

УДК 316.344.42:35.084(076)

**Р.І. Сторожев**

аспірант

Національна академія державного управління при Президентові України, м. Київ

**ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З РОЗВИТКУ  
ПРЕЗИДЕНТСЬКОГО КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ "НОВА ЕЛІТА НАЦІЇ"**

*У статті розглянуто сутність концепцій "виробничої демократії" та "менеджменту людських ресурсів", покладених в основу відкритих систем, що ґрунтуються на принципах загальної доступності, об'єктивності й інноваційності; визначено шляхи реалізації програми Президентського кадрового резерву "Нова еліта нації" з урахуванням європейських стандартів, якими передбачено обов'язкове оцінювання емоційного інтелекту претендентів.*

**Ключові слова:** керівні кадри, лідерство, емоційний інтелект, принципи.

Позитивний імідж державної служби залежить від вирішення проблем розвитку людського потенціалу, підвищення ефективності функціонування систем кадрового забезпечення державного управління та професійного розвитку керівних кадрів, практики запровадження сучасних технологій в управлінні персоналом та розроблення механізмів залучення кращих фахівців до роботи на керівних посадах.

Важливою у цьому плані є чинна в державі Стратегія державної кадрової політики на 2012–2020 рр. [1], якою передбачено:

- забезпечення фахівцями високого рівня всіх галузей суспільного виробництва;
- задоволення очікувань населення щодо їх професійної самореалізації;
- залучення до роботи в органах державної влади висококваліфікованих фахівців, успішних підприємців, працівників фінансово-економічної сфери, здібних випускників вищих навчальних закладів.

Для реалізації стратегії велике значення має нормативно-правове забезпечення формування Президентського кадрового резерву "Нова еліта нації" [2], запровадження якого вносить суттєві зміни в існуючу кадрову політику держави.

Насамперед, нові зміни пов'язані з вилученням інституту кадрового резерву з нової редакції Закону України "Про державну службу" [3]. Це означає, що застарілі методи роботи з керівними кадрами замінюються на нові, які мають на меті забезпечити всі сфери життєдіяльності держави кваліфікованими фахівцями, здатними реалізувати національні інтереси України як демократичної, соціальної держави з розвинутою ринковою економікою.

У теорії управління персоналом відомі різноманітні моделі управління: раціонально-цільова – Ф. Тейлора, бюрократична – М. Вебера, "людських відносин" – Е. Мейо, мотивації – А. Маслоу та Ф. Герцберга, інтеграції людини в організацію – К. Арджі-

рікса, "Х" та "У" – Д. Мак-Грегора, "Z" – В. Оучі.

Починаючи з 80-х рр. ХХ ст., пріоритетними стають моделі відкритих систем, що ґрунтуються на концепціях "виробничої демократії" Дж. Коула і А.В. Горца [9] та "менеджменту людських ресурсів" [10].

Сутність концепції "виробничої демократії" полягає в узгодженні інтересів бізнесу з потенційними потребами виробників з метою покращення їх становища в соціальній й економічній сферах. Її основними компонентами є офіційне визнання конфлікту між працівниками та керівниками, обґрунтування створення "опосередкованих організацій" для вирішення конфліктних питань, забезпечення перерозподілу організаційних рішень шляхом передачі керівниками частини своїх повноважень безпосереднім виконавцям.

У концепції "менеджменту людських ресурсів" передбачено запровадження нової "організаційної філософії", розрахованої на довгострокову перспективу кооперації людей та формування лідерства як соціально-психологічного феномену управлінських відносин, що дає можливість впливати на формування прийняття рішень кожному учаснику управлінського процесу.

Однак у програмі Президентського кадрового резерву "Нова еліта нації" недостатньо враховано ці концепції, залишається не визначеною її роль у формуванні нової державної кадрової політики України.

**Мета статті** полягає в розробці практичних рекомендацій з удосконалення програми Президентського кадрового резерву "Нова еліта нації", яка ґрунтується на принципах загальної доступності, об'єктивності й інноваційності.

Аналізуючи зміст і нормативно-правове забезпечення програми Президентського кадрового резерву "Нова еліта нації", можемо зазначити, що вона є кроком до залучення кадрів, які мислять як лідери, є ініціативними, цілеспрямованими, прагматичними, комунікативними, здатними забезпечити сучасне реформування України.

Ця програма ґрунтується на принципах загальної доступності (відкритості), об'єктивності, інноваційності. Розкриємо їх сутність і механізми реалізації.

Так, *принцип загальнодоступності* реалізується в програмі Президентського кад-

рового резерву шляхом наявності чітких вимог щодо термінів висвітлення інформації в офіційних джерелах, часу й місця проведення конкурсу, основних вимог до претендентів (табл. 1).

Таблиця 1

**Основні ознаки принципу загальнодоступності у Президентському кадровому резерві "Нова еліта нації" та шляхи їх реалізації**

Ознаки принципу	Шляхи реалізації
Доступ до офіційних інформаційних джерел	На сайтах основних організаторів конкурсу – Адміністрації Президента України, Національного агентства державної служби України, Національної академії державного управління при Президентіві України
Терміни проведення та вимоги до претендентів	Визначені Положенням про Президентський кадровий резерв "Нова еліта нації"
Вимоги до пріоритетної галузі діяльності претендентів	Фінансово-економічна сфера; соціально гуманітарна сфера; сфера інвестицій і інновацій; спектр паливно-енергетичного комплексу; сфера сільського господарства; сфера житлово-комунальних послуг

Однак, як видно з табл. 1, мають бути загальнодоступними також і проміжні результати конкурсу, які повинні системно висвітлюватись не лише на сайтах керівних організацій конкурсу, а й на офіційних державних сайтах і в офіційних засобах масової інформації.

*Принцип об'єктивності* реалізується науково обґрунтованими технологіями оціню-

вання аналітичних здібностей претендентів та рівня володіння ними державною й іноземною мовами (когнітивна складова професійної компетентності), а також інноваційного способу мислення, здатностей та особистих якостей, мотивації результативної праці й управлінського досвіду (технологічна складова професійної компетентності) (табл. 2).

Таблиця 2

**Основні ознаки принципу об'єктивності у Президентському кадровому резерві "Нова еліта нації" та шляхи їх реалізації**

Ознаки принципу	Шляхи реалізації
Оцінювання когнітивної складової професійної компетентності	Тести з державного управління, державної служби, іноземної мови, розміщені на сайті Національної академії державного управління при Президентіві України
Оцінювання технологічної складової професійної компетентності	Психолого-педагогічне анкетування з визначення рівнів рішучості, потенційної активності, динамічності, організованості, стресостійкості, конкурентоспроможності, цілеспрямованості, мотивації претендентів, розроблене фахівцями Національної академії державного управління при Президентіві України

Аналізуючи прояви реалізації принципу об'єктивності, визначаємо, що оцінювання когнітивної складової професійної компетентності претендентів висвітлює лише їхні управлінські знання, вміння й навички, що є відповідним обмеженням, адже інші професійні знання та вміння залишаються поза конкурсом.

Ми пропонуємо дати змогу всім бажаючим спеціалістам брати участь у цьому конкурсі, незалежно від наявності досвіду роботи на керівних посадах. Адже головне не управлінський стаж, а вміння претендента працювати в команді, виконувати оперативні й перспективні доручення, створювати та реалізовувати власні проекти, шукати

альтернативні шляхи вирішення виробничих завдань у гнучких умовах праці.

Об'єктивність оцінювання результатів конкурсу залежить від відібраних методик і правил їх застосування головними експертами програми, які також мають бути незалежними.

*Принцип інноваційності* є відносно новим для вітчизняної системи державної служби і характеризується наявністю якісно нових концепції, форм, методів, засобів проведення такого конкурсу, якісно нового змісту контрольних тестів і завдань, технології обробки даних для визначення кінцевої рейтингової характеристики його учасників (табл. 3).

Таблиця 3

**Основні ознаки принципу інноваційності у Президентському кадровому резерві "Нова еліта нації" та шляхи їх реалізації**

Ознаки принципу	Шляхи реалізації
Наявність нових концепцій і моделей проведення конкурсу	Тести з державного управління ґрунтуються на вимогах до стандартних міжнародних тестів (SAT, ORE, GMAT); тести з іноземних мов ґрунтуються на вимогах до стандартних міжнародних тестів (LSAT, MCAT, TOEF)
Наявність якісно нового змісту контрольних тестів і завдань	Ураховано сучасні теорії державного управління та державної служби
Наявність статистичної технології обробки оціночних даних	Застосовано комп'ютерну обробку статистичних даних

В економіці *інноваційність*, за Й.А. Шумпетером – основоположником інноватики (J.A. Schumpeter, 1883–1950), означає використання нової техніки, технологічних процесів, нового ринкового забезпечення виробництва; упровадження продукції з новими якостями; використання нової сировини; зміни в організації виробництва та його матеріально-технічного забезпечення; появу нових ринків збуту [7].

Ми ж розглядаємо реалізацію цього принципу, виходячи з того, що концепція, форми та методи проведення Президентського кадрового відбору “Нова еліта нації” є вперше застосованими. І, як видно з табл. 3, всі запропоновані технології оцінювання ґрунтуються на інноваційних міжнародних стандартах. Це стосується як дистанційної форми тестування претендентів, так і визначення їхньої формалізованої рейтингової характеристики, що складається з оцінок досвіду роботи та освітньо-кваліфікаційного рівня, рівнів володіння загальними, спеціальними знаннями, вміннями, навичками, а також рівня розвитку аналітичних, організаторських здібностей, лідерських, морально-психологічних і ділових якостей.

Проте аналіз змісту тестових завдань цього конкурсу свідчить, що в них залишаються традиційні завдання, які мають репродуктивний характер і спрямовані переважно на оцінювання рівня інтелектуальних здібностей (IQ) претендентів. Ми вважаємо, що більше уваги слід приділяти оцінюванню *емоційного інтелекту (EQ)*, під яким розуміють групу ментальних здібностей, що бере участь в усвідомленні й розумінні власних емоцій та емоцій оточення.

Рівень емоційного інтелекту претендентів може бути оцінений за допомогою таких складових їх професійної компетентності, як психологічна, соціальна, праксеологічна.

Психологічна складова професійної компетентності включає:

- *самосвідомість*: здатність розпізнавати свої емоційні стани, наявність конкретних знань про свої власні почуття, цінності, переваги, можливості та інтуїтивна оцінка або емоційна свідомість;
- *самооцінку*: самоповага, впевненість у собі, усвідомлення своїх здібностей, навичок та їх обмежень, можливість випробувати себе незалежно від суджень інших людей;
- *самоконтроль і саморегуляцію*: здатність свідомо реагувати на зовнішні подразники та контролювати свої емоційні стани, здатність боротися зі стресом.

Соціальна складова включає:

- *емпатію*: здатність відчувати емоційні стани інших людей, розуміння почуттів, потреб і цінностей інших людей, тобто розуміння інших, чутливість до почуттів інших людей, відносини, спрямовані на надання допомоги й підтримки іншим

людям, здатність відчувати та розуміти соціальні відносини, їх важливість;

- *упевненість у собі*: мати і висловлювати власну думку та прямо, відкрито виражати емоції. При цьому важливим є вміння виражати емоції так, щоб не порушувати права оточення, не зачіпати честі та гідності;
- *переконавання*: здатність індукувати в інших бажану поведінку й реакції, тобто впливати на інших людей, здатність отримувати перевагу в суперечці, пом'якшувати конфлікти тощо;
- *лідерство*: можливість створювати бачення людської мотивації і стимулювання її реалізації; здобуття прихильності у групі;
- *співпрацю*: здатність формувати відносини та взаємодіяти з іншими людьми, працювати з іншими для досягнення спільної мети, здатність виконувати спільні завдання й вирішувати проблеми разом.

Праксеологічна складова включає:

- *мотивацію*: самомотивація, емоційні тенденції, які приводять до утворення нових цілей і сприяють їх досягненню. Прагнення до досягнення, ініціативи й оптимізму;
- *гнучкість*: можливість контролювати свої внутрішні стани, здатність справлятися зі змінами в соціальному середовищі; гнучкість в адаптації до змін у навколишньому середовищі; здатність діяти і приймати рішення в умовах стресу;
- *сумлінність*: здатність брати на себе відповідальність за завдання і їх виконання, здатність отримувати задоволення від виконання своїх обов'язків; послідовні дії згідно з прийнятими нормами.

На основі цих критеріїв можна визначити рівень емоційного інтелекту особистості. Особи з високим рівнем емоційного інтелекту добре розуміють свої емоції та почуття інших людей, можуть ефективно керувати своєю емоційною сферою, у суспільстві їхня поведінка є більш адаптивною, вони легше досягають своїх цілей у взаємодії з оточенням.

Розробка такої технології оцінювання рівня емоційного інтелекту може суттєво покращити якість конкурсного відбору претендентів Президентського кадрового резерву “Нова еліта нації”.

Підвищення рівня якості конкурсного відбору претендентів Президентського кадрового резерву “Нова еліта нації” сприятиме покращенню *іміджу* державних службовців, адже імідж за Р. Нізсоном [5] – це, насамперед, культивування потрібних позитивних реакцій з урахуванням соціальних очікувань і вимог стосовно норм виконання соціальних ролей та відповідної їм діяльності. Тому під час створення привабливого іміджу необхідно враховувати якості або властивості об'єкта, які цінуються людьми,

а його структура має відповідати домінуючим соціальним очікуванням [8].

До сучасних соціальних очікувань щодо державних службовців найчастіше застосовують стандарти, визначені у країнах-учасниках Європейського Союзу [4;6]. Це:

- відкритість мислення і поведінки (гнучкість, здатність навчатися, різносторонність);
- інноваційність (ініціативність, новаторство, креативність, мужність);
- добросовісність (чесність, прозорість, підзвітність, відданість справі);
- соціальні навички (навички комунікації, уміння створювати коаліції і партнерство, вести переговори);
- спрямованість на результат (обробка інформації, винесення суджень, рішучість, розв'язання проблем);
- організація (організаційні навички, планування й оцінювання, розвиток персоналу, делегування, уміння створювати команди);
- знання відповідно до рівня керівництва: а) рівень ЄС – інституції, процедури, політика ЄС, законодавство ЄС, відносини і партнерські мережі; б) національний рівень – галузева політика і пріоритети, національна система і процедури, мережі соціального партнерства в Європі, відносини ЄС – країна-член ЄС.

Урахування сучасних вимог суспільства до державних службовців та сучасних надбань науки державного управління й державної служби, організаційної філософії і психології, акмеології, аксіології, іміджології, інноватики тощо сприятиме покращенню умов якісного відбору керівних кадрів країни та розвитку її кадрового потенціалу.

### Список використаної літератури

1. Указ Президента України "Про Стратегію державної кадрової політики на 2012–2020 роки" від 01.02.2012 р.

№ 45/2012 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.president.gov.ua>.

2. Указ Президента України "Про Президентський кадровий резерв «Нова еліта нації»" від 05.04.2012 р. № 246/2012 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.president.gov.ua>.
3. Закон України "Про державну службу" від 17.11.2011 р. № 4050-VI (вступає в дію з 01.01.2013 р.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.
4. Сорокоумов А.В. Управление персоналом. Менеджер по персоналу : метод. матер. для слушателей курса / А.В. Сорокоумов. – Мн. : БНТУ, ИПКиППК по новым направлениям развития техники, технологии и экономики, 2002. – 116 с.
5. Beaumont P.V. Human Resource Management / P.V. Beaumont. – London : Trousand Oats ; New Delphi, 1993. – P. 57.
6. Освітній менеджмент : навч. посіб. / за ред. Л.І. Даниленко, Л.М. Карамушки. – К. : Шкільний світ, 2003. – 400 с.
7. Джеймс Дж. Эффективный самомаркетинг. Искусство создания положительного образа / Дж. Джеймс. – М., 1998.
8. Соколова-Бауш Е.А. Самопрезентация как фактор формирования впечатления о коммуникаторе и реципиенте / Е.А. Соколова-Бауш // Мир психологии. – 1999. – № 3 – С. 132–139.
9. Гошовська В.А. Відповідність українських норм соціального забезпечення європейським та міжнародним вимогам : навч. посіб. – К. : НАДУ, 2008. – 52 с.
10. Європейський Союз: інституційно-правові основи та функціонування : навч.-метод. посіб. / А.І. Грицяк, О.Ю. Оржель, М.Є. Чулаєвська [та ін.] ; за заг. ред. А.І. Грицяка. – К. : НАДУ, 2009. – 186 с.

Стаття надійшла до редакції 12.10.2013.

### Сторожев Р.И. Практические рекомендации по развитию Президентского кадрового резерва "Новая элита нации"

*В статье рассматривается сущность концепций "производственная демократия" и "менеджмента человеческих ресурсов", взятых за основу открытых систем, которые построены на принципах общей доступности, объективности, инновационности; определены пути реализации программы Президентского кадрового резерва "Новая элита нации" с учетом европейских стандартов, предусматривающих обязательную оценку эмоционального интеллекта претендентов.*

**Ключевые слова:** *руководящие кадры, лидерство, эмоциональный интеллект, принципы.*

### Storozhev R. Recommended practice for the development of Presidential Personnel Reserve "The new elite of the nation"

*Problem setting is determined by the fact that positive image of state service depends on the settlement of human development problems, the efficiency improvement of the operation of human resourcing system of public administration and of professional development of senior executives, the practice of modern technologies implementation in people management and elaboration of mechanisms of best professionals engagement to work in executive positions.*

*In this context it is vital to consider the incumbent Strategy for state personnel policy for 2012–2020, which provides for:*

- *assurance of high-level professionals in all fields of social production;*
- *meeting citizens' expectations regarding their professional fulfillment;*

– involvement of highly-skilled professionals, successful entrepreneurs, officers in the financial and economic sphere, talented graduates in the activities of public authorities.

In the people management theory there are various governance models: objectively rational by F. Taylor, bureaucratic by M. Weber, "human relations" by E. Mayo, motivation by A. Maslow and F. Herzberg, integration of human being into the organization by C. Argyris, "X" and "Y" by D. McGregor, "Z" by V. Ouchi.

In recent years, since the 80s of the twentieth century the priority has been obtained by the models of open systems, which are based on the concepts of "industrial democracy" by J. Cole and A. Goertz and on the "human resources management".

Paper objective lies in the development of recommended practice for the improvement of the Presidential Personnel Reserve "The new elite of the nation" Program, which is based on the principles of general accessibility, credibility and innovation.

While analyzing the content and regulatory support of the Presidential Personnel Reserve "The new elite of the nation" Program, one should admit that it is the step towards the engagement of specialists, who think as leaders, who are proactive, goal-oriented, pragmatic, communicative and able to bring forward modern reforms to Ukraine.

This program is based on the principles of general accessibility (openness), credibility and innovation.

Principle of general accessibility is implemented in the program of the Presidential Personnel Reserve by the presence of clear requirements regarding the terms of data submission in the official sources of information, regarding the time and venue of competition as well as the basic requirements to applicants.

Principle of credibility is implemented through scientifically based technologies of evaluation of analytical skills of applicants and their level of native and foreign language proficiency (cognitive component of professional competence), as well as innovative way of thinking, abilities and personal qualities, motivation of satisfactory performance and managerial experience (technological component of professional competence).

Principle of innovation is relatively new to the national civil service system and is characterized by the presence of the whole new concepts, forms, methods and means to conduct such competition, brand new content of check-up tests and tasks, data processing technology to determine the ultimate rating characteristic of its participants.

While analyzing the content of test activities of the given competition one should admit that there are still traditional tasks in them, which are reproductive in nature and are directed more at the evaluation of the level of intellectual abilities (IQ) of the applicants. We believe that more attention should be paid to the assessment of emotional intelligence (EQ), which is theoretically considered as a group of mental abilities involved in recognizing and understanding one's own emotions and the emotions of people around.

The level of emotional intelligence of applicants can be estimated by means of the following components of their professional competency: psychological, social, praxiological.

Improving the quality level of the competitive selection of the applicants to the Presidential Personnel Reserve "The new elite of the nation" will foster the image build up of civil servants, as image is above all defined by the cultivation of desired positive reactions, taking into the account social expectations and requirements regarding the social roles performing standards and their relative activities. Therefore while creating an alluring image it is necessary to take into the account qualities and capacities of the object, which are valued by people and its structure should comply with the dominant social expectations.

**Key words:** managing personnel, leadership, emotional intellect, principles.