

УДК 35.084.92

Б. Г. САВЧЕНКО

РЕЗЕРВ КЕРІВНИХ КАДРІВ У ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ

За результатами соціологічного дослідження визначено основні напрями висування в резерв керівних кадрів.

According to the results of sociological research main trends of leading staff reserves formation have been determined in the article.

Одним із головних питань реалізації завдань державної служби є кадрове забезпечення [1–3]. Від професійної компетентності, кваліфікованості, освіченості, відповідальності, а також оперативності мислення значною мірою залежить становлення державності та результати перетворень, які відбуваються в країні. Тому формування професійно підготовленого апарату управління як у державній службі, так і в місцевому самоврядуванні стає головним напрямком реалізації кадрової політики.

Добір і розстановка кадрів відбивають важливий і складний процес формування системи управління. Добір кадрів – це процес визначення придатності кандидатів до виконання ними функціональних обов’язків на конкретних посадах. Розстановка кадрів – це цілеспрямований розподіл наявного контингенту за підрозділами апарату управління, з урахуванням вимог і завдань, які стоять перед колективом організації. Принципи добору і розстановки кадрів повинні чітко визначати зобов’язання і відповідальність працівників відповідно до їхніх спроможностей обіймати ту чи іншу посаду. Добір кадрів повинен здійснюватися в інтересах всієї організації, а не на основі особистих інтересів або кумівства. Він повинен забезпечити формування колективу, в якому від успішної взаємодії залежить успіх роботи всієї організації.

Кадрове забезпечення державної служби повинно мати характер цілеспрямованої діяльності, спрямованої на укомплектування всіх органів влади професійно підготовленими, високоморальними працівниками, здатними на рівні сучасних вимог здійснювати на основі закону в межах своїх посадових повноважень завдання державних органів. Інакше кажучи, стратегія і тактика кадрового забезпечення державного управління повинна стати системою, яка включає підготовку, розподіл і підвищення кваліфікації працівників державної служби і місцевого самоврядування, а також утворення резерву на заміщення керівників.

Питаннями кадрового резерву переймалися такі відомі вчені, як А. Омаров, І. Герчикова, І. Алдохін, В. Олуйко, М. Мескон та ін.

Метою статті є за результатами анкетування визначити ділові й особисті якості кандидатів на посаду в органах державної влади і місцевого самоврядування.

Кадровий резерв на висування – це склад фахівців, які мають здібності до керівної діяльності й відповідають вимогам, що стоять перед керівниками певного рівня, які мають цільову кваліфікаційну підготовку. “Кадровий резерв для державної служби створюється для заміщення посад державних службовців, а також для пересування їх по службі” [1]. Резерв кадрів на висування є реальною основою для

підготовки і попередньої перевірки готовності майбутніх керівників. Він дозволяє забезпечувати регулярність процесу відбору кандидатів на керівні посади, а також коригування періоду їхньої адаптації.

Кадровий резерв – це група працівників, які після відповідної цілеспрямованої підготовки можуть бути висунуті на керівні посади. До кадрового резерву відбираються керівники і фахівці підприємств, установ, організацій, працівники органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, державні службовці, які підвищили кваліфікацію, пройшли стажування або за результатами атестації рекомендовані для роботи на більш високих посадах. Це можуть бути особи, яких рекомендували конкурсні комісії, а також випускники Національної академії державного управління при Президентові України (НАДУ) та її регіональних інститутів.

До кадрового резерву зараховуються професійно підготовлені працівники, які успішно справляються з виконанням службових обов'язків, виявляють ініціативу, володіють навичками роботи на комп'ютері, мають організаторські здібності, необхідні для виконання посадових обов'язків [2]. Кадровий резерв формується з осіб, зацікавлених у службовому просуванні, для яких перебування в резерві є знаком довіри, що їй необхідно виправдати. Робота з резервом проводиться в декілька етапів: відбір працівників (кандидатів), формування резерву, визначення терміну, методів і форм його навчання, безпосередня підготовка до професійної управлінської діяльності, а також висування кандидатів з резерву на керівні посади. Найбільш складним і працемістким етапом є добір кандидатів. Тому доцільно, щоб у резерві на конкретну посаду керівника було декілька фахівців (мінімум два), на посаду спеціалістів складаються списки з урахуванням фактичної потреби. Цей список переглядається у грудні. У разі необхідності до списку протягом року може бути внесено зміни. З працівниками, зарахованими до кадрового резерву, проводиться робота, яка передбачає вивчення й аналіз виконання законів України, актів Президента України і Кабінету Міністрів України, періодичне підвищення кваліфікації в НАДУ та регіональних інститутах НАДУ, участь у роботі семінарів, нарад, конференцій з питань державних органів влади, залучення до проведення перевірок і службових розслідувань, а також участь у підготовці проектів, актів законодавства та інших нормативних документів. На особливу увагу заслуговує утворення реального резерву перших керівників та їхніх заступників, тобто осіб, на яких керівник покладає свої сподівання, в яких він бачить своїх наслідувачів. Від того, якою буде відповідь на це питання, залежить не тільки робота системи органів влади сьогодні, а і в майбутньому.

З метою визначення якостей, які повинен мати кандидат на посаду і на зарахування до резерву, викладачами кафедри державного будівництва ХарПІ НАДУ в межах науково-дослідної роботи “Управління персоналом в органах місцевої влади” проведене анкетування державних службовців і працівників органів місцевого самоврядування. Характеристику респондентів наведено в таблиці.

Як свідчать дані таблиці, в анкетуванні взяли участь майже 4 % голів та їхніх заступників, 36 % керівників середньої ланки і 60 % виконавців. Ці цифри приблизно відповідають фактичному співвідношенню між працівниками різного рівня. Аналогічних висновків можна дійти і за співвідношенням чоловіків і жінок, а також

працівників різного віку. Тому результати анкетування можна вважати репрезентативними.

Посада	Усього		Чоловіки		Жінки		Молодь		Середній вік		Середній вік	
	к-сть	%	к-сть	%	к-сть	%	к-сть	%	к-сть	%	к-сть	%
Голова і його заступники	10	3,77	5	7,14	5	2,56	2	1,98	4	3,67	4	7,27
Керівники середньої ланки	95	35,85	40	57,14	55	28,21	26	25,74	46	42,2	23	41,82
Виконавці	160	60,38	25	35,72	135	69,23	73	72,28	59	54,13	28	50,91
Разом:	265	100,0	70	100,0	195	100,0	101	100,0	109	100,0	55	100,0

Серед ділових якостей респонденти майже одноставно на перші два місця поставили професіоналізм і компетентність – фактори, що тісно пов’язані одним з одним. Характерним є те, що це зробили чоловіки і жінки, молодь, працівники середнього і старшого віку, а також голови організацій, їхні заступники, керівники середньої ланки і виконавці. На третє місце чоловіки поставили кваліфікованість, а жінки – розум, тобто фактори, які доповнюють як професіоналізм, так і компетентність. Аналогічну думку підтвердили працівники середнього і старшого віку, а також керівники середньої ланки та виконавці. Отже, головним фактором при висуванні до резерву необхідно враховувати професійні якості – наукове, аналітичне мислення, схильність до аналізу і синтезу, вміння відділити суттєві питання від другорядних, охоплювати явища в цілому, у всій різноманітності елементів і зв’язків, які його складають. Майбутній керівник повинен творчо мислити, вміти не тільки будувати проекти майбутнього, а й у повсякденних реаліях наближатися до втілення їх у життя.

Щодо навичок, то всі без винятку респонденти на перше місце поставили організаторські здібності, які виражаються у вмінні виділяти і чітко формулювати важливі завдання, своєчасно приймати аргументовані рішення і забезпечувати їхнє виконання, організовувати, координувати, спрямовувати і контролювати діяльність підлеглих. Кандидат на посаду з організаторськими здібностями особливо увагу повинен приділяти раціональному розподілу роботи серед співробітників, їхньому інструктуванню, постановці їм конкретних завдань, домогтися персональної відповідальності кожного за виконання доручених йому функцій. Раціональний розподіл роботи потребує високої об’єктивності, бо при цьому необхідно враховувати здібності, можливості і працездатність кожного працівника. І ці якості повинен мати кандидат на посаду керівника.

У державній службі і місцевому самоврядуванні, як і в інших сферах діяльності, усі функції управління реалізуються через рішення – одну зі складових вольової дії, яка включає вибір мети і способів її досягнення. Прийняття рішення не тільки впливає, а й визначає ефективність управлінської діяльності. Не випадково чоловіки і жінки, молодь, робітники середнього і старшого віку, усі керівники і виконавці серед вмінь на перше місце поставили прийняття ефективних рішень. Тому під час

висування на керівну посаду необхідно враховувати можливості кандидата самостійно приймати рішення, від яких залежить ефективна робота колективу.

На друге місце чоловіки і жінки поставили вміння орієнтуватися в ситуаціях, в яких приймається рішення, а робітники середнього і старшого віку – вміння ставити завдання підлеглим. Це підтверджує той факт, що ефективне рішення значною мірою залежить від його виконання, яке, у свою чергу, – від чіткої постановки завдання підлеглим. Тому кандидат на посаду керівника повинен вміти чітко поставити завдання підлеглим так, щоб кожен з них знав своє конкретне завдання. А для цього кожен кандидат на посаду має знати здібності й можливості всіх підлеглих.

Серед психофізіологічних якостей респонденти майже одноставно на перше місце поставили комунікабельність, яка характеризується рівнем спілкування керівника з підлеглими, здібності привертати до себе людей. Кандидат на посаду обов'язково повинен бути комунікабельним, тому що це одна з головних рис авторитету, без якого керівник не може бути ефективним. Деяким керівникам, що мають добрі ділові якості, бракує авторитету. Основна причина цього – нездатність налагодити добрі відносини з підлеглими, які базуються, перше за все, на розумінні психології, настрою, бажань працівників. Вони поведуться відчужено до підлеглих, спілкуючися з ними тільки зі службових питань. Їх не цікавлять повсякденні питання працівників, як інтереси, плани, настрої, відпочинок, взаємодії з колегами та ін. Вони їх просто ігнорують. А кандидат на посаду повинен жити не тільки діловими питаннями колективу, а й усіма інтересами і планами підлеглих, у тому числі й за межами робочого часу. Інакше він буде обмежувати їхні гідність, стимули до ініціативи й самостійності в роботі, що призведе до послаблення впливу на колектив.

Серед морально-етичних якостей керівника респонденти, у першу чергу, відмітили порядність, яка характеризується, насамперед, правдивістю, поважливим ставленням до підлеглих і об'єктивним сприйняттям критики. Правдивість – це основа громадськості й моральності. Там, де правдивість, – там об'єктивна інформація, на базі якої приймаються рішення, там немає озокамилування, демагогії та самовихвалення. Ніщо не деморалізує людей так, як брехня і демагогія, невідповідність слів і дій. Якщо людина чує про успіхи, а бачить недбальство, байдужість, зловживання владою, то вона поступово втрачає віру в слова навіть високопосадовця. Це перший крок до того, щоб стати людиною байдужою. Тільки правда лікує від бюрократії та є базою аргументованих рішень. Тому правдивість є однією з головних якостей кандидата на посаду, тобто неправдива людина не може бути висунута в резерв на будь-якому рівні державного управління.

Поважливе ставлення до підлеглих – головна умова високого рівня дисципліни, нормальної організації діяльності колективу і заохочення людей до ініціативної роботи. Поважання людського достоїнства базується на високому рівні культури спілкування, на бажанні та вмінні сприймати кожного підлеглого як особистість, соратника. Саме таким повинен бути кандидат на посаду керівника.

Рівень порядності керівника проявляється і в тому, як він реагує на критику. Конструктивна критика й адекватна реакція на неї дозволяють швидко виявляти негативні явища. Тому будь-яке зневажання конструктивної критики веде до суттєвих втрат, особливо моральних, до зниження вимогливості до себе, до

намагання шукати причини недоліків не в своїх діях, а в об'єктивних умовах. А підлеглі, які не мають можливості виступати з критичними зауваженнями, стають на позицію невтручання, що веде до деградації колективу. Тому при висуванні в резерв на керівну посаду необхідно враховувати і реакцію кандидата на критику його дій, а також самокритичність.

Отже, як показало анкетування при висуванні в резерв, кандидат повинен бути компетентним у всіх справах, вміти кваліфіковано приймати рішення, аналітично мислити, орієнтуватися в ситуаціях, в яких приймаються рішення, грамотно ставити завдання підлеглим і своєчасно контролювати їхнє виконання, мати організаторські здібності, заохочувати людей на високопродуктивну працю, тобто бути професіоналом в управлінській діяльності. Кандидатові на керівну посаду повинні бути притаманні такі риси, як комунікабельність, активність, відповідальність, витримка, порядність, обов'язковість, повага до підлеглих, вимогливість до себе і колег, ввічливість, знання теоретичних основ державного управління, права, економіки і психології. Тобто він повинен бути освіченою людиною.

Висування в резерв на різні керівні посади повинно бути відкритим, з широким залученням громадськості. Це позитивно відбивається як на відносинах у колективі, так і на самих резервістах, які знають, з якого терміну і на яку посаду вони залучені до резерву. Знаючи це, працівники більше приділяють увагу своїй професійній підготовці, більш суворо ставляться до своєї поведінки. Разом з цим в умовах гласності утворюється обстановка, яка сприятливо впливає на перевірку особистих якостей. До людини, яка є кандидатом на посаду, працівники додивляються більш прискіпливо, якщо вона не відповідає їхнім очікуванням, то буде вчасно замінена іншою людиною.

Література:

1. Постанова Кабінету Міністрів України “Про затвердження Положення про формування кадрового резерву для державної служби” від 28 лют. 2001 р. № 199 // Офіц. вісн. України. – 2001. – № 9. – С. 259.
2. Постанова Кабінету Міністрів України “Про внесення змін до Положення про формування кадрового резерву для державної служби” від 10 вересня 2003 р. № 1431 // Уряд. кур'єр. – 2003. – № 178.
3. Олуйко В. М. Кадрові процеси в державному управлінні України: стан і перспективи розвитку : монографія / В. М. Олуйко. – Хмельницький : Вид-во ХУУП, 2005. – 326 с.

Надійшла до редколегії 29.01.2010 р.