

# **ПСИХОТЕХНОЛОГІЯ РОБОТИ З КАДРОВИМ РЕЗЕРВОМ НА ЗАМІЩЕННЯ КЕРІВНИХ ПОСАД В ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ**

**УДК 159.9:616-051**

**Р. Т. Ярема**

Кадровий резерв – це лінійні і функціональні керівники, працівники організації, що мають здатність до управлінської діяльності, а також молоді фахівці з високим потенціалом, які відібрані на основі вимог, пропонованих до керівних посад різного рівня, та претендують на заняття керівних посад з появою відповідних вакансій. Найважливішою метою при формуванні резерву є виявлення працівників з високим управлінським потенціалом. Це освічені, честолюбні, енергійні й ініціативні держслужбовці, які націлені на успіх, працюють із повною самовіддачею, не зупиняються на досягнутих результатах, генерують нові ідеї та постійно підвищують рівень своїх професійних знань, навичок і вмінь. Такі працівники можуть принести величезну користь, якщо їхні кар'єрні прагнення будуть збігатися з інтересами та цілями самої державної служби на конкретному її напрямку. Одне із завдань кадрового менеджменту полягає в тому, щоб зробити підготовку кадрового резерву більш технологічною і планомірною. Наявність резерву надає можливість заздалегідь на плановій основі, за науково та практично обґрунтованою програмою готувати кандидатів на знову створювані і такі, що підлягають заміщенню, вакантні посади, ефективно організувати навчання та стажування фахівців, включених до резерву, раціонально їх використовувати на різних напрямках і рівнях у системі управління. За своїм якісним та кількісним складом резерв керівних кадрів повинен відповідати чинним організаційно-штатним структурам з урахуванням перспектив їхнього розвитку.

Мета статті – висвітлення основних положень, що характеризують психотехнологію роботи з кадровим резервом на заміщення керівних посад в органах виконавчої влади.

Існує кілька різних класифікацій етапів роботи з кадровим резервом. О. Кібанов вважає, що формування кадрового резерву відбувається у п'ять етапів: прогноз змін; оцінка ділових та особистісних якостей; визначення кандидатів до резерву; прийняття рішення про включення до резерву; узгодження списку з вищими інстанціями [1]. Т. Комісарова описує такі етапи, як аналіз потреби у резерві, формування і складання списку резерву [2, с. 158–159]. Т. Базаров і Б. Єрьомін пропонують такі ж етапи, тільки додають третій – підготовка кандидатів [3, с. 275–279]. П. Журавльов, С. Карташов та інші говорять лише про процес підготовки резерву керівників і виокремлюють у ньому такі стадії: визначення ключових посад; визначення вимог до керівників; підбір кандидатів до резерву; підготовка планів розвитку; реалізація плану підготовки; оцінка прогресу розвитку; призначення на посаду [4, с. 401–405]. В. Лук'яненко виокремлює такі етапи, як “відбір кандидатів до складу резерву, їхнє вивчення, узгодження складу з керівником, визначення термінів, форм і методів його підготовки”. Автор вважає, що більш повно відображає специфіку формування кадрового резерву організації така класифікація: аналіз потреби у резерві; оцінка ділових та особистісних якостей; відбір кандидатів до резерву; узгодження списку резерву з керівником і відповідними вищими інстанціями; визначення термінів, форм та методів підготовки складу резерву [5, с. 375].

Розглянемо кожний з етапів докладніше.

1-й етап – аналіз потреби у резерві – містить у собі прогноз зміни організаційної структури; визначення ступеня забезпеченості резервом номенклатурних посад. Підсумком виконання зазначених робіт є визначення поточної і перспективної потреб у резерві.

2-й етап – оцінка ділових та особистісних якостей. Обов'язковим елементом процесу відбору до резерву є комплексна оцінка роботи керівника, яка містить у собі оцінку ділових якостей, особливостей стилю управління; оцінку складності і відповідальності, виконуваних управлінських завдань; рівня

професійної підготовки; авторитету керівника у колективі та результатів роботи структурного підрозділу.

Оскільки оцінка – це завжди ставлення суб'єкта оцінки до її об'єкта, вона завжди є суб'єктивною. Для вирішення цієї проблеми необхідно застосовувати комплексний підхід, основний принцип якого: “для судження про рівень професійної придатності потрібна оцінка сукупності професійно важливих якостей особистості за допомогою набору (комплексу, батареї) валідних і надійних методичних прийомів” [6, с. 32].

До вихідних даних процедури оцінки кандидатів до кадрового резерву органу виконавчої влади належать: нормативні документи; особисті справи; опис посад та посадові інструкції; професіограма посади; результати попередніх оцінок; інші документи і матеріали, які відображають інформацію про успіхи та досягнення кандидата. Важливою процедурою при розробці системи оцінки кандидатів до резерву є аналіз посади, що резервується.

Для організації ефективного відбору найбільш перспективних кандидатів на зарахування до кадрового резерву можуть використовуватися найрізноманітніші підходи і методи, покликані оцінити переваги та недоліки потенційних претендентів. Серед найбільш часто використовуваних методів оцінки в органах виконавчої влади можна виокремити такі: вивчення кадрових документів кандидата – по них можна здійснити оцінку його кваліфікації і досвіду роботи; вивчення й оцінка кандидата шляхом особистого спілкування та систематичного спостереження за ним безпосередньо в процесі його трудової діяльності; проведення співбесід; оцінка показників роботи структурного підрозділу; експертні оцінки; психологічне тестування; оцінка діяльності кандидата за період стажування; проведення спеціалізованих семінарів; аналіз результатів і висновків службової атестації, кваліфікаційних іспитів.

3-й етап – відбір кандидатів до резерву. Відбір здійснюється стосовно конкретної посади з урахуванням трьох основних критеріїв: відповідності індивідуальних характеристик кандидата профілю ідеального співробітника для

цієї посади; результатів роботи у займаній на цей момент посаді й у займаних раніше посадах; ступеня готовності кандидата. Як допоміжні матеріали використовуються результати атестації кандидата, індивідуальні плани розвитку, характеристики керівників, дані про отриману освіту, підвищення кваліфікації, психологічне тестування.

4-й етап – узгодження списку резерву з керівником і вищими інстанціями. Список резерву кадрів, сформований у процесі проведення зазначених вище етапів, затверджується керівником конкретного органу виконавчої влади.

5-й етап – визначення термінів, форм та методів підготовки складу резерву. Визначення видів, форм і термінів навчання, вибір програм та навчальних закладів здійснюються з урахуванням завдань і функцій конкретного органу виконавчої влади, його структурних підрозділів та кваліфікаційних вимог до передбачуваної посади. Ураховуються також індивідуальні рекомендації професійного розвитку й індивідуально-психологічні особливості.

Основними методами підготовки кандидатів, зарахованих до резерву, є: індивідуальна підготовка під керівництвом вищого керівника; стажування на посаді; навчання на курсах підвищення кваліфікації залежно від планованої посади.

При організації підготовки резерву, що проводиться безпосередньо в конкретному органі виконавчої влади, використовуються різні види стажувань, тематичних курсів, шкіл резервів, семінарів, нарад тощо. При роботі з резервом необхідно творчо застосовувати форми та методи підготовки, виходячи з наявних умов і специфіки.

Для підготовки резерву розробляються три види програм. Загальна програма містить теоретичну підготовку: відновлення та поповнення знань з окремих питань науки і практики управління; заповнення пробілів в освіті зарахованих до резерву кандидатів, які пов'язані з їхньою колишньою (базовою) підготовкою. Форма контролю – складання іспиту (залік).

Спеціальна програма передбачає поділ усього резерву за спеціальностями. Їхня підготовка поєднує теоретичну та практичну частини і здійснюється за такими напрямками: навчання у навчальних центрах диференційовано (за групами спеціальностей); ділові ігри з загальних та спеціальних проблем; вирішення конкретних завдань за спеціальностями. Форма контролю – розробка конкретних рекомендацій щодо покращення управлінських функцій, реалізації конкретного напрямку управлінської діяльності й їхній захист.

Індивідуальна програма містить конкретні завдання з підвищення рівня знань, навичок і вмінь для кожного фахівця, зарахованого до резерву, за такими напрямками: навчання в інститутах підвищення кваліфікації, стажування на резервній посаді; індивідуальні плани кандидатів розробляються їхніми безпосередніми начальниками та співробітниками відділу по роботі з кадрами, потім затверджуються керівником органу виконавчої влади. Систематичний контроль за виконанням індивідуальних планів здійснюється безпосередніми керівниками і працівниками відділу по роботі з кадрами, відповідальними за підготовку резерву.

*Планування потреб органу виконавчої влади у резерві на висування.* Практична реалізація цього напрямку планування пов'язана з двома аспектами функціонування будь-якого органу виконавчої влади: природним відновленням керівного складу та задоволенням його додаткових потреб у керівних кадрах при розширенні масштабів діяльності. Вирішення першого завдання пов'язано з необхідністю наявності підготовленого кандидата на заміщення будь-якої керівної посади на випадок заздалегідь наміченого або позапланового звільнення діючого керівника. Отже, загальна номенклатура першої частини резерву на висування практично збігається з переліком відповідних посад за штатним розкладом. Визначення додаткових потреб у керівному персоналі прямо пов'язано з плануванням перспективного розвитку конкретного органу виконавчої влади і створенням нових робочих місць. Кінцевим результатом розглянутого напрямку планування є, таким чином, повний перелік фактично

наявних та намічених до створення керівних посад, заміщення яких повинно здійснюватися за рахунок резерву на висування з вказівкою очікуваних термінів подібного заміщення. Відомості, що визначають терміни заміщення знову створюваних посад або посад, з яких звільняються ті, хто їх обіймає, виступають у підсистемі як вихідна інформація для планування процесу підготовки конкретних держслужбовців, включених до складу резерву на висування.

*Планування вимог до резерву на висування.* Вихідною інформацією для цього напрямку планування є, з одного боку, загальна номенклатура посад, що визначає склад резерву, а з іншого – перелік кваліфікаційних вимог до відповідних робочих місць. Першим напрямком цієї роботи є розробка формалізованого переліку критеріїв відбору кандидатів до складу резерву на висування. Нижче сформульовано необхідні якості, відсутність яких виключає саму можливість перспективного включення кандидата до цього резерву незалежно від можливостей його подальшої додаткової підготовки. При цьому пріоритетна увага повинна приділятися не кваліфікаційним (більшою мірою таким, що піддаються корекції і розвитку в бажаному напрямку), а особистісним якостям кандидата, до найважливіших з яких варто віднести: інтелектуальний потенціал, достатній для прийняття самостійних рішень, у тому числі нестандартних; лідерські якості та вміння об'єднувати навколо себе колектив; комунікабельність у ділових і міжособистісних відносинах; психологічна стійкість та емоційний самоконтроль; порядність як лояльність до влади і колег по роботі; самокритичність.

*Управління формуванням резерву на висування.* Розглянутий процес спрямовано на визначення конкретних держслужбовців, які після відповідної підготовки можуть претендувати на заміщення керівних посад, тобто кандидатів до складу резерву на висування. При його практичній організації зазвичай використовуються два прикладних методи, вибір одного з яких здійснюється на індивідуальній основі:

метод “автоматичного” зарахування до складу резерву, що передбачає формування резерву на висування, насамперед, із держслужбовців, які вже обіймають керівні посади різного рівня;

метод індивідуального відбору, що у зарубіжній практиці формування резерву на висування розглядається як базовий, оскільки надає можливість використати найбільш повну номенклатуру контрольно-оцінних процедур, що різко підвищує кінцеву ефективність відбору.

*Управління процесом підготовки кандидатів до складу резерву.* Базовою метою підготовки кандидатів до складу резерву на висування є приведення їх ділових та особистісних якостей у відповідність до вимог, пропонованих до конкретного робочого місця. У процесі підготовки кандидатів до складу резерву необхідно дотримуватись таких правил: диференціація навчання залежно від рівня планованого призначення; поєднання у межах кожної із зазначених схем декількох прикладних форм підготовки; забезпечення можливості поточного управління процесом підготовки і контролю її результатів.

Отже, робота з кадровим резервом являє собою комплексну систему. При її розробці необхідно враховувати низку принципів та критеріїв. Формування кадрового резерву містить кілька взаємозалежних етапів, відсутність або недостатнє пророблення одного з них веде до неефективного використання резерву у цілому.

У процесі роботи з кадровим резервом повинні бути розроблені і реалізовані: стратегія управління резервом та його планування; управління формуванням резерву на висування; управління процесом підготовки кандидатів до складу резерву; основні етапи управління підготовкою резерву; управління процесом первинної адаптації новопризначених керівників. У цілому система роботи з кадровим резервом містить у собі такі елементи: планування резерву на висування; відбір кандидатів до складу резерву; спеціальна підготовка кандидатів до складу резерву; оцінка найбільш гідної кандидатури на заміщення вакантної посади; сприяння адаптації

новопризначеного керівника на новому робочому місці. Зазначені вище елементи є одночасно й етапами роботи з кадровим резервом. У межах нашого дослідження найбільш значущими є три базових елементи роботи з кадровим резервом: відбір, навчання та оцінка кандидатів на заміщення керівних посад.

Отже, орган управління повинен мати відпрацьований стратегічний план, у якому визначається перелік знань, умінь і навичок, необхідних керівникам для успішної управлінської діяльності. Керівництво повинно бути підготовлене до прагнення до постійного вдосконалення, до вимог, що висуває до управління та керівників час і ситуація. Бажання постійного розвитку повинно бути розширеним та підтриманим вищим керівництвом, при цьому необхідно поєднувати досягнення науки у цій сфері і практичній діяльності, а це означає, що службовці повинні вчитися вмінню вирішувати управлінські проблеми, використовуючи сучасні наукові знання та методи і враховуючи свої індивідуально-психологічні особливості й особистісні чинники колег по роботі.

До обов'язків вищих керівників управлінських організацій належить, крім усього іншого, регулярний контроль за результатами підвищення управлінської кваліфікації своїх підлеглих. Слід зазначити, що в останні роки в Україні все більша кількість державних установ намагається підвищити управлінсько-психологічну кваліфікацію своїх працівників або здійснювати психодіагностичні дослідження з метою визначення здатності до управлінської діяльності. При цьому внесок у постійне вдосконалення роботи з управлінським персоналом оцінюється з такою ж увагою, як і інвестування у дослідження чи розробку нових видів продукції. Існуюча у країні реальність свідчить, що чим більше проблем зустрічає той чи інший орган управління державної влади, тим більш гострою стає потреба навчання його службовців.

Підвищення кваліфікації керівників передбачає все більш та більш успішну роботу, що відповідає як сучасним вимогам організації, так і діяльності її на перспективу. Показником підвищення управлінської кваліфікації співробітників є зростання продуктивності діяльності організації, чого можна досягти у результаті:



повної інформованості керівників про сферу їхніх обов'язків, а також аналізу результатів їхньої праці, проведеного на основі прийнятих норм та стандартів;

пошуку менеджерів з великим управлінським потенціалом, створення для них постійно діючого навчання і можливостей збору цінної інформації та знань про індивідуально-психологічні особливості (такі службовці можуть бути у перспективі ідеальними претендентами на посади керівників вищого рівня);

призначення сучасного керівника-менеджера на відповідні посади надає йому можливість допомагати як членам вищого “ешелону влади”, так і керівникам більш низького управлінського рівня, що може надати змогу досить тривало й успішно функціонувати організації.

При цьому способи проведення підвищення управлінської кваліфікації ми поділяємо на формальні і неформальні. Формальні методи підвищення управлінської кваліфікації охоплюють підвищення кваліфікації за допомогою рад, консультацій, контролю й оцінки управлінської праці. Навчання у цьому випадку засновано на зборі інформації, яка є вкрай важливою для визначення напрямку навчання, виявлення необхідного обсягу знань для підвищення управлінсько-психологічної кваліфікації, а також для навчання у процесі управлінсько-професійної діяльності та стажування за межами органу управління і навіть самого спеціалізованого органу державної влади, до складу якого він входить. Формальне навчання містить у собі ще й проведення різного виду курсів, метою діяльності яких є і вдосконалення отриманої раніше інформації, й опанування нових знань. Крім того, суттєвим є індивідуальне та всебічне самонавчання, самовдосконалення. Варто зазначити, що після проведення чергового циклу занять і роботи з психодіагностики ті, хто навчається, з великим бажанням самі йдуть на продовження професійно-психологічних контактів, хочуть знати якнайбільше про свої індивідуально-психологічні особливості та способи вирішення виникаючих у процесі роботи управлінських і міжособистісних проблем. Наші “слухачі” стають постійними клієнтами індивідуальної психокорекційної роботи, займаються

саморефлексією (у такий спосіб формальне навчання переходить у неформальне).

Формальне підвищення кваліфікації опирається, насамперед, на аналіз потреб організації, здійснюваний групою експертів до початку роботи з добору, розміщення та психокорекції управлінського персоналу. Кінцевою метою такої діяльності є вдосконалення індивідуально-психологічних рис особистості керівників, що в остаточному підсумку сприяє вдосконаленню міжособистісних відносин, створенню могутньої команди однодумців, з метою грамотного виконання управлінських функцій.

Як формальні, так і неформальні сфери безпосередньо чи опосередковано впливають на особистість керівника, корегують його поведінку та вияв особистісних якостей. І цілком природно, що ще до початку роботи на конкретній управлінській посаді кожний з наших керівників пройшов свою “формуючу” школу виховання, яка містить у собі весь попередній досвід та отримані знання, тобто все те, що сприяло формуванню його індивідуально-психологічних особливостей.

Одним із методів такого впливу на керівника є застосований нами активний метод аналізу конкретно-управлінської ситуації і способів поведінки у ній кожного конкретного учасника, з метою підготовки до вирішення проблемних управлінських ситуацій. Він дає крім психокорекційного впливу ще й додатковий матеріал з психодіагностики, а також тренінгову підготовку до конкретної практичної діяльності. У процесі формування здібностей “спонтанного творчого перетворення дійсності” ми використовували такі форми соціально-психологічних тренінгів, як тренінг аргументації, тренінг уміння слухати, тренінг навичок індивідуального і групового опитування. Використання блоку психодіагностичних методик та активних методів вирішення проблемно-управлінських ситуацій допомагає виявленню і психокорекції необхідних психологічних параметрів.

Активні методи навчання психології управління пов'язано з психодіагностикою та з подальшим самоаналізом, психокорекційною і

психорефлекторною роботою, що розглядається нами як спосіб розкриття закономірностей, які пояснюють перетворення колишньої управлінської праці у професійну діяльність нового типу, засновану на вимогах ситуації, часу та прагненні службовців спеціалізованих органів державної влади до самопізнання й оптимального використання своїх потенційних психологічних можливостей. Під час проведення ділових ігор ми переслідуюмо кілька цілей.

По-перше, це процес вивчення індивідуально-психологічних особливостей кожного з учасників такого навчання, на основі чого робиться висновок експертів щодо тих чи інших виявів рис особистості учасників, з урахуванням зіставлення методом незалежних характеристик думки психолога-консультанта та експертів.

По-друге, відбувається процес активного вирішення виникаючих проблемно-управлінських ситуацій, пов'язаний з наочністю, емоційною включеністю, спонуканням інтересу до того, що відбувається, роботою уяви тощо, що в принципі не просто вчить, а дає наочне, досить яскраве і відносно безболісне уявлення про те, до яких негативних наслідків може призвести неадекватне реагування, вияв негативних реакцій тощо.

Усе зазначене вище пов'язано з плануванням кар'єри керівника, що є основою складної багатоетапної системи впливу як на керівників зі стажем роботи, так і на відносно молодих та здатних працівників. З цією метою нами розроблено і впроваджуються спеціальні програми, що стосуються цілеспрямованої роботи з управлінськими кадрами. Така діяльність пов'язана з необхідністю розробки концепції планування управлінської кар'єри, що у свою чергу пов'язано з використанням альтернативних методів підбору персоналу відповідної кваліфікації, а також завдяки психодіагностичній та психокорекційній роботі, яка пов'язана із затримкою на управлінських посадах на більш тривалий період уже підібраних і найбільш здатних і перспективних управлінців.

Розроблені та впроваджені нами програми, що складені на основі дослідження аналізу вимог, висунутих до управлінського персоналу державної

служби, соціально-економічного стану середовища у широкому і вузькому його значеннях, а також на основі досліджень, пов'язаних із вивченням психологічних причин звільнення та сформованої ситуації, сприяють успішній роботі з керівниками. Вони охоплюють, насамперед, ті площини, на яких найбільшою мірою виявляється їх невдоволення чи відсутність бажання інвестувати свої знання і досвід у розвиток та вдосконалення свого спеціалізованого органу.

Отже, формування резерву здійснюється на основі результатів атестації, оцінки ділових та особистісних якостей кандидатів на керівні посади, а також аналізу результатів їхньої професійної діяльності. Основною метою роботи з кадровим резервом є своєчасне й ефективне задоволення потреб організації у заміщенні керівних посад на всіх рівнях управління. Власне процес управління здійснюється при цьому у такій формалізованій послідовності: планування резерву на висування; відбір кандидатів до складу резерву; спеціальна підготовка кандидатів до складу резерву; оцінка кандидатів на заміщення вакантної посади; сприяння адаптації новопризначеного керівника на новому робочому місці.

### **Список використаної літератури**

1. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом : учебник / А. Я. Кибанов. – М., 2003.
2. Комиссарова, Т. А. Управление человеческими ресурсами / Т. А. Комиссарова. – М. : ДЕЛО, 2002.
3. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом : учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
4. Журавлев, П. В. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера / [П. В. Журавлев, С. А. Карташов, Н. К. Маусов, Ю. Г. Одегов]. – М. : Экзамен, 1999.
5. Управление персоналом : учебник / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – М. : ЮНИТИ, 2002.

6. Бодров, В. А. Психология профессиональной пригодности : учебное пособие для вузов / В. А. Бодров. – М. : ПЕРСЭ, 2001.

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