

УДК 35.08

Сергій Зелінський \*

**ДО ПИТАННЯ ВИЯВЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ**

*Стаття присвячена практичному використанню психодіагностичного комплексу для виявлення рівня розвитку соціально-психологічних та інтелектуальних професійно важливих якостей державних службовців. Надано аналіз результатів дослідження управлінських професійно важливих якостей, які отримані за допомогою програмного продукту «Персонал-актив».*

*Ключові слова: управлінський потенціал, компетентності, особистісно-професійні якості, тестування, державний службовець.*

**Зелінский С. Э. К вопросу выявления управленческого потенциала государственных служащих.**

*Статья посвящена практическому использованию психодиагностического комплекса для выявления уровня развития социально-психологических и интеллектуальных профессионально важных качеств государственных служащих. Представлен анализ результатов исследования управленческих профессионально важных качеств, которые получены с помощью программного продукта «Персонал-актив».*

*Ключевые слова: управленческий потенциал, компетентности, личностно-профессиональные качества, тестирование, государственный служащий.*

**Zelinsky S. E. On the question of identifying of managerial potential of civil servants.**

*Article is devoted the practical use of psycho-diagnostic complex for determining the level of development of social-psychological and intellectual professionally important qualities of civil servants. The analysis of the results of research management professionally important qualities using the software «Personal-aktiv» are obtained.*

*Keywords: management potential, competence, personal and professional qualities, testing, civil servant.*

Фундаментом для системи управління персоналом сфери державної служби, в основі якої знаходиться оцінка, є профіль посади з відповідними профілями компетенцій. Саме в цих профілях відображається місце посади в загальній організаційно-функціональній структурі органу влади, а також міститься чіткий опис функціоналу державного службовця. Наявність профілів професійної компетенції передбачено Наказом Національного агентства з питань державної служби України № 148 від 20 липня 2012 року, яким затверджено «Методичні рекомендації з розробки профілів професійної компетенції посад державної служби в державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим або їх апараті» [1]. За ступенем відповідності розробленим профілям можна визначити рівень ефективності діяльності державного службовця незалежно від його рангу і категорії посади.

Але, на жаль, поки відсутні практичні механізми визначення показників об'єктивної оцінки властивостей і компетентностей державних службовців, які залежать від їх особистісно-професійних якостей і визначають управлінський потенціал.

Сучасні наукові дослідження та практика свідчать про те, що ефективність діяльності державних службовців залежить, насамперед, від їх знань, практичних навичок, досвіду професійної діяльності, особистісно-професійних якостей [2-4]. При цьому, результати досліджень показують, що в структурі професіоналізму державного службовця вагому частину займають його особистісно-професійні якості. Досить велика кількість досліджень присвячена психологічним основам управлінського спілкування, питанням налагодження ефективної взаємодії, формування позитивного іміджу за рахунок підвищення індивідуально-психологічних якостей (М. Логунова, О. Бандурка, С. Бочарова, Д. Райгородский, Н. Нижник та ін.). Частина наукових робіт присвячена проблемам психологічного супроводу професійного розвитку державних службовців (А. Деркач, С. Анісімов, В. Синягин та ін.).

На початку 90-х років минулого століття оцінка персоналу знайшла своє відображення в технології психологічного моніторингу. При цьому, було обґрунтовано вплив рівня розвитку особистісно-ділових і професійно важливих управлінських якостей на ефективність діяльності державних службовців. Враховуючи необхідність оцінювання великої кількості державних службовців, для більш об'єктивного та оперативного визначення їх потенціалу при оцінці особистісно-професійних якостей необхідно використовувати автоматизовані психодіагностичні комплекси, які були б створені з урахуванням вимог до категорій посад державної служби.

У 2013–2015 роках «Центром перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій Кіровоградської обласної державної адміністрації» був використаний психодіагностичний комплекс, в основі якого лежить «Методика дослідження управлінських професійно важливих якостей». Ця автоматизована методика оцінки реалізована як програмний продукт «Персонал-актив» від компанії «Актив Консалтинг груп» (м. Київ) [5], який забезпечує обробку результатів і автоматичне генерування графічних і текстових звітів. Дана методика та адаптація сучасних технологій психодіагностики пройшла експертизу в Інституті психології ім. Г. Костюка Академії педагогічних наук України.

Вищезазначена методика була апробована з різними категоріями слухачів «Центру перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій Кіровоградської обласної державної адміністрації»:

- учасниками Всеукраїнського конкурсу «Кращий державний службовець» (I група) – 20 осіб;
- державними службовцями, які не підвищували кваліфікацію протягом 3 років (II група) – 22 особи;
- вперше прийнятими на державну службу (III група) - 12 осіб;
- заступниками голів районних державних адміністрацій (РДА) (IV група) – 23 особи.

При проведенні комп'ютерного тестування державним службовцем потрібно було дати відповіді на 177 питань, що входять в кілька субтестів. При цьому час тестування становив 30–40 хвилин. Слід зауважити, що цей тест призначений для експрес-діагностики рівня розвитку соціально-психологічних та інтелектуальних професійно важливих якостей, які складають основу управлінського потенціалу державного службовця.

За результатами тестування можна отримати розподіл балів (стенів) за 10 якістьми (рис. 1), які складають «Блок соціально-психологічних якостей» та «Блок інтелектуальних якостей». На основі показників цих двох блоків формується «Інтегральний бал профвідповідності».



Рис. 1. Приклад графічного представлення результатів тестування

Результати тестування знаходяться в діапазоні від -20 до +20 стевів. Цей діапазон ділиться на 5 частин, кожна з яких відповідає певному рівню вираженості показника якості, блоку якостей або загального показника профвідповідності, а саме:

- рівень I: [від -20 до -12,01] - відсутність управлінського потенціалу (низький рівень);
- рівень II: [від -12 до -4,01] - незначний управлінський потенціал (нижче середнього);
- рівень III: [від -4 до 4] - зона невизначеності (середній рівень);
- рівень IV: [від 4,01 до 12] - гарні перспективи управлінського зростання (вище середнього);
- рівень V: [від 12,01 до 20] - оптимальний показник професійної придатності (високий рівень).

Набраний державним службовцем, який проходить тестування (оптантом), бал як за окремим показником (критерієм), так і в цілому, може відображати тенденцію переходу в один із сусідніх рівнів. Так, показник, який відноситься до III-го рівня, може свідчити про деяку перспективність оптанта, якщо він становить +3,0, або вказувати на незначні перспективи зростання управлінського потенціалу, якщо дорівнює -3,5. Це дозволяє ранжувати групу державних службовців, які показали результати однакового рівня.

Після завершення тестування до кожного отриманого значення показника додається коротка характеристика, а також формується загальний висновок, тобто значення «Інтегрального бала відповідності» та рекомендації щодо потенційних посад, які може займати оптант (рис. 2). Згідно з отриманими результатами, значення «Інтегрального бала профвідповідності» перебувало в діапазоні від 19,28 до -7,97. Також було проаналізовано результати показників державних службовців з визначенням середнього значення в 4 групах (табл.1) за 10 показниками.

## РЕЗЮМЕ

Уровень управленческого потенциала: **высокий.**

(Интегральный бал профсоответствия: 15,65)

Результаты психологического исследования организационно-управленческого потенциала аттестуемого показали, что данная кандидатура может быть рекомендована для замещения управленческих (менеджерских) должностей, как среднего, так и высшего звена (исполнительный директор, директор филиала, дочернего предприятия, представительства, руководитель проекта и т.п.).

Соотношение результатов, продемонстрированных по блокам социально-психологических и интеллектуальных качеств, позволяет прогнозировать высокую успешность аттестуемого при выполнении управленческих функций, связанных с решением текущих административно-козметивных задач и организационным обеспечением работы предприятия. Вместе с тем, аттестуемый может сталкиваться с затруднениями в вопросах стратегического планирования развития предприятия (организации), а также при руководстве проектами, связанными с новыми технологиями, требующими завоевания новых рынков сбыта, нетрадиционных подходов в сфере маркетинга и менеджмента.

Рис. 2. Приклад висновку за результатами тестування

Таблиця 1. Результати тестування груп державних службовців

	Комунікабельність	Лідерство	Цілеспрямованість	Організованість	Соціальний інтелект	Вербальний інтелект	Невербальний інтелект	Здатність навчатися	Позитивне мислення	Креативність	Інтегральний бал профвідповідності
<b>Учасники конкурсу «Кращий державний службовець» (I група)</b>											
Середній показник	3,55	5,15	5,95	6,40	5,30	-3,25	2,85	-0,25	5,15	2,90	<b>5,77</b>

Державні службовці, які не підвищували кваліфікацію протягом 3 років (II група)											
Середній показник	4,86	6,14	6,45	8,95	7,50	-	-	-	6,77	-	<b>7,13</b>
Вперше прийняті на державну службу (III група)											
Середній показник	6,25	5,58	4,33	5,08	2,75	-	-	-	1,75	2,33	4,59
Заступники голів РДА (IV група)											
Середній показник	11,7	9,7	10	10,6	9,9	-2,0	4,9	1,5	10,3	-1,8	<b>11,37</b>

«Інтегральний бал профвідповідності» дозволяє визначити рівень управлінського потенціалу учасників тестування. Так, високий рівень управлінського потенціалу мають 32 % державних службовців, тобто вони можуть бути рекомендовані для заміщення управлінських посад як середньої, так і вищої ланки.

У 38 % протестованих державних службовців рівень управлінського потенціалу вище середнього. Для них оптимальним є заміщення управлінської посади середньої ланки, а також виконання функцій «другої особи» в організації. Наявність досить високого потенціалу передбачає можливість швидкого кар'єрного зростання за умови цілеспрямованої роботи над вдосконаленням соціально-психологічних властивостей особистості (комунікативна компетентність, особистісний ріст). Середній рівень управлінського потенціалу показали 28 % тестованих державних службовців. Це вказує на те, що вони можуть бути рекомендовані для заміщення управлінських посад середньої ланки. Разом з тим, досить важко спрогнозувати успішність цих державних службовців при зайнятті вищих управлінських посад, а також при управлінні структурними підрозділами з чисельністю підлеглих більше 10 осіб.

Лише у 1,5 % учасників тестування рівень управлінського потенціалу нижче середнього. Державні службовці з таким рівнем не можуть бути рекомендовані для заміщення управлінських посад середньої та вищої ланки. Це пов'язано з тим, що більшість соціально-психологічних якостей, необхідних сучасному управлінцю (менеджеру), не достатньо представлені у цих державних службовців, або ж ступінь їх прояву далекий від оптимального.

При цьому важливо зауважити, що для всіх груп значення інтелектуальних якостей набагато нижче значень соціально-психологічних якостей. Практично всі показники IV групи перевищують показники інших груп.

За результатами проведених досліджень в I групі можна відзначити, що серед соціально-психологічних якостей «Вербальний інтелект» і «Здатність навчатися» виявилися найменш розвинутими. Слід звернути увагу на значне число осіб (32%), у яких рівень розвитку такої якості, як «Невербальний інтелект», нижче середнього. Середні показники отримали соціально-психологічні якості «Комунікабельність», «Креативність», «Позитивне мислення».

Порівнюючи результати досліджень прояву соціально-психологічних якостей I групи з II і III групами державних службовців, важливо відзначити наступне. На високому рівні і вище середнього рівня у представників II групи виявилися показники якостей (компетентностей) «Лідерство», «Організованість», «Комунікабельність» і «Цілеспрямованість». У представників III групи якостями особистості, які знаходяться на високому рівні і вище середнього рівня, є показники таких компетентностей, як «Організованість», «Комунікабельність». Варто відзначити, що високий рівень розвитку таких якостей особистості, як «Вербальний інтелект» і «Учитися», не притаманний жодному державному службовцю з II групи. Що стосується представників III групи, то серед компетентностей, які взагалі не проявилися на високому рівні, є «Лідерство», «Цілеспрямованість», «Вербальний інтелект», «Здатність навчатися», «Креативність».

Найменш розвиненими соціально-психологічними якостями в II і III групах, так само, як і в учасників конкурсу «Кращий державний службовець», є «Вербальний інтелект», «Здатність навчатися», «Невербальний інтелект».

Аналізуючи значення «Інтегрального бала профвідповідності» потрібно зазначити, що серед державних службовців, які не підвищували кваліфікацію протягом 3-х років (II група), відсоток осіб з високим (27 %) і вище середнього (41 %) рівнем управлінського потенціалу вище по порівнянню з I і III групами дослідження, однак у IV групі даний показник складає 82 %.

За допомогою представленої автоматизованої «Методики дослідження управлінських професійно важливих якостей» можна здійснювати багатогранний аналіз соціально-психологічної структури як окремого державного службовця, так і аналізувати певні групи державних службовців. Використання результатів тестування дозволяє «відреїтингувати» державних службовців за інтегральним показником і за окремими показниками якостей, звернути увагу кадрової служби на властивості і якості, які необхідно «підтягнути» до належного рівня відповідного профілю професійної компетенції, а також планувати підвищення рівня професійної компетентності кожного державного службовця за тими тематичними напрямками, де він має певні «прогалини».

#### Список використаних джерел:

1. Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 20 липня 2012 року № 148 «Про затвердження Методичних рекомендацій з розробки профілів професійної компетентності посад державної служби у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим або їх апараті» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://nads.gov.ua/sub/kiev/ua/publication/content/38897.htm?s398224032=b190e861de55ca2eb6bfa2220359c407>.
2. Топалова Е. Х. Світовий досвід оцінювання персоналу в державній службі [Електронний ресурс] / Топалова Е. Х., Супрун А. В. – Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Apdup/2010\\_1/2\\_79-84.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Apdup/2010_1/2_79-84.pdf).
3. Інтегрування системи менеджменту людських ресурсів у процесі реформування державної служби. – К. : Вид-во НАДУ, 2005. – 552 с.
4. Профессиональная ориентация, подготовка и оценка персонала: Обзорная информация / Сост. В. И. Яровой; Под ред. Г. В. Щекина. – К. : МАУП, 1999. – 120 с.
5. Психологическая диагностика [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://acgsoft.com.ua/ru/instruments/tests>.

*\* Зелінський Сергій Едуардович – кандидат технічних наук, доцент, директор Державного навчального закладу «Центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ та організацій Кіровоградської обласної державної адміністрації».*

УДК 351/354

Анатолій Медвідь \*

### КАДРОВА ПОЛІТИКА ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ВАЖІЛЬ РОЗВИТКУ СЛУЖБИ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

*Наукова стаття присвячена основним проблемним питанням розвитку кадрової політики в службі цивільного захисту в сучасних умовах, що обумовлює її актуальність. Проведено аналіз понятійного апарату щодо термінології «кадрова політика», «механізми реалізації кадрової політики». Обґрунтовано необхідність запровадження в ДСНС України системи кадрового менеджменту на основі європейських принципів. Запропоновано заходи, необхідні для досягнення мети кадрової політики в сфері цивільного захисту.*

*Ключові слова: кадрова політика, цивільний захист, державне управління, механізм реалізації.*

*Медвідь А. П. Кадровая политика как эффективный рычаг развития службы гражданской защиты Украины в современных условиях.*

*Научная статья посвящена основным проблемным вопросам развития кадровой политики в службе гражданской защиты в современных условиях, обуславливает ее актуальность. Проведен анализ понятийного аппарата относительно терминологии «кадровая политика», «механизмы реализации кадровой политики». Обоснована необходимость введения в ГСЧС Украины системы кадрового менеджмента на основе европейских принципов. Предложены меры, необходимые для достижения цели кадровой политики в сфере гражданской защиты.*