

## РОБОТА З КАДРОВИМ РЕЗЕРВОМ ЯК ФОРМА НАКОПИЧЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

*Проаналізовано сучасні підходи та викладено авторський погляд щодо змісту та пріоритетів формування кадрового резерву організації в контексті теорії людського капіталу*

**Постановка проблеми.** Робота з кадровим резервом є однією з найважливіших форм накопичення людського капіталу, адже саме від цього елемента системи внутрішньо-фірмового менеджменту залежать як вчасність, так і якість заміщення ключових посад у внутрішній ієрархії організації, що, в свою чергу, виступить запорукою її сталого економічного розвитку.

Наукова категорія “людський капітал” дедалі ширше входить у вжиток не лише закордонних, але й вітчизняних фахівців з менеджменту людських ресурсів. Розуміння інвестиційної природи людського капіталу формує зміст багатьох новітніх підходів щодо управління людським фактором виробництва. Проте увага, як правило, акцентується на окупності інвестованих у розвиток людського капіталу грошових коштів саме у короткостроковій перспективі, що значною мірою обмежує коло питань, які потребують і науково-теоретичного обґрунтування, і відповідного впровадження у практику економічної діяльності. Зокрема це стосується проблематики накопичення знань, досвіду, трудових навичок, мотивацій та здоров'я працюючих, що в сукупності і являє собою резерв людського капіталу.

Варто зазначити, що з поля зору теоретиків та практиків управління досить часто випадає той факт, що людський капітал як наукова категорія має міждисциплінарний характер. На думку автора, ігнорування такої обставини призводить до недовісти багатьох спроб впровадження новітніх напрямків економічної роботи у практику як на макро-, так і на мікроекономічному рівні, адже розгляд проблематики формування та

використання людського капіталу без застосування результатів досліджень у сфері медицини та психології позбавлений усякого змісту. Так, саме психологічний чинник визначає мотиваційний контекст людської діяльності, формуючи межі окупності інвестованих у розвиток людського капіталу грошових коштів, а медичний – доцільність такого інвестування та можливості використання засвоєних знань на практиці. З іншого боку, занадто широкий підхід до вивчення проблематики людського капіталу, загострює проблеми етичного характеру, виявляючись у різноманітних дискримінаційних тенденціях на практиці, що, в свою чергу, суперечить не лише низці законодавчих актів, але й власне цілям самого управління людськими ресурсами. В тому числі, цей факт ускладнює розв'язок піднятої у статті проблеми – обґрунтування змісту та принципів резервування людського капіталу на мікроекономічному рівні, що ставить за мету покращення економічних перспектив організації на основі забезпечення безперервності та прогресивності управлінської й виробничої діяльності в її межах.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питанням, пов'язаним з управлінням кадровим резервом, присвячені праці як вітчизняних, так і зарубіжних вчених. Вагому роль у розумінні окремих складових процесу створення кадрового резерву відіграють праці провідних українських вчених В.М. Данюка та В.А. Савченка. Проте в цілому, аналіз літературних джерел дозволяє стверджувати про домінуюче ігнорування проблематики формування

кадрового резерву. Це обумовлюється ретельним опрацюванням відповідних питань у часи планової економіки, неспроможність якої наклала певний відбиток і на запропоновану у статті тематику. Разом з тим, на глибоке переконання автора, саме сьогодні робота по формуванню кадрового резерву повинна відіграти роль катализатора розвитку позитивних тенденцій на всіх без виключення рівнях економічної системи України.

**Метою дослідження** є визначення сучасної ролі та змісту системи управління кадровим резервом організації з урахуванням концепційних засад теорії людського капіталу.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Під кадровим резервом розуміють групу працівників, які за результатами оцінювання професійних знань, умінь та навичок відібрані для заміщення вакантних посад.

За часів адміністративно-командної системи управління економікою створення кадрового резерву практикувалося досить широко. Такий резерв існував практично в усіх без винятку організаціях, про нього необхідно було звітувати у вищих інстанціях. Однак, коли виникала потреба заміщення вакантних посад, то до резерву зверталися не часто [2]. Подібна тенденція спостерігається і сьогодні. До того ж, досить часто сама проблематика формування кадрового резерву розглядається поверхнево, а зарезервовані працівники мають хибні уявлення про свою роль та функції.

У переважній більшості організацій кадровий резерв визначається досить формально. Керівник чи власник просто складає перелік “обраних”, придатних, на його думку, осіб, серед яких досить часто опиняються його друзі, родичі або давні товариші по службі [6]. Такий підхід до формування резерву має свої підстави, якими, як правило, є:

– прагнення відповісти вдячністю за послуги у минулому, які мали особистий характер;

– бажання оточити себе “приємними” людьми, які, попри свої професійні якості, до вподоби керівнику;

– прагнення оточити себе некомпетентними працівниками, на фоні яких суб’єкт формування резерву видавався б цінним, розумним та незамінним;

– бажання отримати запоруку майбутньої недоторканості у випадку реалізації низхідного варіанту трудової кар’єри;

– намагання підняти власний авторитет за рахунок удаваної орієнтації на “модні тенденції” HR-менеджменту, що, як правило, є не більше ніж проявом дилетантизму та самообману;

– прагнення створити атмосферу особистої відданості керівнику;

– бажання забезпечити лояльність та підтримку з боку найбільш активних, конкурентно налаштованих співробітників.

Загалом викладені позиції абсолютно ігнорують фактор професійної придатності, а останні – ще й характеризуються прямими спробами “підкупу лояльності” вкрай активних та кар’єроорієнтованих колег. Звісно, жодний з варіантів не сприяє вирішенню конкретних цілей формування кадрового резерву, до яких варто віднести:

– виявлення серед працівників організації осіб, що мають потенціал для просування по кар’єрним сходам;

– підготовка осіб для заміщення вакантних посад у верхньому ешелоні системи організаційного менеджменту;

– забезпечення своєчасного заміщення вакантних посад керівників з числа компетентних і здатних до управлінської роботи працівників;

– створення належних умов для наступності та сталості управління організацією та її підрозділами [8].

Крім того, створення кадрового резерву ставить за мету і ряд непрямих цілей, які також є недосяжними у випадку невиваженого формалізованого підходу. Так, попри те, що робота з кадровим резервом виступає інструментом підбору та підготовки

працівників для заміщення ключових посад, лише невелика частина відібраних кандидатів досягають таких посад, перебуваючи в резерві [9]. Тут ставка робиться на підтримку високого рівня конкуренції між працівниками, яка розглядається з позицій найвпливовішого мотиваційного фактору.

Відштовхуючись від інвестиційної парадигми формування людського капіталу, необхідно зазначити, що постановка таких цілей має бути підкріплена досить тонкою ресурсною політикою, тому що:

– зроблена в такому разі ставка на розвиток професіоналізму може виявитися суттєвим прорахунком внаслідок некупності відповідних заходів;

– розвиток професіоналізму працівників без конкретних кар'єрних намірів з боку керівництва сприятиме надлишковому загостренню конкурентних взаємовідносин на внутрішньому ринку праці, що призведе до відтоку сформованого людського капіталу в інші організації, а це поставить питання не лише про доцільність кадрових інвестицій, але й про причини успіхів конкурентів;

– неприхована байдужість менеджменту до ресурсних проблем розвитку сформованого резерву досить швидко дасть зрозуміти зміст інтриги, що загострить проблему організаційної лояльності та негативно позначиться на мотиваційних компонентах трудової діяльності.

З огляду на викладене та на підставі аналізу сучасної класифікаційної бази доцільно зробити акцент на наступних типах кадрового резерву.

За призначенням:

– резерв розвитку – група спеціалістів, які готуються задля реалізації нових проектів та напрямів діяльності; такі спеціалісти мають вибір: професійна або управлінська кар'єра;

– резерв функціонування – співробітники, які зорієнтовані на управлінську кар'єру та у майбутньому забезпечать ефективне функціонування організації; це ті працівники, які призначені замінити керівника у випадку його переведення або звільнення.

За часом призначення:

– активний резерв – кандидати на висування у поточному періоді;

– пасивний резерв – кандидати на висування у майбутньому.

В свою чергу, до основних принципів формування кадрового резерву варто віднести: демократичність, виваженість, орієнтація на перспективу, вчасність, прозорість та гнучкість. Впровадження зазначених принципів у систему роботи з резервом має бути глибоко обміркованим, а не огульним, чим майорить минуле вітчизняного менеджменту.

В якості прикладу невдалого оновлення системи кадрової роботи можна назвати впровадження в дію окремих пунктів закону СРСР від 30 червня 1987 р. “Про державне підприємство”, які зробили керівників підприємств заручниками некомпетентності трудового колективу у питаннях генерального менеджменту. Загальна виборність керівників, яка диктувалася цим законодавчим актом, призводила до гальмування багатьох позитивних тенденцій. За часів таких проявів нераціонального використання принципу демократизації, справедливий, але суворий керівник, який довів свою професійну компетентність, не мав ніяких гарантій обрання у наступний раз [3]. Проте, підвищилися шанси службового просування для улесливих, “приємних” людей, ділові якості яких розглядалися членами трудового колективу як беззаперечний доданок до їх позитивного іміджу. “Нехай *спробує* новий” – під луну таких висловлювань обирався наступний керівник, в той час, коли мало хто з працюючих замислювався над тим, що ланка найвищого керівництва – це не місце для спроб, які не підкріплені ані знаннями, ані досвідом.

Наведений приклад занадто завзятого оновлення методології кадрової роботи дозволяє стверджувати про важливість раціонального підходу у роботі з персоналом, у тому числі і в напрямку накопичення людського капіталу організації шляхом формування кадрового резерву.

Сьогодні склався певний порядок відбору у резерв, який включає такі позиції:

- відбір кандидатів на конкурсній основі;
- прийняття рішення про включення до резерву спеціально створеною комісією;
- призначення кожному працівнику, якого внесено до резерву, керівника стажування;
- збільшення посадового окладу стажеру у відповідності до оплати на майбутній посаді.

До резерву зараховують професійно підготовлених працівників, які успішно виконують службові обов'язки, проявляють ініціативу, мають організаторські здібності і необхідний досвід роботи, схильні до навчання.

Відбір у резерв і затвердження кандидатів здійснюється вищим керівництвом організації за участі служби управління персоналом, а також лінійних та функціональних керівників. Деякі автори наголошують на важливості конфіденційності у процесі формування кадрового резерву, інші ж навпаки – доводять необхідність відкритості та прозорості такого процесу [4; 5].

Перший підхід до формування кадрового резерву, коли про зарахування до нього не повідомляються не лише широкі верстви працюючих, але й сама зарезервована людина, пояснюється спробами нівелювати конфліктні тенденції у трудовому колективі, спростити стосунки між керівником та його підлеглими. Проте, попри деякі переваги зазначеного підходу, можна стверджувати про ігнорування ряду найважливіших аспектів, які формують проблематику резервування кадрів.

По-перше – це створення конкурентного середовища як найважливішої підстави формування мотиваційного поля в організації. При цьому, відсутність достатньої конкуренції на внутрішньому ринку праці призводить до пасивності не лише резервістів, але й самих керівників, адже реальний поштовх для їх розвитку попросту відсутній. По-друге, за такого підходу, знання та досвід резервіста розцінюються як такі, що вже досягли свого максимуму. Проте невідомо наскільки непоінформована про резервування людина збереже та розвинене свої професійні переваги на той момент, коли з'явиться

відповідна вакансія. Тому найбільш раціональним, на думку автора, є інший варіант, за якого резерв формується відкрито, а зарезервовані працівники мають достатньо підстав для вчасного професійного розвитку, спричиняючи тим самим вагомий конкурентний тиск на керівників більш високих рівнів ієрархії.

В свою чергу, робота з кадровим резервом – це діяльність служби управління персоналом та посадових осіб різних рівнів управління, яка спрямовується на планування, відбір, формування та навчання зарезервованих кадрів. Навчання осіб, зарахованих до резерву керівників, здійснюється на підставі індивідуальних планів. Основними формами підготовки резерву керівників є:

- навчання в Українській Академії державного управління при Президенті України, інститутах підвищення кваліфікації; підготовка на курсах та у школах резерву;
- систематичне навчання у формі самоосвіти;
- участь у роботі семінарів, нарад, конференцій з проблем управління сучасним виробництвом; організація ділових зустрічей та дискусій;
- стажування на управлінських посадах і тимчасове виконання обов'язків керівників організації;
- надання тимчасового права для вирішення окремих питань на рівні того керівника структурного підрозділу, на посаду якого готується резервіст;
- відрядження в інші організації для ознайомлення з передовими методами і досвідом роботи;
- залучення резервістів до розгляду відповідальних питань, проведення перевірок, службових розслідувань тощо [8].

Конкретизація змісту роботи з кадровим резервом має враховувати сутність пріоритетних завдань окремої ієрархічної ланки управління, адже резерв кадрів має охоплювати принаймні такі категорії працівників:

- генеральне керівництво – директори, президенти, генеральні управляючі організацій;

– вище адміністративне керівництво – управляючі великих департаментів, віцепрезиденти;

– середнє адміністративне керівництво – керівники функціональних підрозділів, відділів, старші спеціалісти;

– керівники функціональної ланки – спеціалісти, інженери, техніки, облікові працівники;

– лінійні керівники – майстри, керівники дільниць, бригадири тощо.

Відповідно, пріоритет у роботі з найвищою ланкою керівництва має надаватися проведенню конференцій у дискусійних групах, спеціалізованим семінарам та тренінгам. До роботи з резервом вищого керівництва можуть залучатися і коучі, зусилля яких мають бути зорієнтовані на досягнення адекватних диспозицій особистісних цінностей, ідей, прагнень та переконань майбутніх керівників.

Робота з потенційними керівниками середньої ланки полягає у навчанні управлінському обліку та контролю, ергономіці та управлінню якістю, менеджменту матеріально-технічного постачання та технології виробничого планування [1].

Процедура комплектування кадрового резерву має бути тісно ув'язаною з розробкою схем заміщення вакантних посад. Необхідно наголосити на принциповій відмінності між такими поняттями як кадровий резерв та схема заміщення, які досить часто сприймаються як синонімічні.

Кадровий резерв організації є сукупністю працівників, які, володіючи цінними професійними, інтелектуальними та комунікативними якостями, становлять першочерговий інтерес для службового просування та розвитку в цілях вчасного заповнення вакантних робочих місць, які час від часу з'являються в організації.

Схеми ж заміщення містять конкретизоване вираження намірів роботодавця стосовно посадових переміщень, являючи по суті алгоритм заповнення вакантних посад, який формується на основі ґрунтового аналізу рівня відповідності

особистісних та професійних характеристик резервіста умовам певного робочого місця. Практика переконливо доводить, що ефективність використання схем заміщення є достатньо високою. Так, в економічно розвинених країнах близько 77 % керівників отримують свою посаду у відповідності до сформованого плану заповнення вакансій.

На думку автора, сучасний підхід до формування кадрового резерву та відповідних схем заміщення має виходити з позицій HRD-концепції (*Human Resources Development* – розвиток людських ресурсів), що забезпечить ефективність процесу накопичення людського капіталу організації. Перехід до впровадження позицій концепції HRD фактично дає новий імпульс до розвитку методології кадрової роботи.

Так, якщо *традиційний погляд* на управління базувався на чіткій регламентації та жорсткому контролю, *підхід з позицій людських відносин* акцентував увагу на мотиваційних чинниках шляхом гуманізації праці та залучення працівників до виконання управлінських функцій, то сучасний *HRD-підхід* має виключно прагматичну орієнтацію, що виявляється у наданні пріоритету розвитку професійних знань та навичок з урахуванням мотивуючої ролі фактора конкуренції, який неминуче активізується за таких умов.

Перспективи впровадження HRD-підходу на теренах вітчизняного менеджменту людських ресурсів досить обнадійливі, а доцільність відповідних кроків підтверджена практикою. Підставою для таких висновків є той факт, що впровадження програм HRD дає організаціям у всьому світі значний прибуток, і, в тому числі, завдяки зниженню собівартості продукції у розмірі до 50 % [9].

Таким чином, важливим фактором оновлення практики менеджменту людських ресурсів має виступити її націленість на впровадження концепційних засад HRD-підходу, який є запорукою створення умов для *добровільної* інтенсифікації праці на основі мобілізації всіх інтелектуальних та емоційних ресурсів особистості. І тут варто звернути увагу саме на відсутність елементів примусу до праці,

які сьогодні мають хоча і прихований, але суттєвий вплив на трудову діяльність людини, коли “шкіряний батіг” замінила економічна необхідність, незадовільна кон’юнктура ринку праці чи соціальна незахищеність переважної більшості працюючих. Саме в таких умовах звернення управлінської практики до HRD-підходу дозволяло б стверджувати про зацікавленість організацій всіх форм власності у прискореному розвитку та накопиченні людського капіталу, основним обмеженням використання якого є саме добровільність – добра воля людини як власника того капіталу, що названо людським.

Важливим моментом впровадження концепції розвитку людських ресурсів є виховання керівників нового типу, які, сполучаючи професійну компетентність з високим особистісним потенціалом, зможуть бути лідерами у мінливих реаліях ринкової економіки. Це вимагає вкрай виваженого підходу щодо формування кадрового резерву, що досягається на основі застосування сучасного інструментарію оцінки кадрів.

Зокрема, у компаніях США для висунення у резерв необхідно відповідати наступним вимогам:

– вміння та бажання привнести в діяльність організації функціональні знання та практичні навички, що необхідні для її розвитку та власного швидкого просування;

– прагнення до самовдосконалення та готовність до безперервної освіти;

– розуміння системи цінностей організації, зацікавленість у власному гуманітарному та міждисциплінарному розвитку [1].

Аналіз наукових праць та сучасної HR-практики дозволяє узагальнити критеріальну базу оцінки кандидатів у резерв, що пропонується зробити з урахуванням того, що проблематика резервування кадрів найбільш актуальна для середніх та великих організацій.

Для середніх за розмірами організацій, в межах яких комунікативні мережі та соціальні стосунки є достатньо прозорими, доцільним буде використати запропоновану у таблиці 1 схему оцінки, яка має достатньо високий

рівень конкретизації та може бути доповнена у відповідності до специфіки внутрішнього економічного та управлінського механізму окремого господарюючого суб’єкта. Варто зазначити, що запропонована методика відштовхується від аналізу трудового потенціалу, зміст складових якого використовується в якості класифікаційної підстави для визначення рівня доцільності резервування окремого працівника, а обнадійливими оцінками вважаються ті, що наближаються до числового максимуму.

Для великих організацій запропоновану схему оцінки варто розширити на основі наступних критеріїв.

*Відкритість* – працівник уважний до сторонніх доказів та прислуховується до них, навіть якщо вони відрізняються від власних переконань; відкритий до нових думок, шукає та знаходить контакти, вміє триматися.

*Орієнтація на клієнта* – вміє визначити потреби клієнтів, відсуває особисті бажання на другий план, якщо вони не співпадають з бажаннями клієнта, а отже і з інтересами організації.

*Активність та вміння витримувати навантаження* – працівник не втрачає витримки навіть у критичних ситуаціях, зберігає діловий підхід навіть тоді, коли зачеплені його особисті інтереси; яскраво виражена цілеспрямованість та вміння зацікавити оточуючих, орієнтація на успіх.

*Автономність та готовність до змін* – з бажанням береться за складні завдання, мобільний, не відрікається від своїх помилок та не перекладає їх на інших, тримається впевнено, вміє висловлювати критичні зауваження навіть тоді, коли це не схвалюється.

*Інтелектуальні здібності* – виявляє, аналізує та узагальнює подібні елементи різних ситуацій, приймає інформацію та переймає досвід із суміжних професійних сфер, використовує такі знання, застосовує новаторські підходи.

Таблиця 1. Критерії оцінки доцільності резервування працівника

Критерій	Оцінка у балах	Позиції для оцінки
Особистісний потенціал	1	працівник досяг максимуму як у розрізі якості праці, так і у сенсі обсягів відповідальності
	2	потенціал працівника міг бути і вищим, але на теперішній момент його розвиток стримується обставинами, які у майбутньому можуть змінитися на краще
	3	можна розраховувати на просування працівника на одну сходинку, після чого він буде близьким до максимуму свого розвитку
	4	має потенціал, який є достатнім для довготривалого службового просування
	5	не виявлено обмежень для того, щоб працівник обійняв посаду в ешелоні генерального менеджменту
Мотиваційний потенціал	1	байдужість у ставленні до посадових обов'язків, основна ціль – заробити на життя
	2	прагне знати більше про функції структурного підрозділу, де працює, в надії на службове просування
	3	постійно цікавиться роботою, яка виходить за межі його посадових обов'язків, сильно мотивований на просування
	4	відданий організації, постійно бере участь у груповій роботі, відповідає вимогам попереднього пункту
	5	демонструє відповідальність за майбутнє організації, за її соціально-економічні перспективи, відповідає вимогам попереднього пункту
Характер підготовки	1	мав досвід роботи лише в одній сфері (підрозділі) та не виявив схильності до вивчення змісту інших функціональних напрямків діяльності
	2	працював лише в одній функціональній сфері (підрозділі), проте отримав уявлення стосовно специфіки суміжних напрямків роботи
	3	отримав досвід роботи у різних функціональних сферах діяльності (підрозділах) внаслідок разових доручень
	4	отримав різнобічний досвід роботи на основі власної ініціативи та планування кар'єри
	5	має різносторонній досвід, володіє інформацією та власними поглядами на перспективи розвитку суміжних сфер діяльності
Творчий потенціал	1	супротивник змін, не прагне до впровадження нововведень
	2	не схвалює змін, а також проекти, які надходять від інших, проте має власні ідеї, які іноді намагається впровадити в життя
	3	швидко зацікавлюється новими ідеями, ще до того як вони детально опрацьовані
	4	відкритий для прийняття ідей, старанний в їх розробці, прагне впровадити їх у практику
	5	справжня людина ідей, використовує і власні, і чужі ідеї з максимальною ефективністю для організації
Віковий потенціал	1	до виходу на пенсію залишилося 5 років
	2	до виходу на пенсію залишилося від 5 до 10 років
	3	до виходу на пенсію залишилося від 10 до 15 років
	4	до виходу на пенсію залишилося від 15 до 20 років
	5	до виходу на пенсію залишилося понад 20 років

*Професійна компетентність* – працівник має глибокі та широкі знання своєї професії, які отримані завдяки навчання та практичному досвіду.

*Підприємницьке мислення та суспільна відповідальність* – спостерігає за подіями поза межами власної сфери відповідальності, враховує вплив власних рішень на інші

підрозділи організації, організацію загалом та суспільство в цілому; мислить та діє економічно доцільно, володіє здатністю бачити перспективи.

*Плановість у роботі* – формулює власні цілі та виконує їх, діє системно та структурує складні ситуації, визначає пріоритети, будує свої плани на адекватних даних; приймаючи

рішення, аналізує широкий спектр альтернатив та можливі наслідки від їх реалізації, дотримується домовленостей.

*Цілеспрямованість* – бере на себе керівну роль, прагне впливати на інших, виявляє ініціативу у міжособистісних стосунках; сумісно з іншими працівниками (підлеглими) визначає чіткі цілі та перевіряє їх здійснення, не випускає з поля зору поставлені цілі навіть при значній протидії.

*Поведінка в колективі* – залучає колег до прийняття рішень та враховує їх думки; інтегрований у колектив, наперед передбачає конфлікти інтересів та знешкоджує їх, врівноважує стосунки у колективі.

*Вербальна компетентність та здатність до візуалізації* – висловлюється ясно і зрозуміло, враховує при цьому рівень поінформованості співрозмовника, не збурює протиріччя, відкритий до порад; застосовує графічні зображення, приклади та порівняння при викладенні власних думок, вміло використовує технічні пристрої; оперує ясними фразами письмово, текст гарно структурований та легко читається [10].

При цьому, варто пам'ятати, що саме на перетині інтересів організації та конкретного співробітника з'являється та посада, на якій конкретна людина зможе максимально реалізувати свій професійний досвід та особистісний потенціал. Тому необхідно визначити та сумістити можливості, вимоги та потреби обох сторін. Крім того, вкрай важливо враховувати і особистісні характеристики працівників.

Одним із варіантів узагальнення особистісних характеристик людини є концепція, запропонована американським психологом Е. Фроммом, який розрізняв один продуктивний і чотири непродуктивних типи характеру: рецептивний, експлуаторський, накопичувальний і ринковий. В розрізі теми статті необхідно відмітити, що люди з акцентованою деструктуризацією характеру мають досить помилкові уявлення про працю, владу і кар'єру, що ускладнює їх зарахування до резерву на заміщення вакантних посад, і тим паче – керівних.

Людина з продуктивним характером творчо реалізує себе в будь-якій справі, удосконалюючи при цьому саму себе, свої здібності і світ навколо себе.

На противагу цьому, працівник з рецептивним (споживчим) характером своїм успіхом у житті буде вважати досягнення гарного ставлення до нього з боку тих, хто забезпечує безперешкодний доступ до матеріальних благ. Він характеризується пасивністю і залежністю від інших, а також неспроможністю сказати "ні" стосовно тих дій, що йому не подобаються, але нав'язуються.

В свою чергу, людина з експлуаторським типом характеру своїм успіхом і, відповідно, щастям буде вважати ситуацію, в якій одержує певні блага, віднімаючи їх у інших обманом чи силою. У сфері управлінської та підприємницької діяльності такі люди будуть віддавати перевагу не генеруванню власних ідей, а їх крадіжці. Вдала кар'єра для людей з експлуаторським типом характеру – використання недосконалої законодавства, а також наївності та довірливості інших людей.

Людина ж з накопичувальним типом характеру пов'язує вдалу кар'єру, життєвий успіх і щастя з нагромадженням і збереженням накопиченого. Її найвищі цінності – порядок і безпека. Накопичені матеріальні блага сприймаються нею як символ стійкості і надійності її внутрішнього світу, у той час, коли зовнішній світ сприймається як загроза і хаос, від чого можна відгородитися придбанням корисних і потрібних речей. Головною відмінною рисою цього характеру є скнарність, що однаково поширюється як на гроші, так і на почуття і думки.

Натомість, людина з ринковим типом характеру ставиться до себе як до товару. Самоповага такої людини залежить не стільки від її знань і умінь, скільки від того, наскільки вдало вона зможе продати себе на ринку праці. При наявності ринкового характеру людина відчуває себе одночасно і



товаром, і продавцем. Вона заклопотана не стільки виробничими та управлінськими проблемами, скільки ціною на послуги праці в інших організаціях. Це потенційні перебіжчики, доцільність інвестування у професійний розвиток яких вкрай сумнівна.

Необхідно зазначити, що наявність деструктивних характерологічних типів у кадрових резервах організацій не вирішить проблему ефективного менеджменту, а навпаки призведе до загострення соціальних стосунків та падіння престижу кадрового просування в цій організації.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Формування людського капіталу організації – складний та багатовекторний процес, який має враховувати широкий спектр особистісних та професійних характеристик людини. Цільова орієнтація накопичення людського капіталу виявляється під час створення кадрового резерву організації, який має володіти конкретними стратегічно орієнтованими характеристиками, що забезпечується на основі використання дієвої критеріальної бази оцінки та розширеного врахування психологічних характеристик людини як носія та власника людського капіталу. При цьому, на ретельну увагу заслуговує проблема оптимізації ресурсного забезпечення заходів по формуванню кадрового резерву організації, що і формує актуальний розріз подальших наукових досліджень.

#### Список використаної літератури:

1. Библиотека управляющего персоналом: мировой опыт. Обзорная информация / Под ред. Г.В. Щекина. – К.: МАУП, 1995. – 120 с.

2. Данюк В. Особливості програмування ділової кар'єри у вищому закладі освіти // Україна: аспекти праці. – 1998. – № 6.

3. Деловые игры и эффективность управления производством / АН Украины. Ин-т экономики промышленности. Отв. ред. Н.Г. Чумаченко. – Киев: Наук. думка, 1992. – 176 с.

4. Захаров В. Работа с кадровым резервом. Опыт “АВК” // Менеджер по персоналу. – 2007. – № 9.

5. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / В.М. Данюк та ін. – К.: КНЕУ, 2005. – 398 с.

6. Музыченко В.В. Управление персоналом. Лекции: Учебник для студ. высш. учеб. заведений. – М.: Изд-й центр “Акад.мия”, 2003. – 528 с.

7. Про затвердження Положення про формування кадрового резерву для державної служби: Постанова Кабінету міністрів України від 28 лютого 2001 р. № 199 // Офіційний вісник України. – 2001. – № 9.

8. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2002. – 351 с.

9. Управление персоналом. Учебное пособие / Под ред. Б.Ю. Сербиновского и С.И. Самыгина. – М.: “Издательство Приор”, 1999. – 432 с.

10. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под научной ред. проф., д-ра Р. Марра, д-ра Г. Шмидта. – М.: Изд-во МГУ, 1997. – 480 с.

МЕЛЬНИЧУК Дмитро Петрович – кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедрою управління персоналом і економіки праці Житомирського державного технологічного університету

Наукові інтереси:

– економіка праці, соціальна економіка і політика;

– управління персоналом та психологія управління