

6. Курбатова М.В. Структура соціального капітала як фактор інституціонального розвитку регіону / М.В. Курбатова, С.Н. Левина, Е.С. Каган // *Общественные науки и современность*. – 2010. – № 6. – С. 37–49.
7. Мишенин Е.В. Соціальний капітал: теоретическіе підходи к формированію сущности и содержания / Е.В. Мишенин, Н.В. Олейник // *Механізм регулювання економіки*. – 2008. – № 3, Т.2. – С. 84–91.
8. Праця України у 2013 році: Статистичний збірник. – К. : Державна служба статистики, 2014. – 336 с.
9. Саблук П.Т. Розвиток сільських територій в контексті забезпечення економічної стабільності держави / П.Т. Саблук. – К. : Національний науковий центр “Інститут аграрної економіки”, 2005. – 20 с.
10. Титов В.Н. Распределение социального капитала как условие модернизации российского общества / В.Н. Титов // *Общественные науки и современность*. – 2012. – № 5. – С. 89–111.
11. Фукуяма Ф. Що таке соціальний капітал? / Ф. Фукуяма // *День*. – 2006. – № 177. – С. 11–12.

References

1. Buzgalin, A. (2011), “Glue, providing stability of late capitalism, or RDX in its grounds?”, *Obshchestvennyye nauki i sovremennost*, issue 3, pp. 147–161.
2. Bourdieu, P. (2005), “Forms of capital”, *Economic sociology*, transl. by M.S. Dobryakova, issue 3, volume 6, pp. 60–74.
3. Horozhankyna, M.E. (2006), *Sotsialnyy kapital: politekonomicheskiiy aspekt* [Social capital: political and economical aspect], Donetsk, DonGUET, 289 p.
4. Horozhankyna, M.E. (2001), “Transformation of economic systems: trends, criteria, classification”, *Torhivlia i rynok Ukrainy*, issue 12, volume 1, pp. 56–61.
5. Coleman, D. (2001), “Social and human capital”, *Social science and nowadays*, no. 3, pp. 122–139.
6. Kurbatova, M., Levina, S. and Kagan, E. (2010), “Structure of social capital as a factor of institutional development of the region”, *Obshchestvennyye nauki i sovremennost*, no. 6, pp. 37–49.
7. Mishenin, E.V. and Oleynik, N.V. (2008), “Social capital: theoretical approaches for formation of essence and content”, *Mekhanizm rehulivannia ekonomiky*, no. 3, volume 2, pp. 84–91.
8. Work in Ukraine in 2013: Statistical Yearbook (2014), State Statistics Service, Kyiv, 336 p.
9. Sabluk, P.T. (2005), *Rozvytok silskykh terytorii v konteksti zabezpechennia ekonomichnoi stabilnosti derzhavy* [Development of rural areas in the context of the state economic stability], Natsionalnyy naukovyy tseentr “Instytut ahrarnoyi ekonomiky”, Kyiv, 20 p.
10. Titov, V.N. (2012), “Distribution of social capital as a condition of Russian society modernization”, *Obshchestvennyye nauki i sovremennost*, no. 5, pp. 89–111.
11. Fukuiama, F. (2006), What is social capital?, *Day*, no. 177, pp. 11–12.

УДК 316.6

Юркевич Г.Й.,
к. псих. н., доцент кафедри менеджменту
організацій та інноваційного підприємництва
Тернопільського національного економічного університету

ВИЗНАЧЕННЯ ТА РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

Yurkevych H.Y.,
cand.sc.(psychology), assistant professor of department
management organizations and of innovative entrepreneurship
Ternopil National Economic University

DETERMINATION AND DEVELOPMENT OF LEADERSHIP COMPETENCIES IN THE PUBLIC SERVICE

Постановка проблеми. У сучасному світі, де корпорації відрізняються складною організаційною структурою, існує підвищена потреба в лідерах. Динаміка ринку постійно ставить нові завдання. Ще вчора працюючі формули успіху сьогодні виявляються недієздатними. Перед компаніями постає завдання: в умовах, що постійно змінюються, залишитися конкурентоздатними та витримати натиск змін. А чим глобальніші зміни, тим більше потреба в ефективних лідерах. Тому сучасний бізнес потребує корпоративної культури, що сприяє формуванню лідерських навиків.

Лідерство є сучасною концепцією управління, для якої має значення не рівень посади, а ступінь впливовості особи. Лідерство – це нова якість управління людськими ресурсами. Якщо класичний менеджмент передбачав систематичне підштовхування працівників до виконання того, що керівник вважав за необхідне робити, то лідерство – це спроможність вести працівників за собою до спільної мети, наснажувати працівників, аби вони самі хотіли робити те, що є необхідним.

Уряд України продовжує модернізувати свій підхід до управління людськими ресурсами на державній службі. Один з ключових аспектів цієї модернізації стосується розвитку лідерів – керівників усіх рівнів на державній службі, які повинні мати необхідні знання, навички (компетенції) для підтримки та розвитку професійної державної служби.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам підготовки кадрового резерву присвячені роботи таких науковців як В.О. Лук'янихін [4], М.Д. Виноградський [1], А.М. Виноградська [1], О.М. Шапова [1], Г. Десслер [2], В.М. Данюк [6], В.М. Петюх [6], С.О. Цимбалюк [6], О.В. Крушельницька [3], Д.П. Мельничук [3], В.А. Савченко [7], М.М. Петрушенко [10], Г.М. Шевченко [10] та ін. Однак, враховуючи сучасні погляди на підготовку кадрів, питання виявлення та розвитку молодих фахівців з лідерськими якостями потребує детального дослідження, що і зумовило вибір теми.

Постановка завдання. Мета статті полягає в обґрунтуванні сутності та особливостей підготовки майбутніх керівників шляхом зарахування до кадрового резерву молодих працівників із лідерським потенціалом.

Для досягнення поставленої мети були визначені наступні завдання:

- дослідити особливості підготовки кадрового резерву на посаду керівника у сучасних умовах;
- визначити форми підготовки резерву керівників;
- характеристика основних якостей лідера;
- проаналізувати шляхи та методи розвитку молодих фахівців з лідерським потенціалом.

Виклад основного матеріалу дослідження. Визначення та розвиток лідерських компетенцій на державній службі актуальна у зв'язку з необхідністю оперативного реагування керівних працівників органів влади на вимоги та виклики, що виникають у зв'язку з процесами суспільної трансформації, економічного розвитку, європейської інтеграції нашої держави.

Основним підходом щодо розвитку керівників-лідерів на державній службі є наявність загальних рамок щодо розвитку лідерства, визначених на основі чітко окреслених профілів компетенцій лідерства.

Підбір керівника або просування фахівця на керівну посаду повинні проводитися цілеспрямовано, а не спонтанно у зв'язку з несподіваною вакансією, що з'явилася в організації. Якщо в організації звільняється місце керівника і вона повинна запросити на це місце спеціаліста зі сторони, останньому необхідно від 3 місяців – до 6 місяців, щоб ознайомитися зі справами організації, від 1 року до 3 років, щоб стати визнаним "своїм" та від 2 до 5 років, щоб увібрати культуру організації. У працівників, які раніше працювали в організації, такі проблеми, як правило, не виникають [2, с.15-23].

Під резервом керівників розуміється група працівників, яка відібрана для висунування на керівні посади за результатами оцінки їх здібностей, рівня професійної підготовки, ділових та особистих якостей.

Основні завдання формування кадрового резерву полягають у наступному:

- виявлення серед працівників організації осіб, що мають потенціал для зайняття керівних посад;
- підготовка осіб, які зараховані до резерву керівників для зайняття керівних посад;
- забезпечення своєчасного заміщення вакантних посад керівників з числа компетентних і здібних до управлінської роботи працівників;
- створення належних умов для наступності та сталості управління організацією і її підрозділами.

Етапи формування резерву керівників в організації:

- визначення додаткової потреби в керівниках у розрізі структурних підрозділів і посад;
- обґрунтування вимог до кандидатів по кожній керівній посаді організації;
- попередній набір кандидатів до резерву керівників;
- вивчення й оцінка претендентів, затвердження резерву керівників;
- підготовка індивідуальних планів розвитку, робота з резервом керівників;
- контроль за підготовкою резерву до зайняття керівної посади [6, с.12-16].

Для визначення додаткової потреби в керівниках у розрізі структурних підрозділів служба управління персоналу спільно з керівником організації повинні проаналізувати стан керівників з урахуванням віку, перспектив професійно-кваліфікаційного просування, особистих інтересів, стану здоров'я кожного з керівників і визначити на цій основі можливі терміни вивільнення кожного з них.

Визначення додаткової потреби в керівниках слід здійснювати на підставі балансового розрахунку додаткової потреби організації у фахівцях та джерел її забезпечення. При цьому повинні враховуватися очікувані зміни у схемі управління, введення нових посад керівників відповідно до стратегії розвитку організації.

Обґрунтування вимог до кандидатів в резерв по кожній керівній посаді має велике значення у процесі підготовки резерву. Без чіткого уявлення про те, якими якостями (ступінь професійної придатності) мають володіти майбутні керівники, організація не зможе на належному рівні здійснити попередній набір потенційних кандидатів. З метою вивчення й оцінки претендентів доцільно використовувати кваліфікаційні карти, портрети ідеальних керівників, професіограми.

Вони повинні містити вимоги до організаторських здібностей, особистих якостей, знань, умінь і навичок, що необхідні працівнику для ефективної роботи на посаді керівника.

Робота по попередньому набору кандидатів до резерву керівників може проводитися під час:

- навчання студентів на старших курсах вищих навчальних закладів;
- річного стажування та виробничої адаптації молодих фахівців в організації протягом трьох років після закінчення вищого навчального закладу;
- роботи працівника як керівника нижнього рівня управління (майстра, начальника дільниці) з метою його висування в резерв на посади лінійних чи функціональних керівників середнього рівня управління;
- роботи працівника як керівника середнього рівня управління організацією з метою його висування в резерв на посади керівників вищого рівня управління.

Відбір і затвердження кандидатів до резерву керівників проводиться вищим керівником організації за участі служби управління персоналом в умовах конфіденційності. В деяких організаціях працівникам повідомляють про їх зарахування до резерву керівників, інші тримають це у секреті. Перевагою першого підходу щодо формування резерву керівників є посилення мотивації резервіста та можливість організувати його цілеспрямовану підготовку. Такий підхід, зокрема, передбачений «Положенням про формування кадрового резерву для державної служби» [4, с. 23-38].

Перевагою другого підходу щодо формування резерву – є зменшення ймовірності потенційних конфліктів між керівником та його наступником і зайвого ажіотажу біля процесу формування резерву. Разом з тим суттєвим недоліком зазначеного підходу є відсутність можливості цілеспрямованої підготовки осіб, які зараховані в резерв на керівні посади. Тому в недержавному секторі слід віддавати перевагу першому підрозділу. Кадровий резерв повинен створюватися з розрахунку не менше двох претендентів на кожну керівну посаду державного службовця. Фірми та акціонерні товариства вирішують це питання на свій погляд, виходячи із своїх фінансових можливостей.

Для попереднього набору кандидатів до резерву керівників організації можуть бути використані такі джерела інформації:

- матеріали підсумків виробничої адаптації молодого фахівця після трьох років його роботи в організації;
- підсумки періодичних, поточних і неперіодичних атестацій персоналу;
- результати виробничої діяльності структурного підрозділу, яким керує кандидат в резерв керівників середнього чи вищого рівня управління;
- дані особистої справи кандидата;
- інформація про освіту, рівень професійної підготовки і кваліфікацію кандидата до резерву керівників;
- результати підвищення рівня кваліфікації, або професійної перепідготовки кандидата;
- відгуки про кандидатів до резерву їхніх безпосередніх керівників та колег, працівників служби управління персоналу тощо.

Визначення й оцінка претендентів у резерв повинні здійснюватися на підставі використання прогностичних і практичних методів оцінки персоналу. Серед прогностичних методів особливе місце займають різні анкети, тести й апаратні методики, що визначають загальну та окремі здібності кандидата в резерв до управлінської діяльності.

Зарахування до резерву керівників затверджується наказом чи розпорядженням керівника організації. Після затвердження персонального складу резерву складаються індивідуальні плани розвитку кожного резервіста, на підставі яких здійснюється подальша робота з резервом керівників.

Служба управління персоналом організації проводить контроль за підготовкою резерву до зайняття керівної посади. За його результатами склад резерву переглядається в кінці року. За деяких причин, зокрема у зв'язку зі звільненням, станом здоров'я, недостатньою роботою по підвищенню рівня кваліфікації або професійної перепідготовки, декотрі резервісти можуть бути виключені з складу резерву.

Основними формами підготовки резерву керівників є:

- навчання в Українській Академії державного управління при Президенті України, інститутах підвищення кваліфікації, підготовки на курсах, у школах резерву;
- стажування на керівних посадах і тимчасове виконання обов'язків керівників структурних підрозділів;
- надання права вирішення окремих питань на рівні того керівника, на заміну якого готується фахівець, зарахований у кадровий резерв;
- відрядження в інші організації для ознайомлення з передовими методами та досвідом роботи;
- організація ділових зустрічей, круглих столів і тематичних дискусій тощо.

У великих організаціях для підготовки резерву можуть створюватися спеціальні школи, наприклад, школи молодих фахівців, школи резерву керівників нижчого рівня управління, школи резерву керівників середнього рівня управління.

Робота по формуванню резерву керівників в організації повинна стимулюватися. Так, доцільно винагороджувати керівників стажування резервістів, що підвищує їх відповідальність, самому стажеру

слід встановлювати оклад по новій посаді, на нього необхідно поширювати всі види матеріальної та моральної винагороди.

Більшість організацій при роботі з резервом керівників виділяють дві групи – спадкоємців чи дублерів і молодих співробітників з лідерським потенціалом. Кожна група має свою специфіку як з погляду добору, так і з погляду розвитку [7, с. 35-46].

Спадкоємці чи дублери – це кандидати на заміщення певних ключових посад організації, що готові до роботи на цих посадах у даний момент або будуть готові до цього у найближчому майбутньому. Підготовка спадкоємців представляє собою складний багатоступінчастий процес, що вимагає постійної уваги з боку вищого керівництва, фахівців з людських ресурсів, підтримки керівників підрозділів. Далеко не всі сучасні організації ефективно керують цим процесом, багато хто дотепер вирішує проблему наступності в керівництві в оперативному порядку в момент звільнення ключової посади. Це не дивно, оскільки планомірна робота з резервом потребує від керівників значних витрат часу, глобального погляду, терпіння, проникливості, що часто входить у суперечність з операційними завданнями.

Окрім підготовки спадкоємців організації проводять процес виявлення та розвитку молодих співробітників з лідерським потенціалом. Молоді співробітники з лідерським потенціалом – це люди, що у перспективі можуть обіймати керівні посади в організації. На сьогодні існує безліч визначень і ще більше назв для цієї групи осіб: high-potentials, high-flyers, fast-track employees і т. ін.; в українській мові починає затверджуватися термін “хай-по” від англійського скорочення high-po.

Суть роботи з цією категорією резерву керівників полягає у визначенні та посиленому розвитку співробітників, що володіють потенціалом для займання через 10-20 років ключових посад в організації.

На відміну від роботи зі спадкоємцями, підготовка співробітників з потенціалом не носить цільового характеру – організація готує їх до займання не певної посади, а керівної посади взагалі. Це пов'язано з тим, що хай-по знаходяться на ранній стадії розвитку своєї кар'єри і не змогли в достатній мірі розкрити свій потенціал стосовно якоїсь однієї сфери діяльності організації.

Ключову роль у визначенні співробітників з потенціалом відіграють працівники відділу кадрів, що повинні мати професійні навички раннього визначення потенціалу та прогнозування. Для прийняття на роботу хай-по багато організацій створюють спеціальні програми розвитку тривалістю в декілька років, що містять у собі роботу на різних посадах та у різних підрозділах, спеціалізоване професійне навчання тощо.

Особлива увага повинна приділятися виявленню та розвитку у молодих фахівців лідерським якостям.

Згідно з теорією «лідерських якостей», найкращі керівники мають певний перелік особистісних якостей, які є загальними для всіх: чесність; високий рівень інтелекту; знання; зовнішність; ініціативність; дисциплінованість; високий рівень впевненості у собі; мудрість.

Разом з тим немає одностайної думки щодо набору якостей, які мають бути притаманні справжньому лідеру. Аналізуючи низку поглядів на дане питання, можна виділити чотири групи якостей лідерства:

– Фізіологічні. До них належать: зріст, маса тіла, структура, зовнішній вигляд, енергійність рухів, стан здоров'я тощо.

– Психологічні якості – це основним чином характер людини. Ці якості мають, як правило, спадкоємну та виховну основи.

– Емоційні. Вміння втамувати гнів, зосереджуватися у конфліктних ситуаціях, підтримка співробітників у стресових ситуаціях.

– Розумові (інтелектуальні та особистісно-ділові): прагнення до постійного вдосконалення; здатність до прийняття нових ідей; панорамність мислення; здатність до самоаналізу; здатність працювати з людьми; відповідальність за виконання важливих завдань; потреба в досягненні результатів.

Ці якості розвиваються шляхом накопичення досвіду та завдяки ситуаціям, у яких потенційні діючі лідери себе проявляють.

Лідерство – річ набута. Лідер повинен мати інтелект, оптимізм та поєднувати у собі такі якості, як сміливість та чистота мислення.

Антоніо Менегетті, автор книги «Психологія лідера», переконує, що лідер від народження одержує певні нахили, але це не означає, що ця людина стане лідером, оскільки для цього потрібно досягти певного рівня культури, освіти, життєвого досвіду й професіоналізму. Лідер повинен уміти підніматися над традиційними цінностями та долати стереотипи [5, с. 24-56].

У сучасних умовах розвитку можна виділити основні групи якостей, якими повинен володіти майбутній керівник [9, с. 125-138].

Орієнтація на результат – це спроможність сплановано та послідовно діяти відповідно до визначених цілей з метою досягнення очікуваних результатів, здатність до управління наявними ресурсами, враховуючи потреби та пріоритети організації. Орієнтація на досягнення визначених результатів діяльності має важливе значення, оскільки пов'язана з очікуваннями щодо досягнень державних службовців в роботі, успішного впровадження реформ, розвитку ефективної державної служби, здатної відповідати на суспільні виклики та забезпечувати надання дієвих послуг громадянськості.

Аналітичне мислення – це здатність критично сприймати, вивчати та викладати інформацію, що передбачає її узагальнення з різних джерел, врахування деталей та тенденцій, визначення проблем, їх важливості та причинно-наслідкових зв'язків; це здатність генерування нових ідей та різних шляхів розв'язання проблем, формулювання стратегій діяльності. Аналітичне мислення як компетенція є основою для розвитку довгострокового бачення, скоординованості та послідовності дій. Важливою є спроможність обґрунтування діяльності та дотримання визначених стратегій розвитку на основі аналітичного мислення та стратегічного планування, розроблення політики, що є однією з ключових функцій державних службовців, для забезпечення далекоглядності, поступовості дій на шляху розв'язання наявних проблем, задоволення суспільних потреб та використання можливостей.

Управління людськими ресурсами – це спроможність керівників дотримуватися послідовного стратегічного підходу до управління людськими ресурсами, нести відповідальність за планування людських ресурсів, добір кадрів, розвиток їхньої спроможності та організацію їхньої діяльності на основі поточних та майбутніх потреб організації, мотивування досконалої діяльності, визнання внеску працівників та підтримку сприятливих умов праці, в яких службовці максимально можуть реалізовуватися та сприяти досягненню цілей організації. Розвиток цієї компетенції пов'язаний із визнанням цінності людини та усвідомлення керівниками відповідальності за управління підпорядкованих їм службовців на основі поваги до працівників, розвитку командної роботи, мотивування активної участі працівників, їх професійного розвитку тощо.

Ефективна комунікація – це здатність до ефективного обміну інформацією як по горизонталі, так і по вертикалі, з метою досягнення розуміння та підтримки на шляху реалізації цілей організації; це вміння чітко та зрозуміло формулювати свою точку зору, враховуючи потреби аудиторії, в різних умовах та з використанням різних форм (письмово та усно) та способів комунікації; це спроможність прислухатися до інших та забезпечення постійного зворотнього зв'язку. Важливим є усвідомлення керівниками значення та відповідальності за налагодження співпраці між відомствами, взаємодії в рамках організації по вертикалі та горизонталі, між керівниками різних рівнів, колегами для забезпечення прозорості, обізнаності, сфокусованості та скоординованості діяльності та взаємної підтримки на шляху досягнення цілей.

Отже, лідерство – це постійна робота над собою, а вроджені задатки – це той внутрішній потенціал, якому треба підкорити себе й спрямувати у потрібне русло. П.Сенге у своїй книзі “П'ята дисципліна: основа організації, що самонавчається” стверджує, що лідерів “не можна створити, тому що вони створюють себе самі” [8, с.45].

Корпорації, в яких приділяється увага вихованню лідерів, прагнуть перед молодими фахівцями ставити цікаві та відповідальні завдання. На багатьох фірмах робиться ставка на децентралізацію повноважень. Цей процес полягає в передачі частини обов'язків на нижні управлінські рівні, внаслідок чого у співробітників з'являється шанс виявитися у важкій та цікавій справі. До того ж керівництво таких корпорацій створює безліч малих підрозділів, що передбачає масу вакансій менеджерів нижчої ланки.

Для знаходження кандидатур на високі керівні пости керівники компаній докладають серйозні зусилля. Керівництво виявляє людей зі значним лідерським потенціалом на ранньому етапі їх кар'єри, а потім визначає, що необхідне для розширення та розвитку їх здібностей.

Успішні корпорації для виховання та відбору лідерів застосовують логічні та прості методи. Кожен топ-менеджер висловлює свою думку про якість того або іншого співробітника та про етапи, необхідні для його подальшої підготовки. Потім топ-менеджери обговорюють між собою попередні висновки і щодо кожної кандидатури приймають остаточне рішення.

Виявивши працівників із значним лідерським потенціалом і їх недоліки, керівництво визначає методику їх навчання. Інколи заняття проходять в рамках програми підготовки перспективних кадрів або організації спадкоємності влади. Але частіше керівник вважає за краще навчати майбутніх лідерів у вільніший формі.

У сучасній західній діловій культурі існує низка уявлень про виховання та професійне навчання лідера. Кращим методом вважається спілкування з колегами. При спілкуванні рівного з рівним зникає загроза неповаги й оцінюючого відношення. Це пояснюється тим, що працівники однакового рангу схильні до самоототожнення. Крім того, соціальні норми не схвалюють авторитарний стиль спілкування між рівними.

Вважається, що створення цільових груп, що об'єднують фахівців однакового рівня але різного профілю, розкріпає людей та усуває статусні перешкоди, сприяючи вільному обміну ідеями та думками. В результаті співбесідники уважніші до думок інакодумців і до критики, вони більш відкрито спілкуються та завдяки роботі в такій здоровій атмосфері ефективніше навчаються.

У деяких великих корпораціях з організаційною структурою, заснованою на принципах солідарної відповідальності співробітників, «навчання рівних» поставлено інакше: один з колег забезпечує технічну сторону діяльності організації, інший - комерційну. Формально обоє вони несуть рівну відповідальність за діяльність фірми в якомусь секторі ринку або регіоні. Проте буває, що один з тандему починає тягнути на себе «ковдру».

У деяких компаніях цей метод навчання лідерів зазнав зміни. Керівництво намагається уникнути негативної дії «навчання рівних» на їх особисту ініціативу та заповзятливість. Тут співробітники так само солідарно відповідають за діяльність відділів. Але відмінність полягає в тому, що голова корпорації заохочує серед підлеглих суперництво та конкуренцію та нагороджує з рівних по статусу працівників того, хто перемагає в змаганні та переймає на себе вищу відповідальність.

На практиці подібна змішана тактика містить в собі низку недоліків. Застосування такої тактики може призвести до непередбачених, а інколи і катастрофічних, наслідків. Боротьбу між співробітниками стримати неймовірно складно. Таке протистояння може негативно позначитися на всіх управлінських рівнях. Компанію запановує атмосфера інтриги, яка є благодатним ґрунтом для формування ворожих таборів.

Наступним за значимістю вважається метод розвитку лідерських якостей молодих працівників шляхом безпосередньої дії на них високопоставлених співробітників. Наприклад, керівник корпорації, який обіймає посаду генерального директора та голови поради директорів, постійно вибирає одного обдарованого випускника університету та призначає його своїм помічником. Вони цілий рік працюють в тісній співпраці. Після закінчення такого стажування молодий фахівець стає кандидатурою на посаду керівника одного з підрозділів корпорації.

Проте така методика не позбавлена негативних моментів і складнощів. Коли молодий співробітник працює в тісному тандемі з наставником, на їх стосунки впливає і явна відмінність в статусі. Саме тому емоційне та щире спілкування вимагає від обох великої напруги. Якщо двоє людей дуже тісно співпрацюють, то їх спілкування набуває емоційного, особистого характеру.

Для того, щоб залучити менеджерів до виховання лідерів, керівництво корпорації прагне заохочувати та відзначати співробітників, що беруть найбільш активну участь в підготовці нових кадрів. У подібних випадках рідко використовуються такі формальні методи заохочення, як преміювання або підвищення зарплати. Проте такі досягнення менеджерів можуть серйозно вплинути на кар'єрні перспективи і враховуються керівництвом при підборі кандидатів на вищі посади управління. Розуміння того, що просування по службових сходах залежить від умінь виховувати молоді кадри з лідерськими завдатками, стимулює до виховної роботи навіть менеджерів, які стверджують, що «лідером потрібно народитися».

Система роботи з молодими співробітниками, що володіють лідерським потенціалом, може стати важливим фактором підвищення ефективності управління будь-якою організацією. Однак для цього даний процес повинен бути добре продуманий і відповідати стратегічним цілям розвитку організації та її культури.

До методів підготовки та підвищення кваліфікації керівників належать: лекції, консультації, спеціальне розроблення якої-небудь актуальної проблеми, дискусії, ділові ігри, аналіз ситуацій, розбір інцидентів, програвання ролей, метод "розбір пошти", метод проекту, стажування, ознайомлювальні семінари, спеціалізовані семінари, курси з управління, конференції, виїзні заняття, ротация по службі.

Стратегією реформування державної служби в Україні передбачається здійснити комплекс заходів з пошуку талановитої молоді для подальшого навчання за спеціальністю "Державна служба". Схожі заходи доцільно також розробляти принаймні на великих вітчизняних підприємствах. На відміну від роботи з резервом керівників, підготовка молодих фахівців з лідерським потенціалом не носить виражений цільовий характер. У даному випадку служба управління персоналу організації готує їх не для займання конкретної керівної посади, а до керівної посади взагалі. При цьому особлива увага приділяється розумінню резервістами специфіки діяльності організації та її культури, формуванню корпоративного духу і розвитку почуття вірності організації. Керівництво організації повинне намагатися познайомити молодих фахівців з потенціалом різних сторін управління організацією, надати їм можливість попрацювати у різних структурних підрозділах, функціональних галузях, географічних районах країни і за кордоном. Через три роки після початку трудової діяльності молоді фахівці проходять підсумкову атестацію, в процесі якої приймається рішення про їх зарахування у резерв на посади керівників чи призначення на керівну посаду.

Багато зарубіжних провідних компаній займаються цільовим підбором молодих фахівців з лідерським потенціалом. Для цього представники організації виїжджають у провідні університети, академії та бізнес-школи, де проводять співбесіди з майбутніми випускниками. Наприклад, американська корпорація Ю-Ті-Сі має спеціальну програму розвитку майбутніх керівників, що розрахована на два роки навчання. Корпорація набирає випускників провідних шкіл бізнесу, які спочатку проходять навчання в штаб-квартирі корпорації, а потім працюють у її різних філіалах. При цьому кожні шість місяців вони переходять в новий структурний підрозділ.

Формування резерву керівників в організації вимагає значних коштів, оскільки вартість підготовки резервістів у навчальних закладах післядипломної освіти досить висока. Звідси проблема підвищення ефективності формування резерву набуває важливого значення. Про ефективність формування резерву свідчить показник призначення керівників в організації з кількості осіб, зарахованих до кадрового резерву; показник підготовленості осіб, зарахованих до резерву, до зайняття керівної посади та ін.

Висновки та подальше дослідження. Отже, на зміну адміністративно-командній системі приходять відносини ринкової економіки. Змінилися ролі – роль людини, що зайнята тільки собою й отримує завдання, витіснилася роллю людини, що зайнята іншими людьми й керує їхньою поведінкою. Досі вони відповідали тільки за задовільне виконання невеликого завдання, тепер їхні функції багатогранні та рухливі. Тепер вони повинні впливати як на окремих людей, так і на цілі групи, спонукаючи їх працювати заради досягнення загальної для всієї організації мети.

В управлінні персоналом велике значення мають питання, що пов'язані з дією на трудовий потенціал працівників в процесі їх роботи для досягнення високої продуктивності праці та розвитку робітника як особистості. Служба управління персоналом повинна вибрати такий тип кадрової політики, що дозволить робітнику рости професійно, тобто прагнути зробити кар'єру. Досвід зарубіжних і вітчизняних підприємств свідчить, що робота з питань професійно-кваліфікаційного просування виробничого потенціалу є складовою частиною кадрової політики та вирішується підсистемою розвитку. Підбір керівника або просування фахівця на керівну посаду мають проводитися цілеспрямовано, а не спонтанно у зв'язку з несподіваною вакансією, що з'явилася в організації.

Література

1. Виноградський М.Д. Управління персоналом 2-ге видання : навчальний посібник / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шкапова. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.
2. Десслер Г. Управление персоналом : учеб. пособие / Г. Десслер ; пер. с англ. под общ. ред. И.М. Степнова. – М. : БИНОМ, 2004. – 799 с.
3. Крушельницька О.В. Управління персоналом : навчальний посібник / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К. : Кондор. – 2003. – 296 с.
4. Лук'янихін В.О. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / В.О. Лук'янихін – Суми : ВТД „Університетська книга”, 2004. – 592 с.
5. Менеgetti А. Психология лидера / А. Менеgetti. – М. : Издательство ННБФ “Онтотсихология”, 2004. – 256 с.
6. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О.Цимбалюк та ін. ; За заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. – К. : КНЕУ, 2005. – 398 с.
7. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу / В.А. Савченко. – К. : КНЕУ, 2002. – 351 с.
8. Сенге П. Пятая дисциплина : искусство и практика самообучающейся организации. – М. : ЗАО Олимп-Бизнес, 2011. – 448 с.
9. Управление персоналом. Технологии : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям 061100 «Менеджмент организации» и 061200 «Управление персоналом» / Ю.Н. Арсеньев, С.И. Шелобаев, Т.Ю. Давыдова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 192 с.
10. Управління персоналом: Конспект лекцій / Укладачі: М.М. Петрушенко, Г.М. Шевченко. – Суми: Вид-во СумДУ, 2009. – 89 с.

References

1. Vynohradskyi, M.D., Vynohradka, A.M. and Shkapova, O.M. (2009), *Upravlinnia personalom*, [Human Resources], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine, 502 p.
2. Dessler, G. (2004), *Upravlenie personalom*, [Human Resources], BINOM, Moscow, Russia, 799 p.
3. Krushelnytska, O.V. and Melnychuk, D.P. (2003) *Upravlinnia personalom*, [Human Resources], Kondor, Kyiv, Ukraine, 296 p.
4. Lukianykhin, V.O. (2004), *Menedzhment personalu* [Human resource management], VTD „Universytetska knyha”, Sumy, Ukraine, 592 p.
5. Menegetti, A. (2004), *Psihologija lidera* [Psychology leader], Izdatel'stvo NNBF “Ontopsihologija”, Moscow, Russia, 256 p.
6. Daniuk, V.M., Petiukh, V.M. and Tsymbaliuk, S.O. (2005), *Menedzhment personalu*, [Human resource management], KNEU, Kyiv, Ukraine, 398 p.
7. Savchenko, V.A. (2002), *Upravlinnia rozvytkom personalu* [Management of staff], KNEU, Kyiv, Ukraine, 351 p.
8. Senge, P. (2011), *Pjataja disciplina: iskusstvo i praktika samoobuchajushhejsja organizacii* [The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization], ZAO Olimp-Biznes, Moscow, Russia, 448 p.
9. Arsenev, Yu.N., Shelobaev, S.I. and Davydova, T.Yu (2005), *Upravlenie personalom. Tehnologii* [Human Resource Management. Technology], JuNITI-DANA, Moscow, Russia, 192 p.
10. Petrusenko, M.M. and Shevchenko, H.M. (2009), *Upravlinnia personalom* [Human Resources], Vyd-vo SumDU, Sumy, Ukraine, 89 p.