

**ПРОГРАМА КОМПЛЕКСНОЇ
ПРОФЕСІЙНО-ПСИХОЛОГІЧНОЇ ПІДГОТОВКИ РЕЗЕРВУ
КАДРІВ НА КЕРІВНІ ПОСАДИ ДО ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ
ВЛАДИ ТА ЇЇ ЕФЕКТИВНІСТЬ**

УДК 159.9:616-051

Р. Т. Ярема

У межах нашого дисертаційного дослідження розроблено “Програму комплексної професійно-психологічної підготовки резерву кадрів на керівні посади до органів виконавчої влади”. Вона спрямована на підвищення рівня професійної і психологічної компетентності держслужбовців, зарахованих до резерву керівних посад, та є складовою частиною безперервної професіоналізації державних службовців [2–5]. Програма покликана забезпечити досягнення і підтримку необхідного рівня ділової компетентності та професійно важливих якостей працівників, здатних вирішувати завдання управління у мінливих умовах, домагатися фактичних результатів, розвивати клієнтоорієнтований підхід у роботі органу виконавчої влади [1; 6].

Метою статті є висвітлення основних результатів емпіричної перевірки ефективності розробленої автором програми комплексної професійно-психологічної підготовки резерву кадрів на керівні посади до органів виконавчої влади.

Основними завданнями програми є:

знайомство з організаційно-психологічними принципами розвитку органу виконавчої влади і напрямків його діяльності, закономірностями формування корпоративної культури;

відпрацювання прийомів роботи із відвідувачами, упровадження клієнтоорієнтованого підходу у повсякденну практику;

засвоєння слухачами методів ефективної взаємодії й управління;

розвиток професійно важливих якостей працівників, сприяння їхньому особистісному росту та результативності.

Програма заснована на принципах наступності, цілісності, поетапного формування компетентності працівників у міру їх службового або професійного росту, що надає можливість виключити дублювання на різних рівнях підготовки. В основу навчання покладено метод проблематизації слухачів, а також вирішення практичних завдань відповідно до змісту їхньої професійної діяльності (навчання на завданнях). Навчальні групи формуються з урахуванням індивідуальних здібностей і перспективності працівників. Особлива увага приділяється психологічним аспектам діяльності керівників.

Програма передбачає початковий та просунутий рівні підготовки працівника, розраховані на 2-х і 3-х літній періоди відповідно. Навчання проводиться підготовленими фахівцями, а також, за необхідності, запрошеними фахівцями, як у формі інтенсивних циклів, так і у вигляді окремих тим (міні-курсів), включених до системи підвищення кваліфікації. До програми так само входять такі форми навчання як стажування та індивідуальна підготовка. Для формування резерву, як правило, недостатньо відібрати здатних до просування працівників – важливо правильно підготувати їх до посади й організувати просування. Для професійної підготовки може бути використано такі методи: індивідуальна підготовка під керівництвом вищого керівника; стажування у посаді у своєму або іншому структурному підрозділі; навчання у вищому навчальному закладі і на курсах залежно від планованої посади. Програма підготовки резерву складається з трьох блоків.

Перший блок містить теоретичну підготовку – відновлення та поповнення знань з окремих питань науки і практики державного управління; підвищення освіти кандидатів, зарахованих до резерву та пов'язаних з їх колишньою (базовою) підготовкою; навчання спеціальних дисциплін, необхідних для підвищення ефективності управління. Форма контролю – складання іспиту (заліків). Другий блок (спеціальний) передбачає поділ усього резерву за спеціальностями. Підготовка, що поєднує теорію і практику, здійснюється за такими напрямками: ділові ігри із загальних та спеціальних проблем; вирішення конкретних завдань зі спеціальностей. Форма контролю – розробка

конкретних рекомендацій щодо поліпшення бізнесу і їхній захист. Реалізація цих двох блоків пов'язана із чіткою організацією індивідуальної роботи з кожним кандидатом. Для цього складаються індивідуальні програми та індивідуальні плани кандидатів. Індивідуальна програма містить конкретні завдання з підвищення рівня знань, навичок і вмінь для кожного фахівця, зарахованого до резерву, за такими напрямками: управлінська практика у структурних підрозділах конкретного органу виконавчої влади, стажування на резервній посаді. Індивідуальні плани кандидатів розробляються фахівцями відділу по роботі з кадрами разом із безпосередніми керівниками та затверджуються керівництвом органу виконавчої влади. Систематичний контроль за виконанням індивідуальних планів здійснюється керівниками структурних підрозділів і працівниками відділу по роботі з кадрами, які відповідають за підготовку резерву.

Третій блок пов'язано з реалізацією психологічного супроводу кандидата. Для полегшення процесу адаптації до нової посади та включення кандидатів у нову для них систему державного управління проводиться детальне ознайомлення їх із правилами і технологіями комунікації та прийняття рішень. Оскільки для багатьох “молодих” керівників великою проблемою є зміна статусу, психологом відділу по роботі з кадрами проводиться індивідуальне консультування з метою адаптації начальника і його “нових” підлеглих. Для полегшення процесу адаптації так само проводяться спеціальні тренінгові заняття, спрямовані на розвиток професійно важливих якостей особистості майбутнього керівника.

Оскільки вся програма розрахована на реалізацію впродовж двох років, то і проведення двох соціально-психологічних тренінгів здійснюється за два роки. Перший тренінг – це перший рік. Тут ведеться робота, спрямована на особистісний ріст співробітника, розвиток таких якостей, як комунікативні здібності, емпатійність, впевненість у собі, енергійність та рішучість, самостійність, відповідальність, цілеспрямованість і мотивація досягнення. Проводиться робота, спрямована на утилізацію виявлених під час

діагностичного обстеження у структурі особистості кандидата якостей, не властивих ролі керівника, що знижують її ефективність, таких як імпульсивність, високий рівень фрустрованості, внутрішньої напруженості, емоційна нестійкість, схильність до паніки, знижений настрій, дратівливість та нетерпимість.

Другий тренінг – це другий рік. Тут роботу спрямовано на формування і розвиток якостей особистості, необхідних для ефективної діяльності керівника, таких як організаторські здібності, лідерські якості, колегіальність, здатність витримувати навантаження, пов'язані з частими втручаннями ззовні, стресостійкість та врівноваженість.

Оцінка особистісних і професійних якостей обстежуваних здійснювалася на основі порівняння результатів, отриманих у процесі дослідження при зарахуванні до кадрового резерву, і після проведення роботи з кадровим резервом, що містила в собі відбір, навчання (професійне, за індивідуальними планами розвитку, тренінгові програми) та оцінку кандидатів. Аналіз отриманих результатів здійснювався з використанням критерію статистичної значущості Т-Вілкоксона. За результатами дослідження виразності професійно важливих якостей отримано такі результати – зміна особистісних якостей спостерігається у кандидатів за більшістю шкал, що свідчить про розвиток у них професійно важливих якостей у результаті проведеної роботи. Розглянемо докладніше отримані дані за кожною шкалою, починаючи з даних про найбільш значущі статистичні розбіжності. У процесі аналізу отриманих даних із застосуванням 16-факторного особистісного опитувальника Р. Кеттелла – 16-PF статистично значущі розбіжності на рівні $p < 0,001$ виявлено за шкалами: В, Е, G, М, N, О, Q2, Q4; статистично значущі розбіжності на рівні $p < 0,01$ виявлено за шкалами: А, С, Q3; на рівні $p < 0,05$ за шкалами: F, H, I, L, Q1 статистично значущих розбіжностей не виявлено. Так, за шкалою В “Абстрактність – конкретність мислення” на момент першого виміру у цілому по вибірці респонденти характеризувалися високим рівнем інтелекту. Дані, отримані під час повторного виміру, свідчать про збільшення інтелекту.

За шкалою Е “Домінантність – підпорядкованість” для обстежуваних характерним є владність, прагнення до домінування, вияв твердості до оточуючих, у конфліктних ситуаціях схильність обвинувачувати інших. На момент повторного виміру спостерігається виражена тенденція зниження цих якостей.

За шкалою М “Непрактичність – практичність” показники на момент першого виміру свідчать про виразність у респондентів таких якостей, як особистісна зрілість, врівноваженість, розсудливість, здатність тверезо оцінювати обставини і людей. Вони схильні дотримуватися вимог об’єктивної реальності та загальноприйнятих норм поведінки. Однак у несподіваних нестандартних ситуаціях їм часто не вистачає уяви і спритності. На момент повторного виміру спостерігаються зміни в частині зниження балів за цією шкалою, що свідчить про розвиток уяви та креативності.

За шкалою N “Ощадливість – невигадливість” на момент першого виміру отримано дані, які характеризують респондентів у міжособистісному спілкуванні – вони коректні, ввічливі, відсторонені, дещо амбіційні. До всього підходять розумно, хитро і вміло будують свою поведінку, стежать за мовленням та манерами. На момент повторного виміру обстежуваних зміни свідчать про зниження чинників, що руйнують спілкування і розвиток таких якостей, як м’якість та ввічливість, які сприяють ефективній комунікації.

За шкалою О “Непевність – впевненість” у взаємодії з колегами у колективі для обстежуваних характерним є вияв таких якостей, як лагідність, дружелюбність, доброзичливість, щира турбота про своїх товаришів. Вони відгукуються на події, що відбуваються, знаходять інтерес у повсякденному житті. При повторному вимірі спостерігаються зміни, які свідчать про подальший розвиток цих якостей.

За шкалою Q2 “Незалежність – залежність” отримані дані свідчать про залежність, несамостійність. Обстежувані потребують допомоги, підтримки і порад оточуючих, орієнтуються на думку групи та референтних осіб, не мають ініціативи і сміливості у виборі власної лінії поведінки. При повторному вимірі

спостерігаються зміни, що свідчать про розвиток самостійності, що виявляється у здатності самостійно приймати рішення, домагатися їхнього виконання та нести за них відповідальність.

За шкалою Q4 “Напруженість – розслабленість” спостерігається досить високий рівень фрустрованості, що свідчить про внутрішню напруженість, збудження, незадоволені прагнення. Для цього стану характерними є емоційна нестійкість, знижений настрій, дратівливість і нетерпимість. Виражені зміни, які спостерігаються на момент повторного виміру за цією шкалою, свідчать про зниження рівня фрустрованості та розвиток таких якостей, як спокій і незворушність.

За шкалою G “Сила суперего (над Я)” для обстежуваних характерним є виражене почуття відповідальності й обов’язку, стійкість моральних принципів. Вони точні та акуратні у справах, мають гарний самоконтроль. Виражена тенденція зміни у бік збільшення показників за цією шкалою свідчить про розвиток цих якостей на момент повторного виміру.

За шкалою A “Циклотимія – шизотимія” на момент першого виміру у цілому по вибірці обстежувані характеризувалися виразністю таких індивідуально-психологічних якостей, як багатство та яскравість емоційних виявів, природність, чуйність і невимушеність поведінки, уважне ставлення до оточуючих, готовність до співробітництва. Виражена тенденція зміни у бік збільшення показників за цією шкалою свідчить про розвиток цих якостей на момент повторного виміру.

За шкалою C “Емоційна зрілість – нейротизм” у цілому по вибірці для обстежуваних характерними є такі якості, як спокій, впевненість у собі, своїх силах та можливостях, їм властиві емоційна стійкість, здатність дотримуватися норм і правилам, займатися регламентованою діяльністю. Виражена тенденція зміни у бік збільшення показників за цією шкалою свідчить про розвиток цих якостей на момент повторного виміру.

За шкалою F “Сургенсія – десургенсія” на момент першого виміру обстежуваних можна було охарактеризувати як людей бадьорих та активних,

які легко сприймають життя, рухливих, імпульсивних, говірких, схильних до поверхневої товариськості. У малих групах вони часто обіймають роль лідера. Виражена тенденція зміни у бік зниження показників за цією шкалою на момент повторного виміру свідчить про розвиток в обстежуваних таких якостей, як обережність, стриманість, здатність ретельно планувати свої вчинки, вживати заходів від можливих невдач.

За шкалою Q3 “Висока самооцінка – низька самооцінка” отримані дані свідчать про організованість, уміння добре контролювати свої емоції і поведінку, здатності діяти планомірно й упорядковано. Високий самоконтроль засновано на чітко усвідомлених цілях і мотивах поведінки. Обстежувані добре усвідомлюють соціальні вимоги та намагаються їх виконувати, піклуються про свою репутацію.

За шкалою Н “Рішучість – нерішучість” отримані дані свідчать про стресостійкість, характеризують обстежуваних як людей сміливих, рішучих, які не губляться при зіткненні з несподіваними обставинами, схильні активно спілкуватися, не відчувають труднощів у встановленні контакту. У групах, де діяльність пов’язана із суперництвом і ризиком, вони часто обіймають роль лідера. Виражена тенденція зниження показників за цією шкалою свідчить про розвиток цих якостей на момент повторного виміру.

За шкалою І “Чутливість – нечутливість” дані, отримані під час першого та другого вимірів, є практично ідентичними. Респонденти характеризуються як люди мужні, емоційно стабільні, практичні, реалістичні. Вони більше вірять розуму, ніж почуттям, стосовно оточуючих здатні виявляти твердість, прагнуть направити групу по “правильному” реалістичному шляху.

За шкалою L “Підозрілість – довірливість” дані, отримані в процесі першого виміру, свідчать про реалістичну самооцінку обстежуваних, у міжособистісних відносинах у колективі вони характеризуються як люди неконфліктні, адаптивні, веселі, доброзичливі, без заздрощів, які виявляють щире турботу про своїх товаришів. Вони не прагнуть виокремитись, звернути на себе увагу. Виникаючі негативні емоції швидко вгасають. Виражена

тенденція зниження за цією шкалою свідчить про розвиток цих якостей на момент повторного виміру.

За шкалою Q1 “Радикалізм – консерватизм” дані, отримані під час першого виміру, надають можливість стверджувати, що респонденти мають різноманітні інтелектуальні інтереси, прагнуть бути добре поінформованими, але ніяку інформацію не приймають на віру. Вони здатні змінити свою точку зору, спокійно сприймають нові ідеї і зміни, відрізняються критичністю мислення, терпимістю до неясностей. Виражена тенденція збільшення показників, отриманих за цією шкалою, свідчить про розвиток цих якостей на момент повторного виміру.

Отже, виражена тенденція зміни показників за більшістю шкал свідчить про розвиток професійно важливих якостей на момент повторного виміру.

Схожа картина спостерігається за результатами аналізу даних за методикою діагностики міжособистісних відносин Т. Лірі. Статистичний аналіз даних підтверджує вірогідність розбіжностей. “Образ Я реальне”. За шкалами 1, 2, 3, 4 рівень статистичної значущості $p < 0,001$; за шкалами 6, 7 рівень статистичної значущості $p < 0,01$, за шкалами 5, 8 рівень статистичної значущості $p < 0,05$. За шкалами 5 та 6 статистично значущих розбіжностей між показниками не виявлено. Таким чином, можна відзначити позитивні зміни професійно важливих якостей держслужбовців у результаті проведеної з ними роботи. У процесі аналізу отриманих даних за методикою “Стиль керівництва” статистично значущі розбіжності у показниках виявлено за першою і третьою шкалами, за другою шкалою статистично значущих розбіжностей не виявлено. Відбулося зниження кількісних показників за шкалами потурання та директивності, за шкалою колегіальності показники залишилися ідентичними першому виміру. Рівень статистичної значущості: $p < 0,0001$ (1, 3); $p < 0,05$ (2). За шкалою 2 статистично значущих розбіжностей між показниками не виявлено.

Аналіз результатів за методикою К. Томаса “Діагностика схильності особистості до конфліктної поведінки” свідчить, що статистично значущі

розбіжності $p < 0,001$ спостерігаються за 2 і 4 шкалами. Рівень статистичної значущості $p < 0,01$ – для 3 та 5 шкал, а $p < 0,05$ – для 1 шкали. У процесі аналізу даних, отриманих у першому і другому вимірах, простежуються позитивні зміни. Перший вимір – переважними формами поведінки респондентів у конфлікті були компроміс і пристосування, менш вираженими – співробітництво і суперництво, мінімально представлене – пристосування. Другий вимір – переважними формами поведінки обстежуваних у конфлікті стали співробітництво та компроміс, менш вираженими – суперництво, мінімально представлені – уникнення та пристосування. Отже, можна зробити висновок, що знання та навички, отримані під час навчання, надали обстежуваним можливість застосовувати більш ефективні стратегії поведінки у виникаючих конфліктних ситуаціях.

Під час аналізу результатів, отриманих за методикою “Вміння організувати свою працю” у першому і другому вимірах, виявлено статистично значущі розбіжності на рівні $p < 0,001$. Дані, отримані під час першого виміру у цілому по вибірці, характеризують обстежуваних як людей, які вважають організацію невід’ємною частиною своєї роботи. Це дає їм безсумнівну перевагу перед людьми, які мобілізують організацію у випадку нагальної потреби. Але їм варто звернути більше уваги на самоорганізацію та покращити її. При повторному вимірі спостерігаються виражені зміни у бік збільшення показників за цією шкалою, що уможлиблює відзначення розвитку самоорганізації обстежуваних.

У процесі аналізу даних, отриманих за методикою “Діагностики типу поведінкової активності” Л. Васермана і М. Гуменюка під час першого та другого вимірів статистично значущих розбіжностей між показниками не виявлено. В обстежуваних діагностується тип поведінкової активності, для якого характерними є активна і цілеспрямована діловитість, різнобічність інтересів, вміння збалансувати ділову активність, напружену роботу зі зміною занять та вміло організованим відпочинком, моторика і мовленнєва експресія помірковано виражені. Вони не виявляють явної схильності до домінування,

але у певних ситуаціях та обставинах впевнено беруть на себе роль лідера, для них характерна емоційна стабільність і передбачуваність у поведінці, відносна стійкість до дії стресогенних чинників, гарна пристосовність до різних видів діяльності.

Статистично значущі розбіжності спостерігаються в результатах, отриманих за методикою діагностики рівня суб'єктивного контролю особистості Дж. Роттера, практично за всіма шкалами. Рівень статистичної значущості $p < 0,001$ виявлено для всіх семи шкал. Резюмуючи зазначене вище, можна констатувати таке: спостережувані значущі зміни даних, отриманих під час першого та другого вимірів, надають можливість зробити висновок про розвиток в обстежуваних професійно важливих якостей, описаних нами в моделі ефективного керівника в компонентах “психічні властивості” і “психічні стани”. Під час проведеного дослідження не виявлено значущих розбіжностей за такою професійною якістю, як рішучість ($p < 0,088$), однак ступінь виразності цієї якості в обстежуваних у цілому по вибірці надає змогу зробити висновок про достатній ступінь розвитку цієї якості на момент першого виміру для ефективного виконання професійної діяльності керівника структурного підрозділу органу виконавчої влади.

У межах проведеного дослідження не вдалося провести оцінку таких професійно важливих якостей, виокремлених під час експертної оцінки, як порядність, заповзятливість, далекоглядність, працьовитість, задоволеність від роботи. Оцінка цих професійно важливих якостей, описаних нами у моделі ефективного керівника у компонентах “психічні властивості” та “психічні стани”, може стати надалі предметом спеціально організованого дослідження.

Отже, аналіз результатів свідчить, що відбулися зміни більшості професійно важливих якостей кандидатів у бік їхнього розвитку. Це означає, що знаходить своє підтвердження наше припущення про те, що запропонована авторська програма комплексної професійно-психологічної підготовки резерву кадрів керівних посад органу виконавчої влади значущо впливає на виразність професійно важливих якостей особистості майбутніх керівників. Основними

результатами програми є: досягнення рівня професійної компетентності, необхідного для виконання посадових обов'язків керівника структурного підрозділу органу виконавчої влади, а також розвиток професійної самосвідомості і професійно важливих якостей працівників підпорядкованого структурного підрозділу.

Список використаної літератури

1. Гордеева, Е. С. Кадровый резерв как эффективная система / Е. С. Гордеева // Справочник по управлению персоналом. – 2002. – № 11. – С. 51–60.
2. Деркач, А. А. Формирование и развитие профессионального мастерства руководящих кадров: социально-психологический тренинг и прикладные психотехнологии / А. А. Деркач, А. П. Ситников. – М. : РАУ, 1993. – 75 с.
3. Маркова, А. К. Психология профессионализма / А. К. Маркова. – М. : Знание, 1996.
4. Поваренков, Ю. П. Психология становления профессионала. Системогенетический подход / Ю. П. Поваренков // Проблемы системогенеза учебной и профессиональной деятельности. – Ярославль, 2003. – С. 95–113.
5. Розвиток ефективності і професіоналізму у державній службі. – К. : Вид-во УАДУ, 2000. – 82 с.
6. Травин, В. В. Кадровый резерв и оценка результативности труда управленческих кадров / В. В. Травин, В. А. Дятлов. – М. : Дело-Лтд, 1995.

Рецензент: доктор психологічних наук, професор Сафін О. Д.