

*Ю. М. Шевцова**Yulia M. Shevtsova*

## МЕХАНІЗМИ ВИЯВЛЕННЯ ЗДАТНОСТІ МОЛОДІ ДО УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Автентичною перевіркою майстерності менеджера  
служить не те, що він говорить, а те, що він робить.

*Г. Ватсон*

**Abstract.** The author considers the contemporary state of the social mechanisms of attraction of the youth to the management in Ukraine; analyzes the current criteria in the estimation of managerial ability; determines the role of the simulation of managerial situations as a complex approach to the estimation of managerial qualities; and substantiates the necessity to develop the scientifically defined mechanisms of manifestation and estimation of youth's managerial abilities.

**Постановка проблеми.** Професійну придатність управлінця важко визначити в загальних критеріях, однак існує один принцип: прекрасний рядовий працівник, талановитий науковець може бути поганим керівником й адміністратором, якщо він не володіє здібностями до керування.

Щороку до лав службовців державного управління в Україні вливаються десятки тисяч молодих людей. Тож важливо й потрібно знати, чи володіє потенційний управлінець комплексом відповідних якостей, необхідних для ефективного вирішення державницьких завдань. Проблема виявлення, оцінки та цілеспрямованого розвитку таких якостей має вирішуватися в рамках соціальних механізмів залучення молоді до державного управління. Однак на сьогодні ця система потребує серйозного вдосконалення. І передусім — з точки зору наукової організації. Усе це й визначає **актуальність** теми дослідження.

**Стан наукової розробки проблеми.** У науковій літературі, присвяченій відбору управлінських кадрів, розглядаються різні підходи до оцінки здібностей претендентів. Із розмаїття цих підходів дослідники виділяють як основні такі: по-перше, за особистісними якостями [1, 2]; по-друге, за результатами діяльності взагалі [3]; по-третє, за власне управлінською дією [4]. Однак проблема визначення наявності управлінських здібностей у молоді, яка тільки збирається приступити до управлінської діяльності, на сьогоднішній день виявилася поза увагою як науковців, так і практиків. Багато сучасних фахівців [5, 6] вбачають коріння цієї проблеми у відсутності чіткої парадигми набору молоді на державну службу, зумовленої загальною нестабільністю і складністю трансформаційних процесів перехідного періоду. А це призводить до того, що до управління державними справами нерідко потрапляють випадкові особи, без необхідних ділових і моральних якостей.

За радянських часів виявлення найбільш придатної до управління молоді здійснювалась шляхом практичної участі молодих людей у державних справах (у формуванні органів влади і управління; у діяльності рад народних депутатів; в обговоренні проектів законів і внесенні пропозицій, спрямованих на поліпшення діяльності системи управління; через включення переважної частини молоді до системи ВЛКСМ та інших організацій і самодіяльних об'єднань) [7, 8, 9, 10].

За сучасних соціальних умов, коли рівень реальної участі молоді в управлінні державою постійно знижується [11, с. 121], засобом перевірки управлінських здібностей молоді може слугувати метод, заснований на **моделюванні обставинки** (імітації умов), у якій молодій людині належить працювати [12, с. 20].

Метод полягає в заміні досліджуваного об'єкта спеціально створеним аналогом, абстрактною (ідеальною) моделлю, за якими визначаються чи уточнюються характеристики оригіналу. При цьому модель повинна містити істотні риси реального об'єкта.

**Метою** статті є спроба обґрунтувати доцільність запровадження подібного методу попереднього оцінювання управлінських здібностей молоді. Відповідно до зазначеної мети **завданням** автора є розроблення методики оцінювання потенційних можливостей молоді людини, засновану на застосуванні методу моделювання управлінської ситуації.

**Виклад основного матеріалу.** На сьогоднішній день перевірка ділових якостей молоді в Україні здійснюється в рамках існуючих організаційно-правових механізмів комплектування кадрів державного управління. Головними складовими цих механізмів виступають: кадровий резерв; стажування; конкурсний відбір, задекларовані у багатьох нормативних актах<sup>1</sup>. Коротко проаналізуємо ці складові.

Важливим чинником у процесі залучення молоді до державної служби має посідати **система кадрового резерву**. Основні критерії зарахування до кадрового резерву – це попередня професійна підготовка (у випадку із молоддю – фахова освіта), необхідний досвід роботи (який у більшості молоді відсутній), організаторські здібності, успішне виконання службових обов'язків на попередній роботі (може бути предсталене у вигляді характеристики-рекомендації).

Але механізм виявлення придатності до управлінської діяльності за вказаними критеріями у молоді, яка тільки планує поступити на державну службу, не визначений, “не прописаний”, отже й не може бути реалізований. Тобто кадровий резерв як елемент системи відбору молоді на державну службу не відіграє роль індикатора управлінських якостей молоді, водночас створює можливість для позаконкурсного призначення на посади.

<sup>1</sup> Указ Президента України від 09.11.2000 р. № 1212 «Про Комплексну програму підготовки державних службовців» // Урядовий кур'єр. – 2000. – 6 груд.; Постанова Кабінету Міністрів України від 28.02.2001 р. № 199 «Про затвердження Положення про формування кадрового резерву для державної служби» // Офіційний вісник України. – 2001. – № 9. – С. 259. – Ст. 367; Постанова Кабінету Міністрів України від 10.10.2003 р. № 1444 «Про Програму підготовки та залучення молоді до державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, створення умов для її професійного зростання» // Офіційний вісник України. – 2003. – № 37. – С. 84. – Ст. 1997; Постанова Кабінету Міністрів України від 08.06.2004 р. № 746 «Про затвердження Програми розвитку державної служби на 2005–2010 роки» // Офіційний вісник України. – 2004. – № 23. – С. 43. – Ст. 1554.

Основним видом практичного виявлення необхідних здібностей у молодій людині для заміщення посади державного службовця могло б стати **стажування** в органі державної влади на конкретній посаді. Однак, існуюче практика зорієнтована в основному на короткострокове стажування, що має переважно ознайомлювальний характер. Це не дає змоги претенденту з числа молоді проявити свої управлінські здібності та виявити необхідні ділові якості.

Безпосередня перевірка ділових якостей претендента на посаду державного службовця здійснюється під час **конкурсу** – особливої процедури підбору кадрів на вакантні посади державних службовців. Основні критерії конкурсного відбору – спроможність виконувати функції за посадою, володіння для цього необхідними професійними знаннями, моральними якостями, інтелектуальними здібностями.

Але, як свідчить практика, навіть такі розмиті критерії відбору практично не застосовуються, ця процедура у більшості державних органів носить суто формальний, суб'єктивний характер, що призводить до її низької дієвості [13, с. 64]. Тому конкурсний відбір є тільки останньою формальною процедурою відбору для особи, яка була відібрана до цього за допомогою інших критеріїв і процедур.

Таким чином, аналіз практики застосування сучасних кадрових технологій дозволив автору дійти висновку про те, що зміст реально здійснюваної державної кадрової політики (процедури формування кадрового резерву, стажування, відкритого складання іспитів, проведення співбесід, виконання спеціальних завдань тощо) умовно можна позначити як початкову фазу професійної “селекції” майбутніх управлінців. Головним завдання цієї діяльності є визначення певного фізичного, інтелектуального та духовного потенціалу майбутнього державного службовця. Однак цього явно недостатньо для отримання цілісної оцінки молодій людині, яка ще не має реального управлінського досвіду, а отже не може бути оцінена з точки зору практичної здатності до управлінської діяльності.

На наш погляд, процедура отримання певної управлінської посади має бути вже завершальним етапом професійного відбору. Первинним методом відбору має бути комплексне оцінювання та самооцінка управлінських компетенцій молоді людиною. Таке попереднє виявлення необхідних якостей зможе унеможливити потрапляння до управлінських лав випадкових і непридатних до цього виду діяльності людей.

Одним із засобів може слугувати метод моделювання управлінської обстановки, який дозволяє як виявити особисті і ділові якості, так і оцінити результати управлінської дії, а також якість самої дії. Застосування подібного підходу можливо тільки в умовах, наближених до реального управління, оскільки лише в процесі дії людина реалізує свої потенційні якості, доводить свою придатність до певного виду діяльності. Чим точніше моделювання, тим надійніші обґрунтованість оцінки якостей молоді людини та прогнозування її придатності до обраного виду діяльності.

Апробація запропонованого методу проводилось у 2006 р. серед 65 молодих киян у віці 21–28 років у рамках проекту Головного управління у справах сім'ї та молоді Київської міської державної адміністрації „Літня школа молодого державного службовця”.

Традиції літніх шкіл в Україні були закладені ще в кінці XIX – на початку XX ст. Наприклад, у Львові „Товариство прихильників української науки, літератури і мистецтва”, яке очолював М. Грушевський, організовувало т.зв. літній університет для ознайомлення студентів з рідною історією та літературою. На курсах викладали І. Франко, М. Грушевський, Д. Дорошенко та інші відомі вчені та культурні діячі [14, с. 147].

Подібні літні школи проводили і викладачі Київського політехнічного інституту. Загалом літні університетські курси мали освітнє і політичне значення, сприяли формуванню національної свідомості української молоді.

Оскільки в сучасних українських реаліях важко знайти орієнтири для впровадження моделюючих методик, концептуальний підхід до побудови літньої школи враховував деякі елементи системи громадянської освіти США, зокрема проекту „Громадянин” [15]. Проект покликаний допомогти американським учням набутти компетенції щодо відповідальної участі в місцевому самоврядуванні. Під час навчального курсу учні виконують низку проектів, пов’язаних з розв’язанням реальних проблем, що існують у їхньому населеному пункті.

Звичайно головною відмінністю проектів є те, що американських учнів тільки вчать управлінським компетенціям за допомогою моделюючих ситуацій, а ми зробили акцент на виявленні вже існуючих умінь.

Отже, головна мета дослідження полягала у виявленні здатності молоді вести ефективну управлінську діяльність на місцевому рівні, а також у самооцінці власних управлінських здібностей та можливостей. Для цього належало:

- відібрати 40 представників молоді м. Києва, які найбільш переконливо обґрунтують своє бажання працювати держаними службовцями;
- за допомогою методу моделювання управлінської оцінити їх професійний рівень і ділові якості;
- розробити комплексну модель відбору молоді на державну службу.

Для участі в проекті кандидати подавали заповнену анкету та письмове есе на тему «Чому я хочу працювати на державній службі». За результатами обробки 65 анкет було відібрано 35 осіб віком до 28 років, переважно з числа студентів київських вузів (24 особи), молодих державних службовців (7 осіб), а також молоді, яка працює на підприємствах різних форм власності та має бажання працювати на державній службі (4 особи).

Оскільки подібну методику краще застосовувати в обстановці, в якій претенденти почувають себе розкуто та проявляють готовність надати вичерпну характеристику своїх власних якостей, проект здійснювався в оздоровчому таборі «Зміна», розташованому за 50 км від м. Києва.

Зміст проекту полягав у п’ятиденному семінарі-тренінгу, під час якого учасники:

1. Проїшли установчий семінар на тему: «Діяльність органу державної влади» на прикладі Печерської районної у м. Києві державної адміністрації.
2. Отримали базові знання з управлінських технологій та процедур під час лекційних занять.

3. Спробували свої сили у прийнятті та реалізації управлінського рішення під час тренінгових занять та ділових ігор.
4. Презентували виступ на одну із запропонованих тем, пов'язаних із удосконаленням державної служби в Україні.

Мета установчого семінару – занурити слухачів у реальне середовище державної служби, надати первинне уявлення про механізми державно-службових відносин. Мета лекційних занять – надати уявлення про основний алгоритм ефективної управлінської діяльності. Мета тренінгових навчань та ділових ігор – виявити у різноманітних поведінкових ситуаціях потенціал майбутнього державного службовця як цілісної особистості з певним спектром потрібних якостей (національна свідомість, відповідальність, професіоналізм), а також знань, умінь та навичок.

Задля виключення впливу суб'єктивного фактора, переоцінки або недооцінки управлінського потенціалу кандидата лекційні та тренінгові навчання проводили фахівці різних галузей: психолог, тренер, викладач, управлінець, які в процесі занять всебічно мали охопити майбутню діяльність кандидатів.

Для опанування слухачами завдань проекту їм було запропоновано взяти участь в управлінні умовним містом N. Члени виконкому (експерти проекту) кожного ранку ставили певну ситуативну проблему керівникам управлінь. Перелік проблем, які потребували розв'язання, включав такі:

- неконтрольований доступ дітей та молоді до комп'ютерних ігор та ігрових автоматів;
- незадовільні умови проживання студентів у гуртожитку місцевого вищого навчального закладу;
- необхідність розробки міських заходів протидії тютюнопалінню;
- протест місцевої громади щодо будівництва будинку на місці занедбаного скверу.

Протягом дня учасники намагалися їх розв'язати на рівні міста з урахування лекційного матеріалу та за допомогою управлінських технологій. Занурення в змодельовану управлінську ситуацію проходило цілеспрямовано, кожний наступний ситуативний етап глибше розкривав особисті здібності кандидатів у потрібному напрямі.

Реалізація проблеми передбачала здійснення ряду управлінських кроків:

1. Визначення актуальності проблеми та її впливу на середовище.
2. Збирання та аналіз інформації за проблемою.
3. Вироблення рішення шляхом управлінських комунікацій.
4. Пропозиції щодо реалізації проблеми з точки зору стратегічного планування.
5. Представлення узагальненого плану дій експертам проекту.

Увечері учасники презентували результати діяльності під час змодельованої управлінської події: апаратна нарада, засідання колегії виконкому, громадські слухання, сесія міської ради.

Визначення рівня сформованості професійно значущих якостей управління проводилося за допомогою анкетування, моделюючої методики, методів експертних оцінок, вступного та заключного соціологічного опитування „Професія «державний службовець»: за й проти”, спостереження та бесід. Оцінка рівня сформованості якостей визначалася за ступенем їх прояву в практичній діяльності під час програвання управлінських ситуацій та виконання завдань.

Базові інструменти алгоритму комплексної оцінки управлінських здібностей молоді склалися з таких елементів:

#### **Критерії виявлення управлінської здатності:**

За особистими якостями: культурно-освітній рівень, психологічна врівноваженість, впевненість та вмотивованість, комунікативні та організаторські здібності.

За діловими якостями: національна, громадянська свідомість, відповідальність, професіоналізм.

#### **Методи виявлення управлінських якостей:**

За результатом управлінської діяльності: поточним (належна якість та своєчасне виконання доручення керівництва), опосередкованим (вплив на внутрішнє середовище – місцева політика та на зовнішнє – громаду), перспективним (ефективність прийнятих рішень).

За управлінською дією: робота в команді, виконання обов’язків, управлінські комунікації, колективне обговорення, прийняття рішення, розв’язання конфліктів.

#### **Форми виявлення:**

Ділове листування, написання звіту, доповідних та службових записок, колективне обговорення, розробка міських програм, підготовка та проведення колегій, апаратних нарад, сесій міської ради та громадських слухань, розробка та проведення відпочинкових програм, публічний виступ.

#### **Оціночна шкала:**

Особиста оцінка за 10 бальною шкалою за підсумками: а) ділової гри, б) управлінської події, в) вечірньої програми, г) активності протягом дня.

Колективна оцінка за 10 бальною шкалою за підсумками: а) ділової гри, б) управлінської події, в) вечірньої програми.

На рисунку 1 наведена схема комплексного підходу до оцінки майбутнього державного службовця, кожний блок якої включає певний набір інструментів (базових принципів), які допомагають максимально точно оцінити молоду людину.

Запропоновані компоненти надають можливість всебічної об’єктивної оцінки та власної самооцінки слухача, що практично виключає можливість випадкового вибору або відбору кандидата, якому притаманні лише окремі з необхідних якостей.

Оскільки це був пілотний проект, то всі учасники отримали сертифікати встановленого зразка з рекомендацією про зарахування до кадрового резерву в органи державної влади м. Києва. На майбутнє планується надавати рекомендацію тільки тим випускникам, котрі отримують не менше 50% від максимальної суми балів.

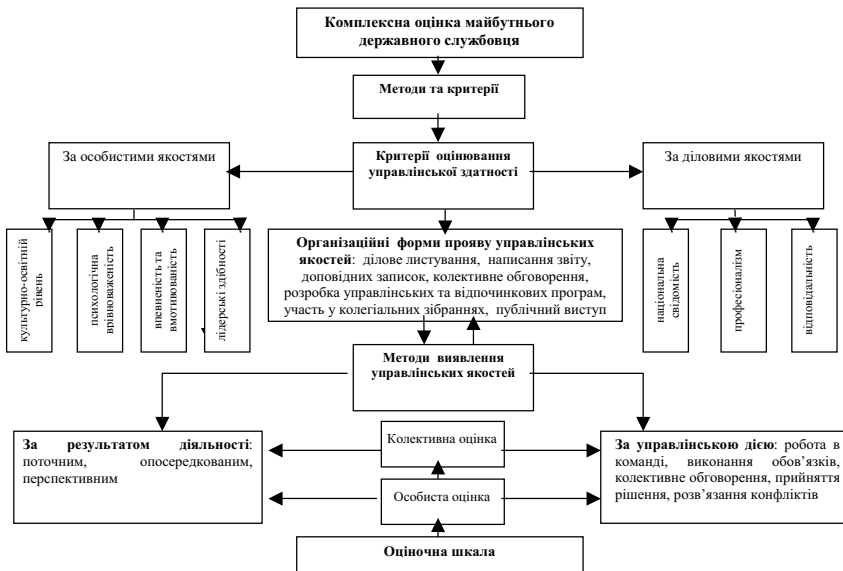


Рис. 1. Комплексний підхід до оцінки майбутнього державного службовця

Слід зазначити, що проведені дослідження ні в якому разі не розглядалися як засіб виявлення недоліків особистості і непридатності до діяльності потенційного управлінця. Кожний учасник мав бути впевненим, що оцінювання його якостей проводиться не тільки в інтересах державного управління країни, але і його самого, оскільки допомагає точніше визначити майбутню сферу докладання його здібностей.

Власне, таке позитивне сприйняття з боку учасників і було досягнуто, про що свідчать результати соціологічного опитування. Підтвердженням цього можуть слугувати і відповіді учасників на запитання щодо задоволеності результатами від участі у літній школі. Слухачі школи обрали лише два варіанти оцінки: «так» (70%) і «скоріше, так» (30%).

**Висновки.** На нашу думку, головною перевагою подібного методу є можливість комплексної оцінки та самооцінки потенційних кандидатів у держслужбовці, що базується на моделюванні реальної управлінської діяльності. Таке оцінювання допомагає виявити об'єктивні здібності майбутнього службовця та сприяє прийняттю зваженого рішення щодо його майбутнього працевлаштування.

Головною перешкодою у подальшому розвитку подібних технологій є те, що в умовах існуючої системи відбору молоді на державну службу такий механізм залишається тільки засобом самооцінки молодої людини власних здібностей та можливостей, а не засобом вироблення і прийняття реальних кадрових

рішень. Тому, враховуючи успішну апробацію проекту, пропонуємо започаткувати практику організації подібних семінарів-тренінгів на постійній основі у всеукраїнському масштабі. Таким чином буде створене реальне підґрунтя для того, аби більш вимогливо відбирати молодь до сфери управління, сприяти тим самим становленню ефективних управлінських структур у нашій країні на всіх рівнях.

- 
1. *Гаман Т.* Кадрове забезпечення інформаційної діяльності органів державного управління в регіоні України // Вісник Державної служби України. – 2005. – № 3. – С. 12–15.
  2. *Оболєнський О.* Державна служба: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2003. – 344 с.
  3. *Толстоухов А.* Реформування державної служби – шлях до вдосконалення державного управління // Вісник Державної служби України. – 2004. – № 2. – С. 9–13.
  4. *Качество в XXI веке. Роль качества в обеспечении конкурентоспособности и устойчивого развития /* Под ред. Т. Конти, Ё. Кондо, Г. Ватсона. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2005. – 280 с.
  5. *Зінченко О.* Погляд на підвищення ефективності державного апарату в Україні // Вісник Державної служби України. – 2005. – № 3. – С. 23–27.
  6. *Олуйко В.* / Вісник Державної служби України. – 2005. – № 1. – С. 43–47.
  7. *Бачило И.* Ответственность в управлении. – М., 1985. – 64 с.
  8. *Бражко А., Свинников В.* Молодежь в управлении обществом. – М., «Знание», 1973. – 64 с.
  9. *Ковалева Т., Мансуров В.* Молодежь в системе управления. – М., 1988. – 68 с.
  10. *Мухачев В.* Учитесь управлять, управляя: молодежь в управлении государственными и общественными делами. – М.: «Знание», 1979. – 62 с.
  11. *Управление за участю громадян: міжнародний досвід та рекомендації для України.* – К.: „К.І.С.“, 2004. – 124 с.
  12. *Кузьмин В.* Формирование лидерских качеств менеджеров в процессе преобразований. – Саратов, 2001. – 47 с.
  13. *Панченко А.* Кар’єрне зростання – основа підвищення професійності молодих державних службовців / Державотворення, державне управління та суспільний розвиток: погляд молоді / Мінісім’ямолодь, Спілка молодих державних службовців України. – К., 2004. – 69 с.
  14. *Патер І.* Союз визволення України: проблеми державності і соборності / Ін-т українознавства ім. І. Крип’якевича НАН України. – Львів, 2000. – 346 с.
  15. *Дубровський В.* Філософія стандартів для громадянської освіти в США // Американська філософія освіти очима українських дослідників: Матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., 22 груд. 2005 р. – Полтава, 2005. – С. 39–47.