

**Передісторія.** Ця ідея пропонувалась, а точніше, була надіслана на E-mail та Facebook окремим відомим політикам України ще навесні 2014 року. У ній зазначалося, що необхідно часу до 6 місяців для старту проекту й через 1,5 роки будемо мати перші досить ефективні результати. Однак, політики або не бачили пропозицію, або в них своє стратегічне бачення. В результаті – за 4 роки перебуваємо на стартовій позиції.

**Окреслення проблеми.** Питання кар'єрного просування персоналу різних організацій та обґрунтування системи роботи з «вирощування» компетентних як спеціалістів, так і менеджерів, є актуальними для сучасної України з низки причин, а саме:

- курс на Європу вимагає такої підготовки спеціалістів, що відповідає її вимогам. Незаперечним є той факт, що система підготовки «працює» з низьким рівнем коефіцієнта корисної дії, тому необхідно зробити її більш ефективною та оптимізованою;

- українське суспільство особливо потребує компетентних ефективних менеджерів, оскільки лише вони можуть реалізувати стратегічне планування. А «вирощені» колишньою системою управлінці часто не тільки не здатні до такої реалізації, а і заважають їй, чинять системний спротив. Популістів, «шоуменів», ілюзійністів, «згорілих досвідчених» керівників, бюрократів, «буквоїдів», самодурів різного рівня управління в Україні є забагато (за даними власних досліджень 2011-2014 рр. близько 84%);

- Україна втратила всі можливості проводити чергові «експерименти», спрямовані на пошук кращих варіантів функціонування суспільства загалом. І як засвідчують українські та багато закордонних науковців, рівень розвитку науково обґрунтованих та практично орієнтованих розробок є достатнім. Однак існує проблема з їх упровадженням. Тому доцільним є аналітико-синтетичне обґрунтування моделей, які з високою ймовірністю достатньої ефективності можуть бути впроваджені у практику. Наприклад, системний, який вже дуже давно визнано найбільш успішним;

- існуюча система «вирощування» менеджерів вищого рівня в Україні значною мірою орієнтована на роль їхньої особистості. Змінюється керівник і, відповідно, змінюються «правила» роботи організації. Новий начальник, нова «мітла», нові стандарти. Керівник підлаштовує все під себе. І проблема в тому, що начальники можуть часто змінюватися: раз на 2–3 роки – це часто, оскільки до 5–6 місяців відбувається формування нової команди та апробація нових стандартів роботи. Кращим є варіант, коли існує розроблена модель керівника, а всі нові кандидати на посаду мають їй відповідати;

- наявне оцінювання претендентів на зайняття посади, наприклад до Конституційного суду України, дуже складно назвати ефективною системою, що марно викликає багато нарікань, оскільки таке дійство проведено на швидку руку, з імітацією крутості процедури, яка була занадто таємною.

Оцінюючи теперішню ситуацію в Україні можна зробити такі висновки:

- проведення люстрації супроводжується багатьма помилками, що спричинено недосконалістю законів та намаганням керівників «втриматись» на

посадах. Звичайно, до кожного слід застосовувати індивідуальний підхід, що вимагає як компетентності люстраторів, так і часу;

- сучасні керівники часто формувались без цілеспрямованого змодельованого регулювання. Багато хто на інтуїтивному рівні виробив власний стиль управління, що є корисним. Разом із цим, необхідно відмітити, що навчання керівників, якщо і здійснювалося, то лише формально. Ставлення багатьох до застосування наукових підходів в управлінні залишається скептичним. Недостатню роль у цьому відіграла якість підготовки викладачів, що дуже часто «імітували» навчання;

- часу на пошук варіантів формування ефективних менеджерів не залишилось, і необхідно швидко, якісно та з урахуванням перспектив оновити менеджерів державного управління різного рівня.

***Приклад успішного подолання кризи через ефективний менеджмент.***

Аналіз антикризових реформ Л. Ерхарда у повоєнній Західній Німеччині встановив, що було впроваджено низку ефективних та цілеспрямованих змін. Як зазначають дослідники, позитивну роль у подоланні кризи відіграло індикативне планування. Це не «плани-прогнози», «плани-здогади», а дуже ефективний в умовах ФРН економічний, правовий і адміністративний механізм впливу на всі сфери життєдіяльності країни. *Основу цього успіху*, на думку професора Д. Валового, *забезпечували такі чинники:*

- *висока кваліфікація розробників планів*, які використовували весь арсенал економічної науки;

- *різноманітність методів та інструментарію в реалізації* цих планів, відсутність будь-якого догматизму і вузькості підходів;

- *міцність і послідовність професійного державного апарату*, який, нерідко діючи в умовах крайньої політичної нестабільності, цілеспрямовано реалізовував прийняті програми;

- *вироблення широкої національної згоди* щодо головних цілей соціально-економічного розвитку на найближчу і віддалену перспективи.

Вихід із кризового становища в ФРН супроводжувало і позитивне вирішення низки духовно-культурних проблем, таких, як стан масової свідомості, зміна способу життя, мислення і поведінки мільйонів німецьких громадян.

Для соціального ринкового господарства, за словами Л. Ерхарда, визначальними є не тільки технічні, автоматичні механізми підтримки збалансованості на ринку, але й духовні і моральні уявлення. Одного підтримання рівноваги між попитом і пропозицією через вільне формування цін мало для виправдання суспільного ладу або наповнення його ідейного багажу.

Відповідно до закону, у ФРН була утворена експертна рада з перспектив загального економічного розвитку країни, яка розробляла необхідні вихідні пропозиції для прийняття урядом господарсько-політичних рішень.

***Загальний висновок про ситуацію*** такий: починати треба з «голови», тобто з менеджерів вищого рівня управління державного апарату й швидко спускатися до нижчих, оскільки лише вони є основним гальмом реалізації стратегічних реформ. Набридли дивитися на низько інтелектуальне, знахабніле, меркантильне

та пихате керівництво, яке продовжує підштовхувати Україну до прірви. Самі ж вони впевнені, що за кордоном їм місце знайдеться, а точніше – вже є.

**Мета програми:** налагодження ефективної системи відбору, підготовки та призначення осіб на керівні посади.

Вочевидь, є доцільним запровадити такий комплекс дій, що базується на науковому підході та орієнтований на швидке і якісне оновлення кадрів управління державного сектору, а саме:

- організувати реальні цілеспрямовані курси (центри підготовки) для існуючих менеджерів та тих, хто бажає зайняти посади у державному управлінні. Курси у найбільш оптимальний спосіб мають пропонувати основні теоретичні положення та виробляти навички у практичних аспектах управління – до 3 місяців;

- за цей час підготувати групи асесмент-центру і після завершення курсів використати цю процедуру оцінювання персоналу з відповідними пропозиціями.

#### **Загальна характеристика асесмент-центру.**

Великим компаніям все частіше бракує талановитих і добре підготовлених керівників усіх рівнів управління. А отже, виникає нагальна потреба в стислі терміни виявити найбільш талановитих менеджерів і фахівців, що здатні повести компанію вперед. Обґрунтованість подібного запиту є очевидною: вдала реалізація стратегічних планів організації неможлива без опори на потенціал менеджерського корпусу. Причому вкрай важливо, щоб ці плани підтримали не тільки сьогоднішні управлінці, але і ті, що прийдуть їм на зміну завтра. Безумовно, вирішити цю задачу не просто. Адже йдеться про системну оцінку від десятків до сотень, а деколи і тисяч працівників.

Одним, найвідомішим й найбільш розповсюдженим у Північній Америці та Західній Європі є асесмент-центр, або центр оцінки. Його процедура, що забезпечує точну і об'єктивну оцінку реальних менеджерських навиків і потенціалу управлінського розвитку співробітників. Його застосовують у контингенті військ НАТО у Європі для визначення перспектив просування офіцерів по управлінській драбині. Про це розповів один знайомий офіцер ЗС України, що перебував там тривалий час у відрядженні. Такий метод в Україні ще не набув достатньої популярності, оскільки більшість спеціалістів у сфері HR якщо щось й намагається застосовувати, так суто в межах співбесіди. Це на цей час є найбільш модним.

Комплексність діагностичних методів асесмент-центру забезпечується використанням декількох діагностичних інструментів, які імітують реальну діяльність для максимального її відтворення. У таблиці 1 відображено критерії оцінки, що вказує на перевагу та досконалість щодо точності асесмент-центру у порівнянні з іншими методами.

### Порівняння асесмент-центру з іншими діагностичними методами

	Асесмент-центр	Окремо представлені діагностичні методи	Мультиmodalьне інтерв'ю	Батарей тестів	Мультиmodalьна оцінка результатів або зворотний зв'язок «360°»
Орієнтація на імітацію	так	частково	частково	ні	частково
Комплексність	так	ні	так	так	так
Включення спостерігачів	так	частково	так	ні	так
Пряме спостереження	так	частково	частково	ні	так
Стандартизованість спроб поведінки	так	так	так	так	ні

Відбір перспективних керівників за допомогою асесмент-центру є одним із способів найбільш обґрунтовано передбачити наскільки успішним буде той чи інший кандидат на керівну посаду.

Виділяють такі *основні переваги* асесмент-центру:

1. *Універсальність* цілей використання: відбір, горизонтальна ротація, планування кар'єри і заміщень.
2. Можливість *охопити оцінкою всі управлінські рівні*, що цікавлять, і структурні підрозділи компанії.
3. *Стислість* термінів оцінювання.
4. Висока *достовірність результатів* оцінювання.
5. Висока *переконливість результатів* оцінювання для керівництва і учасників.
6. Можливість подальшого *поширення розробленої процедури* оцінювання на інші сфери.

Використання асесмент-центру є можливим та доцільним для подолання недостатньої компетентності менеджерів, оцінки їх за такими критеріями як мотивація (в тому числі корумпованість), наявність потенціалу до ефективного управління за всіма базовими компонентами професійної та психологічної компетентності. Це дозволить почати формувати новий стандарт керівника, що відповідає сучасним вимогам. В результаті, за 1,5 роки можна суттєво оновити управлінців державної сфери, від яких залежить реалізація реформ.

***Резюмування: про ідею, її перспективи, орієнтовну вартість та власну роль.***

Вказана ідея є дотичною до ідеї [Пархоменко-Куцевіл Оксани](#), яка також подала свій проект на цей конкурс. Можливо та й доцільно об'єднати зусилля. Але це у перспективі.

Щодо власної ролі вкажу таке: вважаю себе здатним реалізувати цей проект, оскільки маю знання, навички та близько 15 колег-однодумців, що є професіоналами у цій сфері та спроможні ефективно реалізувати цей проект у команді.

Можу запропонувати (залучити) спеціалістів, прийняти участь, організувати роботу щодо розробки моделі психологічної компетентності, а також щодо підвищення рівня психологічної компетентності кандидатів на посади.

Окрім цього, перспективним вважаю запровадження інновацій щодо налагодження професійної та соціальної взаємодій, чим почав цікавитися й, відповідно, проводити дослідження з 2012 року.

Матеріальні витрати точно будуть меншими за 1 млн. грн. А ефект може бути суттєво вищим, ніж якісь гроші, хай навіть 2 млн. грн.