

Кулешов М.М., к. т. н., доцент, професор кафедри управління та організації діяльності у сфері цивільного захисту НУЦЗУ

ПРО ДЕЯКІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ ТА ПІДГОТОВКИ КЕРІВНИКІВ СЛУЖБИ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ

В статті викладені підходи до формування якісного складу резерву керівних кадрів МНС України, їх системи підготовки та оцінки кандидатів на керівні посади.

Ключові слова: резерв, оцінка, метод, модель, керівник, фактор, критерій.

В статье изложены подходы до формирования качественного состава резерва руководящих кадров МЧС Украины, их системы подготовки и оценки кандидатов на руководящие должности.

Ключевые слова: резерв, оценка, метод, модель, руководитель, фактор, критерий.

Постановка проблеми. Ефективне керівництво органами і підрозділами служби цивільного захисту як під час їх повсякденної планової діяльності, так і в умовах екстремальної і кризової ситуації у багатьох випадках залежить від належної організації роботи з підготовки управлінських кадрів. Ця робота розпочинається з формування кадрового резерву керівників і передбачає процедуру відбору працівників потенційно спроможних до керівної діяльності, які після відповідної цілеспрямованої підготовки можуть висуватися на керівні посади. Разом з тим саме на стадії відбору трапляються випадки формального підходу до цієї справи. Тобто не проводиться поглиблене вивчення кандидатів до складу резерву, спираючись на науково обґрунтовані форми і методи оцінки особистих якостей претендентів на керівні посади. Крім цього, є потреба в удосконаленні системи професійної підготовки керівників, адже професійне становлення, розвиток керівника є дуже складний і тривалий процес, який супроводжує особу протягом усього її життя.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблемам формування якісного складу кадрового резерву та його підготовки присвячено багато наукових праць та публікацій [1; 2; 3; 4], в яких викладені підходи до організації роботи з персоналом, підбору кадрів, їх класифікації, підготовки, формування резерву на посади. Крім цього, існують відомчі документи, у тому числі в Міністерстві надзвичайних ситуацій України (МНС) [5], які регулюють процеси створення кадрового резерву та визначають порядок його підготовки. Необхідність організації системної підготовки професійних управлінців, навчання яких має відбуватися протягом усієї службової кар'єри, підтверджується політикою усіх розвинутих країн світу [4].

Разом з тим більшість цих робіт носить загальний характер і присвячені вирішенню проблем формування якісного складу кадрів «взагалі», без орієнтації їх на управлінську діяльність і не враховують багато інших чинників, які треба мати на увазі при прийнятті рішень щодо спроможності кандидатів на керівні посади у майбутньому ефективно здійснювати управлінські функції.

Мета - розглянути складові елементи системи формування якісного складу керівних кадрів служби цивільного захисту.

Виклад основного матеріалу. Відбір керівних кадрів МНС і подальше їх переміщення передбачає постійну роботу не тільки з виявлення людей, придатних за своїми якостями до професійної управлінської діяльності, а і їх подальшої підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації.

Резерв формується з метою підготовки керівників для наступного планомірного заміщення конкретних посад. При цьому розширюються можливості своєчасної заміни керівників, які з різних причин залишають посади.

У практиці не виключається можливість висунення та призначення осіб на керівні посади і поза резервом. Разом з тим найкращим засобом забезпечення своєчасного заміщення працівників залишається підготовлений належним чином резерв кадрів.

Під кадровим резервом слід розуміти групу керівників і фахівців, які мають здібності до управлінської діяльності, відповідають вимогам до відповідної посади, пройшли відбір і систематичну цільову підготовку.

Найбільш характерними для МНС, на погляд автора, є такі типи резерву, як:

- за видами діяльності;
- за часом призначення.

За видами діяльності може формуватися:

- резерв розвитку - група керівників і фахівців, які готуються до роботи в рамках нових напрямів. Вони можуть обирати один із двох видів кар'єри: професійну або керівну;

- резерв функціонування - група керівників і фахівців, які повинні у майбутньому забезпечити ефективне функціонування організації (органу або підрозділу МНС). Ця категорія співробітників орієнтується на керівну кар'єру.

За часом призначення кандидатів доцільно розділяти на дві групи:

- група А - кандидати з резерву, які вже можуть бути висунуті на вищі посади (пройшли цільову підготовку та відповідають встановленим вимогам за своїми якостями і здібностями);

- група В - кандидати з резерву, висування яких планується в найближчі 3 роки (особи, процес підготовки яких не завершений).

При формуванні кадрового резерву слід дотримуватися наступних принципів:

актуальність резерву, тобто потреба в заміщенні посад повинна бути реальною;

відповідність кандидата посаді і типу резерву - вимоги до кваліфікації кандидата, рівень професіоналізму, здібності тощо;

перспективність кандидата - орієнтація на професійне зростання, вимоги до освіти, стаж роботи на посаді, динамічність кар'єри, стан здоров'я.

З урахуванням того, що підготовка професійного керівника на базі вищої школи займає 4-6 років, а розквіт творчої діяльності людини настає в 35-40 років; вік кандидатів в резерв для висування на керівні посади нижчого і середнього рівнів управління не повинен, як правило, перевищувати 25-30 років [3].

На практиці ми маємо декілька рівнів резерву. Перший рівень – це резерв кадрів для заміщення посад молодшого начальницького складу. Другий рівень передбачає заміщення посад середнього начальницького складу. Наступний рівень резерву орієнтований на заміщення посад старшого і вищого начальницького складу органів і підрозділів МНС України.

Для організації роботи з формування і підготовки кадрового резерву керівників нижчого, середнього і вищого рівнів управління пропонується наступна схема (рис.1).

Основний резерв складають керівники різних рангів (рівнів). Саме на системі роботи з цим контингентом акцентуємо свою увагу.

Отже, як правильно організувати роботу з формування резерву керівного складу та його підготовки.

Відомчими документами МНС і зокрема "Інструкцією про порядок формування кадрового резерву на посади, що підлягають заміщенню особами рядового і начальницького складу в органах і підрозділах цивільного захисту" визначено порядок формування кадрового резерву та організація навчання і стимулювання осіб, зарахованих до резерву [5]. Для розвитку цього та реалізації принципів, на яких ґрунтується формування кадрового резерву, робота з резервом керівних кадрів передбачає такі етапи:

- аналіз потреб в резерві;
- формування самого резерву;
- підготовка осіб, які включені до складу резерву.

Аналіз потреби в резерві включає в себе прогноз зміни структури апарату управління від районного до обласного рівня, удосконалення системи просування і переміщення працівників по службі, визначення ступеня забезпеченості резервом номенклатурних посад керівників.

За підсумками цього аналізу стає можливим визначення поточної і перспективної потреби в резерві.

На етапі формування і складання списку резерву необхідно враховувати такі найважливіші моменти, як:

- категорія посад, які є базовими для створення резерву керівника конкретного підрозділу, диференціація резерву залежно від напрямку діяльності служби цивільного захисту;
- можливість підбору заступників для відповідної групи керівників.

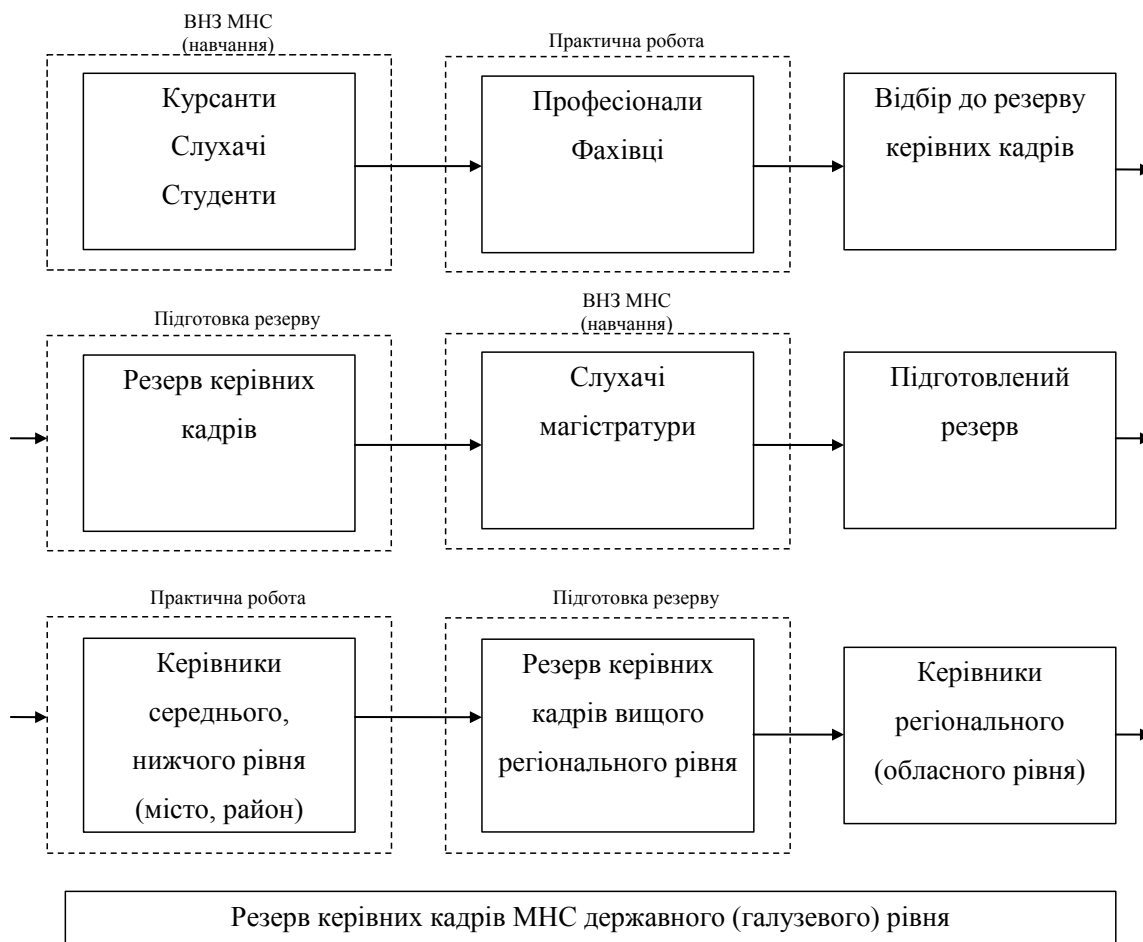


Рис.1 – Схема формування та підготовки резерву керівників служби цивільного захисту МНС України

Крім цього, на стадії відбору кандидатів до резерву використовуються такі методи, як:

- спостереження за поведінкою працівника в різних ситуаціях (на службі, в побуті та ін.);
- оцінка результатів службової діяльності;
- метод загального угруповання працівників - порівнюються якості претендентів з вимогами посади, на яку вони можуть претендувати. За відповідними вимогами обирається кращий кандидат (кандидати).
- інтерв'ю (бесіда) за спеціально складеним планом (запитаннями), або без плану, для виявлення потрібних відомостей про особу (прагнень, потреб, мотивів поведінки та ін.);
- аналіз документальних даних: автобіографій, характеристик, висновків службових атестацій тощо.

Для оцінки ефективності праці, ділових і особистісних якостей осіб начальницького складу на етапі відбору їх до резерву пропонується використовувати наступні критерії:

- професійна майстерність;
- проявлення творчого підходу в роботі;
- самостійність в роботі;
- своєчасність виконання завдань;
- складність робіт, які виконуються;
- якість робіт, які виконуються;
- службова дисципліна, відношення до праці;
- соціально-психологічні якості;
- відповідність кваліфікації робітника посадовому положенню.

Крім останнього критерію, який оцінює кадровий підрозділ, усі інші повинні оцінюватися безпосереднім керівником.

При формуванні системи якостей керівника на резервованій посаді доцільно використовувати базову модель керівника служби цивільного захисту [1].

Ефективність і якість відбору кандидатів на посади керівників із числа наявного кадрового резерву будуть значно підвищені при використанні професіограм – типових посадових, професійно-кваліфікаційних моделей. В такій моделі, яка розробляється для кожної окремої посади, вказуються головні якості, що вимагаються від кандидата на цю посаду. В професійно-кваліфікаційній моделі майбутній керівник має бути представлений таким, яким хотіли б його бачити. Використання моделі керівника значно полегшує вирішення питання щодо призначення особи на керівну посаду або зарахування до резерву, оцінки ступеня його відповідності займаній посаді і перспектив просування по службі.

В узагальненому вигляді найбільш вагомими факторами і критеріями, які підлягають урахуванню при відборі кандидата на керівну посаду з числа підготовленого резерву, є:

- професіоналізм і компетентність (освітній рівень і досвід роботи, рівень професійної підготовки, самостійність у прийнятті рішень, вміння аргументувати свою позицію, відстоювати її та ін.);
- мотивація праці (інтерес до професійних проблем і творчої праці, орієнтація на перспективу, успіх і досягнення, прагнення до розширення кругозору, готовність до соціальних конфліктів в інтересах підлеглих і справи, готовність до обґрунтованого ризику);
- особистісні якості і потенційні можливості (уважність, гнучкість, доступність, авторитетність, тактовність, комунікабельність, високий рівень інтелігентності, наявність організаторських здібностей, нервово-психологічна та емоційна стійкість та ін.).

Як можна розрізнити ці якості у кандидатів до резерву?

Більшість цих якостей легко розпізнаються і оцінюються під час реалізації вищезазначених методів відбору: оцінка, інтерв'ю, аналіз документальних даних.

Оцінка деяких окремих якостей, таких, як самостійність у прийнятті рішень, наявність організаторських здібностей, готовність до обґрунтованого ризику стосовно осіб, які включаються до резерву з діючого складу керівників, (з метою висунення на керівну посаду більш високого рівня), теж не є проблемою. Адже вона впливає з аналізу управлінської діяльності і оцінки саме цих керівників.

Більш проблематичним є виявлення зазначених якостей у осіб, які вперше залучаються до резерву керівних кадрів.

У цієї категорії кандидатів виявити та оцінити наявність окремих якостей можливо, як правило, тільки під час підготовки діючого резерву через виконання особою відповідних доручень, обов'язків під час стажування тощо. Крім цього, багато з перелічених якостей при наявності у кандидата широкого спектра розумових здібностей прищеплюються під час проходження спеціального навчання, а в подальшому удосконалюються під час перебування його вже на керівній посаді.

Питання, навколо якого може виникнути дискусія, стосується того, яким повинен бути резерв - відкритим або закритим. Чи слід сповіщати про нього самого резервіста, щоб уникнути в подальшому розчарування і образ? Мабуть, мало хто має сумнів у тому, що резерв треба формувати як відкритий, з широким залученням громадськості. Майбутньому керівникові корисно заздалегідь знати про можливе підвищення на посаді. Це буде сприяти формуванню у працівника визначеності в перспективі свого службового просування, поєднання особистих життєвих планів з даною системою, де помітили й оцінили його здібності. Крім цього, знаючи про це, він буде більше приділяти уваги своїй професійній підготовці.

Разом з тим слід пам'ятати, що включення працівника до резерву - це не більше як свідчення його відбору до навчання професії керівника і зовсім не є гарантією його призначення на посаду.

В умовах гласності створюється обстановка, яка сприяє громадській перевірці особистих якостей резервіста. Зрозуміло, що до людини, яка є кандидатом на посаду, колектив придивляється більш уважно, і якщо вона не відповідає сподіванням, то це буде, напевно, своєчасно виявлено.

Звичайно, що формування особи як керівника не завершується терміном перебування в резерві та етапом підготовки, а продовжується після призначення на керівну посаду протягом усього періоду службової кар'єри.

В психології і акмеології під особистим професіональним розвитком розуміється процес формування особистості (в широкому розумінні) і її професіоналізму під час саморозвитку, навчання, професійної діяльності.

Пропонується наступна модель професійного розвитку керівника (рис.2) [3].

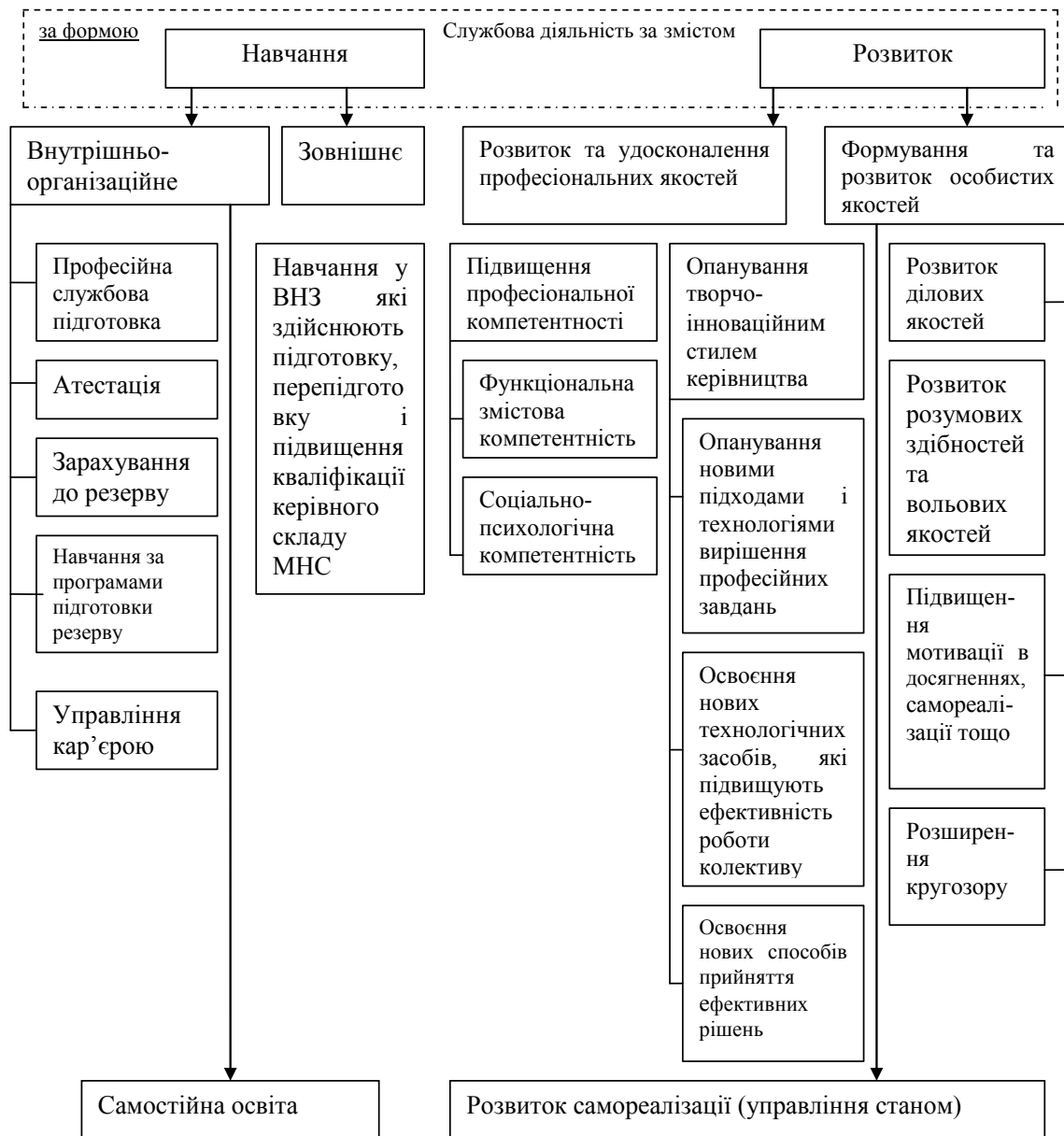


Рис.2 – Модель професійного розвитку керівника

В цій моделі, яка може бути адаптованою до МНС, відображені процеси безперервного професійного розвитку осіб начальницького складу МНС, основа яких закладається у вищих навчальних закладах МНС, де поряд з наданням професійних знань дуже важливе формування в особи, яка навчається, мотивації до діяльності, ціннісних орієнтацій, що направлені на прогресивний розвиток, прагнення стати професіоналом своєї справи. Виходячи із цієї моделі, професіональне становлення (розвиток) керівника здійснюється у формі навчання, яке відбувається самостійно, за місцем служби або у спеціалізованому навчальному закладі.

Висновки. Використання запропонованих підходів органами управління МНС України сприятиме підвищенню рівня управлінської компетентності керівників та зменшить імовірність призначення на керівні посади осіб, не здатних до управлінської діяльності.

ЛІТЕРАТУРА

1. Основи управління в органах і підрозділах МНС України : [навч. посібник / Альбоцій О. В., Болотських М. В., Кулешов М. М., Калашников О. О., Попов В. М., Рашкевич С. А., Рогозін А. С., Садковий В. П., Труш О. О.]. – Харків, НУЦЗУ, 2009. – 370с
2. Кузнецов В. И. Управление персоналом : [учебно-практическое пособие] / В. И. Кузнецов. – М. : Наука, 1999. – 287 с.
3. Порошин А. А., Эфанова И. Н. и др. Диагностика профессионального развития руководителей ГПС : [методические рекомендации] / А. А. Порошин, И. Н. Эфанова. – М. : ВНИИПО, 2001. – 282 с.
4. Токарева В. І. Науково-теоретичні засади формування і системи підготовки управлінського персоналу в Україні / В. І. Токарева. – К. : Освіта, 2005. – 328с.
5. Інструкція про порядок формування кадрового резерву на посади, що підлягають заміщенню особами рядового і начальницького складу в органах і підрозділах цивільного захисту (Наказ МНС України № 854 від 24.11.08р.)

УДК 159.92

Куфлієвський А.С. к.психол.н., доцент, начальник соціально-психологічного факультету НУЦЗУ ;

Гузенко В.А., к.т.н., начальник оперативно-тактичної кафедри НУЦЗУ;

Соколов Д.Л. к.т.н., доцент оперативно-тактичної кафедри НУЦЗУ;

Неклонський І.М., ст.викладач оперативно-тактичної кафедри НУЦЗУ

ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ПРОФЕСІЙНОЇ МАЙСТЕРНОСТІ КУРСАНТІВ ТА СТУДЕНТІВ НА СМУЗІ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ПІДГОТОВКИ РЯТУВАЛЬНИКІВ

Стаття присвячена проблемі психологічної підготовки рятувальників до екстремальних умов служби. Велику роль в процесі адаптації до служби грає психологічна і психофізична готовність рятувальника.

Ключові слова: професійна діяльність рятувальників, екстремальні умови служби, смуга психологічної підготовки рятувальників.

В статті аналізується проблема психологічної підготовки спасателів к екстремальним умовам служби. Большую роль в процессе адаптации к службе играет психологическая и психофизическая готовность спасателя.

Ключевые слова: профессиональная деятельность спасателей, экстремальные условия службы, полоса психологической подготовки спасателей.