

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ**

Інститут підвищення кваліфікації керівних кадрів

В. А. Гошовська, Л. А. Пашко, Л. М. Фугель

**КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ
ЯК СКЛАДОВА УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ
В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

Навчально-методичні матеріали

**Київ
2013**

*Схвалено Вченою радою Інституту підвищення кваліфікації керівних кадрів
(протокол № 1 від 28 лютого 2013 р.)
та Науково-методичною радою Національної академії державного управління
при Президентові України (протокол № 36 від 16 квітня 2013 р.)*

Автори:

В. А. Гошовська, доктор політичних наук, професор, директор Інституту підвищення кваліфікації керівних кадрів НАДУ, заслужений працівник народної освіти України;

Л. А. Пашко, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри парламентаризму та політичного менеджменту НАДУ;

Л. М. Фугель, заступник керівника управління кадрової політики Головного управління з питань регіональної та кадрової політики Адміністрації Президента України.

Упорядник

Ю. В. Стрілецька, провідний спеціаліст відділу організаційного забезпечення та моніторингу якості навчання Інституту підвищення кваліфікації керівних кадрів НАДУ.

Рецензенти:

А. А. Попок, доктор наук з державного управління, професор, віце-президент НАДУ;

Н.-С. М. Пінчук, кандидат економічних наук, доцент, заступник голови Державної служби геодезії, картографії та кадастру України, заслужений економіст України.

Гошовська В. А.

Г57 Кадровий менеджмент як складова управління людськими ресурсами в системі державного управління : навч.-метод. матеріали / В. А. Гошовська, Л. А. Пашко, Л. М. Фугель ; упоряд. Ю. В. Стрілецька. – К. : НАДУ, 2013. – 96 с.

Навчально-методичні матеріали підготовлені в межах Комплексної програми професійного розвитку осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву “Нова еліта нації”, які здійснюють навчання в Національній академії державного управління при Президентові України.

Висвітлено основи кадрового менеджменту як складова управління людськими ресурсами в системі державного управління.

Призначені для осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву “Нова еліта нації”, а також для професійного навчання державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, працівників центральних і місцевих органів виконавчої влади в системі підвищення кваліфікації.

УДК 35.08:005.95/96](076)

*Видано на замовлення Інституту підвищення кваліфікації керівних кадрів НАДУ
при Президентові України для осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву
“Нова еліта нації”.*

1. ОСОБИСТІТЬ КЕРІВНИКА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

Професіоналізм керівника як суб'єкта управління (СУ), якість та ефективність керівної діяльності проявляються у прямій залежності від розуміння ним специфіки управлінської праці, знання предметів праці та уміння користуватися різноманітними засобами й методами з метою їх перетворення на спільне благо для підлеглих державних службовців-співробітників одного колективу однодумців.

Предмети управлінської праці – це фактори суттєвого впливу на реальну поведінку державних службовців в органі державної влади (ОДВ) як соціальній мікросистемі. Будучи взаємопов'язаними, вони здійснюють комплексний вплив на психіку співробітників, не лише формуючи їх психічний стан та певну модель організаційної поведінки, а й визначаючи ступінь соціального оптимізму/-песимізму у ставленні до ОДВ як пересічних громадян-споживачів надаваних послуг, так і чиновників, що здійснюють професійну діяльність на державній службі.

Саме тому важливо наголосити на тому, що керівна діяльність – це процес перетворення предметів управлінської праці у соціально значимі продукти, цінності і стани ОДВ як соціальної мікросистеми управління. Наочно це перетворення відображено у табл. 1.1 [1, с. 185]:

Таблиця 1.1

Предмети та продукти управлінської праці

Предмет праці	Продукт праці
Інформація	<ul style="list-style-type: none"> • Якість цілепокладання, образ бажаного майбутнього • Якість нормативних документів та управлінських рішень, що приймаються • Чіткість стратегії та принципів управління • Поінформованість персоналу • Організація системи ефективного зворотного зв'язку
Свідомість, психіка підлеглих державних службовців	<ul style="list-style-type: none"> • Свідомість співробітників • Професіоналізм та якість праці • Дотримання норм та цінностей організаційної культури • Креативність, творчість • Трудова та соціальна активність членів колективу як соціальної мікросистеми • Розвиток соціокультурного потенціалу персоналу
Відносини, взаємодія елементів ОДВ як соціальної мікросистеми	<ul style="list-style-type: none"> • Самоуправління, самоорганізація елементів в ОДВ • Оптимізація взаємних очікувань у форматі “СУ = лідер – ОУ = творчі особистості – ОДВ = соціальна мікросистема” • Подолання симптомів взаємної відчуженості, недовіри • Ефективність та результативність ОДВ як соціальної мікросистеми

	<ul style="list-style-type: none"> • Дієвість та результативність управлінської культури
Умови життєдіяльності підлеглих співробітників	<ul style="list-style-type: none"> • Можливості самореалізації особистості кожного підлеглого державного службовця • Прогресуючий розвиток умов життєдіяльності підлеглих співробітників • Максимальне використання творчого потенціалу кожного державного службовця

Управління є цілеспрямованим впливом на об'єкт управління з метою переведення системи управління у новий якісний стан. Цілі стають інструментом управління тоді, коли вони чітко сформульовані, доведені до відома усіх співробітників, відображають їхні інтереси і, таким чином, прийняті ними до виконання як орієнтири поведінки. У зв'язку з цим, необхідністю постає нині проблема оптимізації відповідності специфіці управлінської праці таких потенціалів керівника, як: психологічний, соціально-культурний, професіональний і професійний.

Керівник як суб'єкт управління очолює процес управління. У зв'язку з цим, реальний управлінський вплив усіх його потенціалів має матеріалізуватися в усіх сферах управлінської праці, а саме: у цілепокладанні; у виборі засобів та методів праці, що оптимально відповідають конкретним предметам праці; у якості виконання конкретних робочих операцій; у дотриманні процедур, спрямованих на оптимізацію процесу прийняття управлінських рішень; у діагностиці причин та ознак кризи управлінської й виконавської праці та адекватному реагуванні на неї.

Суб'єкт управління є представником розумової праці. Саме тому особливість управлінської праці визначається такими обставинами, як: організацією індивідуальної розумової діяльності; умінням організувати групову (колегіальну, командну) розумову діяльність та умінням акумулювати різні, у т.ч. і протилежні, точки зору щодо конкретних управлінських проблем. Керівник як суб'єкт управлінської праці володіє низкою владних повноважень, основою яких є такі складові:

- особистісна: потреби влади, воля, знання, професіоналізм, авторитет особистості керівника;

- організаційно-правова: влада посадового положення, отриманого законним чином, тобто внаслідок обрання, призначення, затвердження (легітимність влади).

Керівник як користувач владних повноважень зобов'язаний мати розвинуте почуття та усвідомлення міри "владарювання". Це особливо важливо, оскільки ОДВ як мікросистема може потерпати як від надмірного тиску влади, так і від браку влади СУ. У зв'язку з цим, необхідно зважати на необхідність дотримання балансу влади в системі управління та закон відповідності щодо використання влади залежно та відповідно до стану ОДВ як конкретної системи управління. Графічна ілюстрація цього закону має такий вигляд (рис. 1.1) [1, с. 199]:

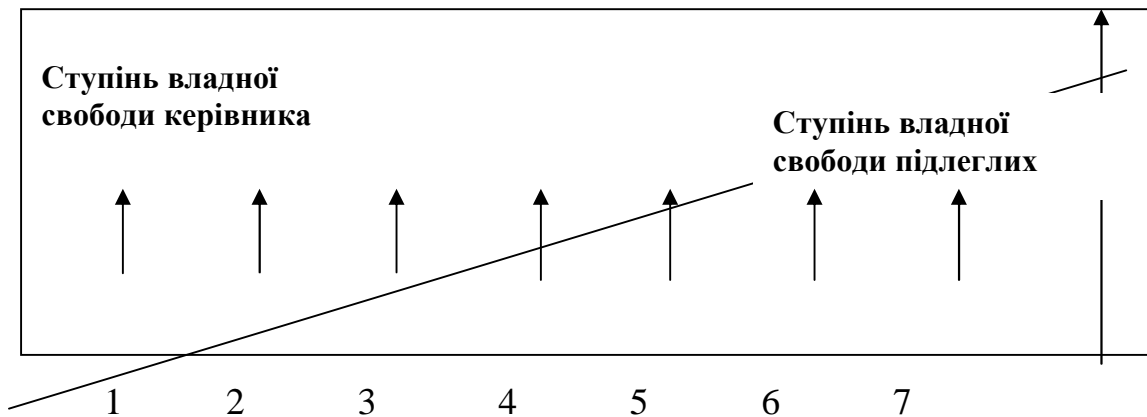


Рис. 1.1. Баланс влади в системі управління на державній службі

де 1 – керівник приймає рішення одноосібно, 2 – керівник дає вказівки та переконує, 3 – керівник подає ідеї та ставить проблеми, 4 – спільне обговорення проблем, 5 – підлеглі залучаються до прийняття рішень, 6 – підлеглі діють у межах посадових інструкцій, 7 – підлеглі діють самостійно.

Як свідчить рис. 2.1, у лівій його частині очевидним є прояв авторитарного стилю керівництва, тобто переважання волі СУ за мінімальної свободи у прояві самостійності підлеглих як об'єктів управління (ОУ). У правій частині – навпаки: максимум свободи щодо вибору моделей організаційної поведінки ОУ за мінімального прояву владної волі керівником.

Мистецтво та професіоналізм СУ в управлінні ОДВ як соціальною мікросистемою проявляється в умінні користуватися владою, в умінні вибрати оптимальну міру між єдиноначальством та колегіальністю, між централізмом та демократією. У такому умінні проявляється культура керівництва та управлінська культура самого керівника як утримувача владних повноважень.

Важливою складовою характеристики керівника як суб'єкта управлінської праці є структура базових соціальних ролей, які він зобов'язаний виконувати відповідно до свого статусного та посадового положення [81, с. 200-204]. Причому необхідно зауважити, що кожна з цих ролей передбачає обов'язкову наявність у керівника певних здібностей, навичок та умінь для максимально ефективного її виконання:

- Представницька роль: забезпечення сприятливих взаємовідносин із зовнішнім середовищем, гідне представлення свого ОДВ, очолюваного ним колектив та й себе самого. Особливо важливими для виконання цієї ролі є такі якості, як: культура ділового спілкування, уміння слухати, говорити, переконувати.

- Роль генератора ідей та цільових установок, розробника концепції управління. Це – базові функції в процесі управління соціальними системами будь-якої масштабності. Необхідними якостями є: здатність до творчого мислення, креативність, широта світоглядного діапазону, професіоналізм в управлінні.

- Роль аналітика. Об'єктивна неминучість мати справу з управлінськими ситуаціями (економічними, технологічними, правовими, соціально-психологічними тощо) вимагає від СУ розвинутих здібностей до аналітичної роботи, умінь організувати і свою, і колективну розумову діяльність, передбачувати можливі наслідки. Крім цього ця роль необхідна керівнику для аналізу, формулювання та розуміння сутності факторів впливу на його стиль управління людським ресурсами очолюваного ним органу влади, який, як і будь-яка інша соціальна система, знаходиться у стані постійного обміну із зовнішнім середовищем, забезпечуючи тим самим себе людськими ресурсами, умовами, необхідними для їхньої професійної діяльності на державній службі та реалізації ними соціального буття у процесі служіння державі й народу (рис. 1.2) [2, с. 17]:

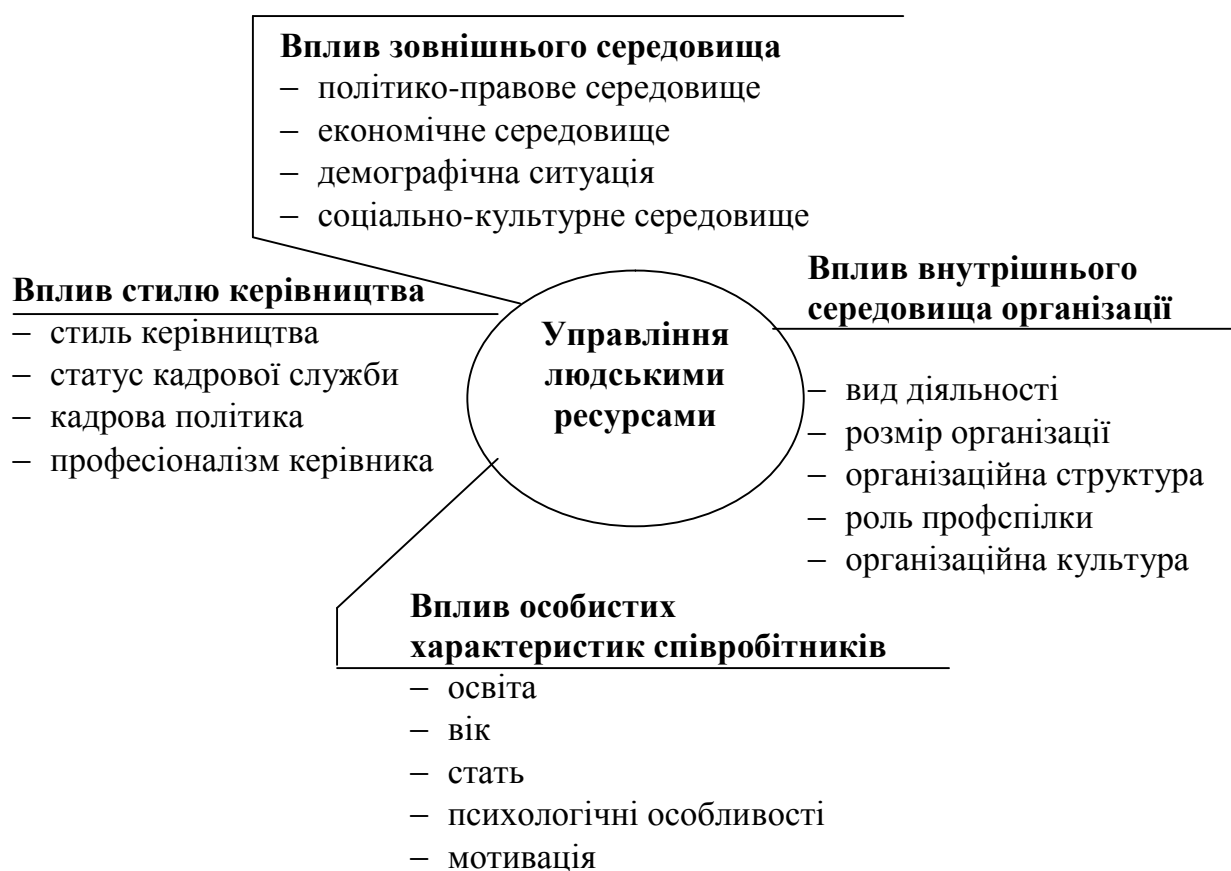


Рис. 1.2. Фактори впливу на управління людськими ресурсами в ОДВ

- Роль особи, що приймає управлінські рішення, та несе відповідальність за їх наслідки. Прийняття рішення – ключова і відповідальна місія СУ, яка є визначальною в життєдіяльності системи управління. Необхідними його якостями є: стриманість, врівноваженість, передбачливість, об'єктивність, розвинута воля, мужність, рішучість, готовність до виправданого ризику.

- Роль організатора. Вона є об'єктивною та природною, оскільки саме управління визнається організуючою діяльністю взагалі, у т.ч. й організація виконання прийнятих рішень. У зв'язку з цим, від СУ вимагається наявність

розвинутих організаторських здібностей, особиста організованість. Неорганізований керівник-“організатор” – нонсенс в теорії та практиці управління.

- Роль комунікатора. Вона визначається тим, що СУ об’єктивно є центром багатоманітних за змістом інформаційних потоків (зовнішніх та внутрішніх, формальних і неформальних).

Інформація як предмет управлінської праці виконує важливу соціальну функцію, орієнтуючи поведінку людей в цілому, у межах конкретної організації зокрема. Необхідні якості для виконання цієї ролі: швидко, безпомилково сприймати, аналізувати (синтезувати), володіти словом, уміти побудувати організовуюче та мотивуюче мовлення, вільно володіючи технікою та методами ділового спілкування, уміння обережно користуватись конфіденційною інформацією про співробітників тощо.

- Роль виразника та захисника інтересів співробітників організації. Необхідні риси: гуманізм, особиста моральна привабливість, професіоналізм, культурна освіченість.

- Роль просвітителя. Вона обумовлена тим, що СУ та ОУ функціонують в одній системі – конкретному соціокультурному полі, в якому формується та самореалізується соціокультурний генотип особистості організації як мікросистеми та суспільства в цілому.

- Роль інноватора. Очевидно, що сучасний керівник зобов’язаний не просто виконувати щоденні процедури управління, а й серйозно займатися перспективами організаційних змін та розвитку персоналу. Для цього йому необхідні такі риси: далекоглядність, розуміння тенденцій розвитку науки, економіки та інших сфер суспільного життя, усвідомлення своєї соціальної місії в конкретній системі управління. Важливо також, щоб СУ мав такі здібності: організаторські – для залучення підлеглих співробітників до участі у реалізації нововведень; професійні, комунікативні – для широкого інформування підлеглих про переваги інновацій та змін; лідерські – для переважання у колективі спільних інтересів над приватними.

До речі, підлеглі співробітники також можуть блокувати впровадження змін та нововведень. Необхідно зазначити, що супротив персоналу організаційним змінам є закономірним проявом поведінки, результатом дії законів інертності людських систем та соціально-психологічних законів (установки, домінанти, традиції тощо).

На основі багаторічного досвіду роботи щодо управління організаційними змінами та розвитку персоналу американські спеціалісти запропонували метод подолання спротиву змінам, який передбачає здійснення 12 кроків, пов’язаних з трьома типовими організаційними завданнями управління змінами, а саме: формування політичної динаміки для підтримки змін; забезпечення вмотивованості перемін; підтримка ефективного контролю над процесами трансформації.

- Роль критика. Визначається специфікою управлінської праці, оскільки СУ зобов’язаний критично оцінювати результати індивідуальної та групової, командної праці, загальний стан системи управління та реальну організаційну поведінку кожного співробітника. З цією метою він наділяється правовими

повноваженнями, які обов'язково мають доповнюватися його морально-етичними достоїнствами та умінням обережно користуватися критикою. Особливо важливо, щоб керівник був самокритичним та вмів ефективно використовувати різні види критики. Очевидно, що критика має бути конкретною та конструктивною. Це надзвичайно важливо, оскільки, як свідчать дослідження науковців, різні форми критики по-різному впливають на трудові досягнення співробітників. Цікавим, у зв'язку з цим, є порівняльний аналіз впливу різних видів критики на трудову ефективність співробітників (табл. 1.2): [5, с. 79]:

Таблиця 1.2

Види критики та їх вплив на результативність професійної діяльності

Зміна трудових досягнень (за результатами)	Критика спокійна, ділова, віч-на-віч	Критика спокійна, ділова, у присутності інших	Критика гостра, іронічна, у присутності інших співробітників
Результати поліпшуються	83%	40%	7%
Результати залишаються незмінними	10%	14%	24%
Результати погіршуються	7%	46%	69%

Важливо, щоб після такого спілкування з керівником підлеглий не опустил у зневірі руки, а захотів ще краще виконати свою щоденну роботу. Саме ому СУ зобов'язаний володіти знаннями щодо різноманітності видів критичних оцінок, а саме:

- Підбадьорлива критика: (“Нічого, наступного разу зробите краще”).
- Критика-докір: (“Ну що ж ви ? Я на вас так розраховував !”).
- Критика-надія: (“Сподіваюся, що наступного разу ви виконаєте це завдання набагато краще”).
- Критика-аналогія: (“Раніше, коли я був таким як ви, я припустився точнісінько такої ж помилки. Ну й перепало мені тоді від начальства !”).
- Критика-похвала: (“Робота виконана добре. Та тільки не для цього випадку”).
- Безособова критика: (“В нашому колективі ще є працівники, які не справляються зі своїми обов'язками. Не будемо називати їхніх прізвищ”).
- Критика-стурбованість: (“Я стурбований станом справ таких наших колег, як...”).
- Критика-співпереживання: (“Я добре вас розумію, але і ви зрозумійте і мене. Робота ж не виконана...”).

- Критика-жаль: (“Дуже жалкую, але повинен зазначити, що робота виконана недобросовісно”).
- Критика-здивування: (“Як ? Невже ? Ви не виконали роботу ? Не чекав такого від вас...”).
- Критика-іронія: (“Виконували роботу, виконували, і ... виконали. От робота, так робота ! Тільки тепер як в очі начальству дивитися будемо ?”).
- Критика-дорікання: (“Ну як же ж так ! Ви ж такі сумлінні...”).
- Критика-натяк: (“Я знав одну людину, яка вчинила так само, як ви. Потім їй таки добре влетіло...”).
- Критика-пом’якшення: (“Напевно, у тому, що сталося, винні не лише ви...”).
- Критика-докір: (“Що ж ви виконали роботу так неохайно ? Та й невчасно ?!”).
- Критика-зауваження: (“Не так виконали завдання. Наступного разу спочатку порадьтеся”).
- Критика-попередження: (“Якщо ви ще раз таке вчините, нарікайте на себе”).
- Критика-вимога: (“Роботу доведеться переробити !”).
- Критика-виклик: (“Якщо ви припустилися стількох помилок, то самі й вирішуйте, як виправити це становище”).
- Конструктивна критика: (“Робота не виконана належним чином. Що ви збираєтеся тепер робити ?”).
- Критика-побоювання: (“Я дуже боюся, що і наступна робота буде виконана так само”).

- Роль експерта-арбітра. Органічна складова щоденної діяльності СУ для узгодження різних точок зору, ідей, пропозицій щодо різних проблем життєдіяльності системи. Керівник зобов’язаний володіти глибокими знаннями у різних сферах професійної діяльності та навичками експертного аналізу; мати авторитет професіонала у сфері своєї професійної діяльності. Особливо важливим є вміння цінувати, поважати й розуміти інших людей, особливо підлеглих, та уміти максимально ефективно використовувати різномудність.

- Роль психотерапевта. Ця роль обумовлена психологічною складовою усіх людей, задіяних в конкретній системі управління, їх формальною та неформальною взаємодією, різноманітністю їх психічних станів і, відповідно, характером та спрямованістю їх організаційної поведінки. Турбота СУ про здоров’я підлеглого співробітника як члена соціальної мікросистеми ОДВ, позитивний соціально-психологічний клімат в соціокультурному полі системи вимагає глибоких знань з психології людини, умінь використовувати та забезпечувати “приріст” психологічного потенціалу кожного і всіх підлеглих державних службовців.

- Роль педагога-вихователя. Хоча вона є об’єктивною, однак в реальній практиці управління визнається не всіма керівниками. Перевага все ще надається наказам, а не вмінню пояснити, переконати в необхідності або соціальній значимості того чи іншого завдання, мети. Невміння транслювати

виконавцям свої наміри, цілі управління, ціннісні орієнтири організаційної поведінки суперечать вимогам до управлінської праці та свідчать про кризу управлінської праці, зокрема про невміння застосовувати педагогічні та виховні методи у роботі з таким предметом управлінської праці, як психіка індивіда чи групи виконавців.

- Роль перетворювача умов життєдіяльності підлеглих співробітників. Причому прогресуючий розвиток, поліпшення цих умов розглядається як результат, продукт управлінської праці, а, отже, і критерій оцінки якості цього виду праці.

Ролі СУ є основою видів професійної керівної діяльності (рис. 1.3) [2, с. 53]:



Рис. 1.3. Основні види професійної керівної діяльності СУ

У зв'язку з такою розмаїтістю керівної діяльності, особливої ефективності набувають методи впливу СУ на підлеглих ОУ, дієвість яких проявляється у забезпеченні високих результатів професійної діяльності, зокрема: Особистий приклад керівника. Заохочення: похвала, премія, переведення на перспективнішу посаду. Покарання: види критики, пониження в посаді. Розширення повноважень та відповідальності підлеглих. Залучення підлеглих до процесу підготовки управлінських рішень. Оцінка та контроль результатів діяльності. Постановка чітких та конкретних цілей. Переконавання, чітка аргументація своєї позиції. Удосконалення організації та умов праці. Підвищення самооцінки, самоповаги підлеглих.

З метою удосконалення керівної діяльності, СУ зобов'язаний не лише знайти в собі, а й "гасити" так звані "гальма", які стримують розвиток його особистості: нездатність передбачати, відчувати наближення непередбачуваних обставин, щоб максимально підготуватися до них; завищена самооцінка, намагання все робити особисто; постійна зайнятість дріб'язковими справами,

відсутність головної мети в діяльності; спотворене уявлення про режим роботи, невміння оперативно вирішувати питання в робочий час; страх відповідальності, готовність іти на будь-який компроміс, щоб уникнути конфлікту; невміння розглядати одночасно різноманітні варіанти вирішення проблеми; прагнення отримувати премії для себе, але не для співробітників, які заслуговують на матеріальне та моральне заохочення; спілкування з підлеглими при “відчинених дверях”; фамільярність у відносинах з підлеглими; лицемірство заради люб’язності.

Питання та завдання для самоперевірки та контролю знань

1. Прокоментуйте важливість основних характеристик соціальної природи управління для здійснення ефективної й результативної керівної діяльності.

2. Обґрунтуйте важливість предметів управлінської праці (табл. 1.1). Який з них є найважливішим? Чому? Який з них є найменш важливим? Чому?

3. Дослідіть взаємозв’язок предметів та продуктів управлінської праці. Проілюструйте їх на прикладах з власної діяльності та діяльності вашого керівника.

4. Чому, на ваш погляд, у процесі здійснення керівництва необхідно брати до уваги необхідність дотримання балансу влади в системі управління та закон відповідності щодо використання влади залежно та відповідно до стану конкретної системи управління?

5. Прокоментуйте важливість критики для керівної діяльності керівника. Скориставшись даними табл. 1.2, проаналізуйте вплив різних видів критики на результативність державних службовців вашого органу влади. Чи співпадають одержані вами результати із результатами, поданими у таблиці?

6. Чи усі з наведених видів професійної діяльності керівника важливі для організації ним дієвої взаємодії з підлеглими? Чому? Обґрунтуйте вашу відповідь та наведіть конкретні приклади.

7. Проведіть дослідження особливостей вашої управлінської праці та праці вашого вищестоящего начальства. Чи можете ви виокремити відмінності та спільні риси цієї діяльності? У чому вони полягають? Прокоментуйте одержані вами результати дослідження.

8. Чи усі з наведених методів впливу СУ на ОУ використовуються вами і вашим керівником у керівній діяльності? Чому? Які з них, на вашу думку, є малоефективними в сучасних умовах функціонування державної служби.

9. Наведіть конкретні приклади виконання СУ соціальних ролей. Чи усі ці ролі виконує ваш безпосередній керівник? Що йому вдається виконувати найкраще і найгірше? Чому?

10. Яка із наведених соціальних ролей керівника видається вам найважчою? Чому? Проілюструйте відповідь прикладами з професійної діяльності.

Список використаних джерел

1. Куртиков Н.А. Психология и социология управления: учеб. пособ. / Н.А. Куртиков. – М.: Книжный мир, 2007. – 268 с.
2. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR-менеджмента /И. К.Макарова. – М.: Дело, 2008. – 232 с.
3. Князев С.Н. Управление: искусство, наука, практика: Учеб. пособ. / С.Н.Князев. – Минск: Армита-Маркетинг: Менеджмент, 2002. – 512 с.
4. Лукичева Л.И. Управление персоналом: Курс лекций; практич. задан. / Л.И.Лукичева; Под ред. Ю.П.Анискина. – М.: Омега-Л, 2004. – 264 с.
5. Нижник Н. Підхід до формування змісту якостей керівника в системі державного управління /Н.Нижник, С.Мосов // Вісн. держ. служби України. – 1999. – №1. – С. 69 – 75.
6. Пашко Л. Людиноцентризм як принцип і пріоритет державного управління в Україні // Публічне управління: теорія та практика: Зб. наук. пр. Асоціації докторів наук з державного управління. – Х.: Вид-во “ДОКНАУКДЕРЖУПР”, 2010. - № 3-4. – С. 81-89.

Список рекомендованих джерел

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: Пер. с англ. / Под ред. С.К.Мордовина. – 8-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 832 с.
2. Атаманчук Г.В. Управление – фактор развития (размышления об управленческой деятельности) / Г.В.Атаманчук. – М.: ЗАО Изд-во “Экономика”, 2002. – 567 с.
3. Василенко И.А. Административно-государственное управление в странах Запада: США, Великобритания, Франция, Германия: Учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательская корпорация “Логос”, 2000. – 200 с.
4. Воронько О.А. Керівні кадри: державна політика та система управління: Навч. посіб. для студ., слухачів із спец. “Держ. упр.”, “Держ. служба”. – К.: Вид-во УАДУ, 2000. – 156 с.
5. Журавлев П.В., Одегов Ю.Г., Волгин Н.А. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран: Учеб. пособие. – М.: Экзамен, 2002. – 448 с.
6. Иванов В.Н., Иванов А.В., Доронин А.О. Управленческая парадигма XXI века: Учеб. пособие для вузов. – М.: МГИУ, 2002. – 180 с.
7. Кнорринг В.И. Основы искусства управления: Учеб. пособие. – М.: Дело, 2003. – 328 с.
8. Князев С.Н. Управление: искусство, наука, практика: Учеб. пособие / С.Н.Князев. – Минск: Армита-Маркетинг: Менеджмент, 2002. – 512 с.
9. Ковалев А.Г. Руководителю о работнике: Практик. аспект изучения личности. – М.: Экономика, 1998. – 92 с.
10. Маргерисон Чарльз Дж. “Колесо” командного управления: Путь к успеху через систему управления командой / Пер. с англ. – Д.: Баланс Бизнес Букс, 2004. – 208 с.
11. Нижник Н., Пашко Л. Управлінець XXI століття: організатор чи термінатор? // Соц. психологія. – 2005. – № 5 (13). – С. 28–37.

12. *Новіков Б.В., Сініок Г.Ф., Круш П.В.* Основи адміністративного менеджменту. – К.: Центр навч. л–ри, 2004. – 560 с.
13. *Оболонский А.В.* Бюрократия XXI века? Модели государственной службы: Россия, США, Англия, Австралия. – М.: Дело, 2002. – 168 с.
14. *Пашко Л.А.* Володіння мистецтвом менеджменту людськими ресурсами як основа управлінської культури в державному управлінні // Вісн. НАДУ. – 2003. – № 4. – С. 90–95.
15. *Пашко Л.А.* До проблеми активізації людини адміністративної у сфері державного управління // Командор. – 2005. – № 1. – С. 33–37.
16. *Пашко Л.А.* Професійно-управлінська культура сучасного керівника: постановка проблеми // Зб. наук. пр. НАДУ. – 2011. – № 2. – 51–62.
17. *Пашко Л.А.* Управління людськими ресурсами в державному управлінні як пріоритет та вимога сьогодення // Зб. наук. пр. УАДУ. – 2003. – Вип. 1. – С. 258–265.
18. *Пугачев В.П.* Руководство персоналом организации: Учебник. – М.: Аспект Пресс, 1998. – 279 с.
19. Розвиток людського ресурсу адміністративної реформи в Україні: стан і перспективи / М.І.Мельник (кер. авт. кол.), Ю.В.Бакаєв, Т.Е.Василевська та ін. – К.: Нора-прінт, 2002. – 160 с.
20. Руководитель в аппарате государственного управления: организационно-правовые проблемы / В.В.Цветков, В.Б.Аверьянов и др. – К.: Наук. думка, 1988. – 343 с.
21. *Саймон Г.* Адміністративна поведінка: Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції: Пер. з англ. вид. – Вид. переробл. і допов. числен. заув. авт. – К.: АртЕк, 2001. – 392 с.
22. *Горрингтон Д., Холл Л., Тэйлор С.* Управление человеческими ресурсами: Пер. 5-го англ. изд. – М., 2004. – 752 с.
23. *Травин В.В., Дятлов В.А.* Менеджмент персонала предприятия: Учеб.-практ. пособие. – 4-е изд. – М.: Дело, 2002. – 272 с.
24. *Травин В.В., Дятлов В.А.* Основы кадрового менеджмента. – 2-е изд. – М.: Дело, 1997. – 336 с.
25. *Турчинов А.И.* Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики. – М.: Моск. психолого-соц. ин–т, Флинта, 1998. – 272 с.
26. *Турчинов А.* Профессионализм государственного служащего должен быть конструктивным // Гос. служба. – 2001. – № 3. – С. 101–112.
27. Управленческая деятельность: структура, функции, навыки персонала. – М.: Изд-во “ПРИОР”, 2000. – 192 с.
28. *Халиков М.* Менеджмент в госслужбе // Гос. служба. – 2002. – № 6(20). – С. 57–65.
29. *Хансейкер Ф., Алессандра Э.* Искусство управления людьми / Пер. с англ. В.Кашникова. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2004. – 352 с.

2. УПРАВЛІНСЬКА КУЛЬТУРА ЯК ЕЛЕМЕНТ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

На сучасному етапі розвитку Української держави особливого значення набуває управлінська культура (УК) як складова загальної культури особистості керівника на державній службі. Це й не дивно, оскільки, будучи одночасним поєднанням мистецтва управління і мистецтва виконання, вона виступає як сукупним показником управлінського досвіду, рівня управлінських знань, почуттів і зразків поведінки, так і складовою реалізації кадрової політики на державній службі. УК є інтегральною характеристикою стану та якості управління не лише в окремо взятому органі державної влади (ОДВ)¹ як соціальній мікросистемі, але і в Українській державі в цілому [1, с. 27], тому від неї залежить готовність та здатність до реформування як системи державної служби, так і сфери державного управління в цілому.

Наявність у керівника сучасного рівня УК є необхідністю ще й тому, що в нинішніх умовах надзвичайної актуальності набуває проблема об'єктивного поцінування людських ресурсів у сфері державного управління. Це пояснюється тим, що спосіб життя ОДВ, основні ціннісні принципи, культурне середовище, характер відносин у колективі є витоками розвитку особи державного службовця на державній службі. Виявлення людини у професії - компетентність, професіоналізм, ставлення до результатів роботи, утвердження себе у творчій праці, моральна задоволеність життям у колективі, спілкуванням, відносинами, що виникають у процесі професійної діяльності, впливають як на загальну комфортність існування індивіда взагалі, так і на його моральну комфортність, які є вагомими складовими професійної діяльності на державній службі [2, с. 125].

На формування УК визначальний вплив справляє не тільки професіоналізм керівника, а й його особистість та рівень загальної культури, оскільки державна служба - як професія - являє собою вид діяльності державних службовців, що визначається поділом праці у сфері державного управління, виокремленням певної групи трудових відносин та наданням їм управлінського змісту [3, с. 170]. Приналежність конкретного керівника до цієї професії підсилює значення його індивідуальної культури.

Роль культурного чинника у вирішенні сучасних проблем управління суспільством постійно зростає. Поясненням цього феномену можна вважати такі причини:

- надання в суспільному житті все більшої ваги духовно-культурним регуляторам;
- позначення діяльності кожного елемента суспільства цими регуляторами, оскільки в сукупності всіх взаємодіючих сил у суспільстві вони набувають системоутворюючого характеру, розширюючи зону свого впливу;
- невпинне збільшення частки інтелектуальної власності в загальній сукупності суспільного продукту. У розвинених країнах вона досягає 50% від

¹ У тексті поняття “орган державної влади” та “організація” використовуються як синоніми.

його загального обсягу. Це, в свою чергу, підвищує відповідальність суспільства за раціональність використання головного ресурсу – інтелектуального, складовою частиною якого є управлінський;

- існування на державній службі проблеми, яка і породжує головне протиріччя сьогодення, що полягає в одночасності існування двох процесів: процесу накопичення інтелектуального потенціалу, підвищення можливості його використання в управлінській практиці і процесу суттєвого зниження якісних показників та культури управління, що неминуче спричинює системну кризу у вітчизняній сфері управління.

Саме тому елементами сучасної УК як органічної складової загальної культури керівника на державній службі мають стати:

- сучасні управлінські знання, вміння, навички, відповідна свідомість, почуття, настрої;

- організаційні, передусім управлінські, відносини, в яких матеріалізуються знання керівника-професіонала з організації міжособистісної взаємодії з підлеглими;

- управлінська діяльність, творчий характер якої в процесі соціалізації дає змогу перетворювати знання та цінності на стійкі риси особистості керівника на державній службі. Очевидно, що така діяльність має розвиваючий наступальний характер, оскільки мова йде не лише про становлення особистості керівника як професійного управлінця, а й про його культуру, норми поведінки, мотиви управлінсько-інноваційної діяльності;

- людинознавчі знання, що не лише визначають якість організовуваної керівником міжособистісної взаємодії, а й свідчать про практичне застосування ним положень концепції “нової”, активної організації та теорії організаційного гуманізму.

Багатоаспектність поняття УК є доказом того, що від ступеня її розвитку залежить ефективність не лише очолюваного керівником ОДВ як соціальної мікросистеми, а й всієї сфери державного управління. Причина цього полягає у тому, що високий рівень УК в процесі здійснення суб’єктом управління (СУ) керівної діяльності свідчить про справжнє мистецтво управління не лише підлеглими, а й, перш за все, собою [1, с. 158].

Механізм формування УК може бути представлений у вигляді низки певних дій [4, с. 560]: формування знань, управлінських концепцій, проектів, програм; розвиток управлінських відносин; мотивація творчої діяльності у сфері управління; розробка і впровадження управлінських технологій, які оптимізують сам процес управління та об’єднують в єдине ціле управлінські знання, відносини, творчу діяльність.

Безумовно, такий підхід породжує зміни як у характері кадрової політики, оскільки вона стає більш активною і цілеспрямованою, так і в управлінській культурі суб’єктів управління. Саме тому сучасна інтегральна УК має стати обов’язковим об’єднанням таких її трьох типів [6]:

- адміністративно-командної. Її характерними рисами є: дотримання жорстких бюрократичних регламентацій, чисельно роздутий апарат чиновників, переважання силових методів управління;
- інформаційно-аналітичної, основу застосування якої складають інформаційні технології при виробленні та прийнятті управлінських рішень, причому відбувається превалювання технократичного елемента над гуманітарним;
- соціально-орієнтованої. Вона частково включає “соціальний фактор” у механізм регулювання, що сприяє розкриттю творчого потенціалу державних службовців. Зрозуміло, що саме цей тип культури має стати основою сучасної інтегральної УК через те, що в ньому акцент робиться на людських ресурсах, принципах гуманізму і захисті особистості чиновника як найвищої цінності в організації, а значить і в суспільстві в цілому.

Зарубіжні теоретики науки державного управління приділяють велику увагу дослідженню якісних характеристик сучасного керівника як організатора роботи у колективі підлеглих. Так, англійські спеціалісти управління М.Вудкок та Д.Френсіс визначають одинадцять основних якостей, необхідних керівникові для здійснення функції ефективного управління підлеглими [7]: здатність управляти собою; наявність розумних особистих цілей; чіткість особистих цілей; спираючись на постійне особисте зростання; навички вирішування проблем; винахідливість та здатність до інновацій; висока здатність впливати на оточуючих; здатність керувати; знання сучасних управлінських підходів; вміння навчати підлеглих; здатність розвивати та формувати ефективні робочі групи.

Науково доведеним є той факт, що приблизно 60% діяльності авторитарного керівника складається з наказів, команд та вказівок, тоді як в активі демократичного начальника такі методи “впливу” становлять лише 5%. У зв’язку з цим зрозуміло, що сам сучасний розвиток суспільства вимагає відмови від авторитарного начальника з властивими йому тоталітарними методами управління і заміни його на демократичного керівника колективу співробітників-одномисльців з сучасною управлінською культурою, оскільки через неї відбувається спрямування владного імпульсу від СУ до ОУ, що дозволяє підпорядкувати волю і діяльність другого волі першого [9, с. 108].

УК набуває особливої значущості для реалізації кадрової політики і, відповідно, управління людськими ресурсами (УЛР) в системі державної служби ще й тому, що у ній все ще актуальною, на жаль, залишається проблема “знищення” компетентних державних службовців за допомогою психологічних прийомів впливу керівника на особистість співробітників. Цей феномен “знищення” дістав наукову назву “термінаторного менеджменту” або “руйнівного управління”. Особливості поведінки та дивна неповторність самої особистості керівника – “вбивця ідей” - все більше цікавлять дослідників, оскільки управлінці такого типу становлять особливу небезпеку не лише для ОДВ, знищуючи найцінніше у ньому - компетентність і творчість, але й для державної служби та сфери вітчизняного управління в цілому.

Як зазначає російський науковець В. І. Кноррінг, “складність цього явища полягає у складності діагностики і малопомітності симптомів; життєвий досвід і неабиякі розумові здібності дають можливість “вбивці ідей” вміло приховувати свою підлу сутність за зовнішньою доброзичливістю, лояльністю, професійністю. Начальник-руйнівник діє на основі власного розуміння посадових інструкцій та законів і створює навколо себе своєрідний інтелектуальний вакуум - постійно витискає здібні, творчі особистості; їх місце займає догідлива посередність, і на цьому фоні керівник набуває репутації незамінного. Психологів інтригує складність і суперечливість духовного обличчя, потайливість дій і, безсумнівно, високий інтелектуальний потенціал такої особистості; а спеціалісти з управління занепокоєні тяжкими наслідками термінаторного менеджменту, адже він призводить до дезорганізації, руйнування колективу і придушення творчої ініціативи. Ця патологічна схильність до інтелектуального садизму, задрісного безпліддя, духовної імпотенції поширена серед вищого та середнього керівного складу значно більшою мірою, ніж вважається” [11, с. 142].

Є.І.Комаров зазначає: “У нинішніх термінаторних соціально-економічних умовах певна частина організацій стали неблагополучними передусім тому, що дуже добре “пригріли” малокомпетентних і некомпетентних працівників і “заморозили” компетентних. Це конкуренція між компетентнішими і менш компетентними людьми” [10, с. 79]. Характерними тенденціями в організації керівником-термінатором міжособистісної взаємодії у колективі державних службовців є такі: гальмування чіткості постановки управлінських цілей; нездатність проявляти управлінські здібності; стереотипне мислення з одночасною демонстрацією його інерції, незважаючи на наявність потужного аналітичного та критичного інтелекту; відсутність власної позитивної індивідуальної мотивації до праці; незадовільне інформування співробітників; неготовність та небажання створити сприятливий для ефективної діяльності підлеглих психологічний клімат в організації; невміння завоювати справжній, особистісний, авторитет серед підлеглих; нездатність створити імідж креативного управлінця серед співробітників; використання переважно санкцій для “заохочування” співробітників; намагання за будь-яку ціну позбутися компетентних працівників; слабкорозвинутість творчої уяви.

Основними ознаками руйнівного управління є: висока плінність компетентних співробітників; низькі показники діяльності колективу; латентний, прихований стан конфліктності; нервозність підлеглих та наявність у них внутрішньої резигнації; “внутрішня еміграція” членів колективу; відсутність будь-яких мотиваційно-стимулюючих організаційних програм; неприйняття заходів для підвищення кваліфікації співробітників тощо.

Безсумнівно, що реальна загроза та небезпека такого керівника-термінатора як для системи УЛР, так і для об’єктивного ОЛР у колективі, актуалізує проблему врахування такої характеристики УК як типу лідерства, застосовуваного керівником в організації: консервативного чи інноваційного спрямування. Відмінність між ними полягає в тому, що консервативний

керівник орієнтується на сучасні події, а інноваційний намагається знайти нові рішення та дії.

Ринкові відносини породжують новий тип управління, новий тип державного чиновника – людини, незашореної ідеологічними догмами, компетентної, високопрофесійної, готової діяти ініціативно та відповідально [9, с.12]. Управлінець, який не лише обізнаний, а й досконало володіє УК, проявляє при цьому управлінську свідомість, яка здійснює безпосередній вплив на творчу діяльність підлеглих державних службовців. Саме тому для керівника важливого значення набуває така складова УК, як культура мислення, що є однією із форм відображення соціальної дійсності, цілеспрямованості, узагальненим пізнанням існуючих зв'язків в управлінських відносинах, творчим виробленням нових ідей, формуванням явищ та процесів соціального змісту або практичного значення в управлінській діяльності [9, с. 27], основними рисами якої є [12, с. 130-132]:

- домінантність, тобто намагання впливати на інших. Ця риса безпосередньо пов'язана з прагненням до лідерства та мотивацією управлінця;

- впевненість у собі. На впевненого керівника можна покластися і йому можна вірити;

- володіння собою, емоційна врівноваженість та стійкість до стресів. Уміння об'єктивно ставитися до колег та контролювати свою поведінку є надзвичайно цінними рисами оптимального і вмілого управління колективом;

- креативність, здатність до творчості. Керівник повинен самостійно мислити, підтримувати нове, шукати шляхи до підвищення ефективності роботи, самовдосконалення;

- цілеспрямованість, прагнення до досягнення мети. Ці риси є складовою мотивації керівництва;

- підприємливість, готовність до обгрунтованого ризику. Керівник повинен не лише прораховувати різноманітні варіанти дій, а й максимально передбачати їх можливі наслідки. Саме за таких умов ризик є виправданим;

- рішучість, готовність брати на себе відповідальність. Такі риси показують управлінця у сприятливому світлі серед колег та підлеглих;

- надійність у відносинах з підлеглими, керівництвом та клієнтами. Відсутність таких рис автоматично свідчить про відсутність довіри до такого керівника і про те, що він не може розраховувати на підтримку інших;

- уміння спілкуватися з людьми. Три чверті часу керівник витрачає на словесне спілкування з підлеглими. Саме тому ця риса є основою досягнення ним стійкого успіху в управлінській діяльності;

- здатність максимально використовувати можливості співробітників шляхом їх правильного позиціонування в організації та проведення справедливої мотиваційної політики. Керівник має бути досконало обізнаним з індивідуальними можливостями та особливостями своїх співробітників. Це потрібно для досягнення організацією успіху, який, як відомо, залежить від максимального внеску кожного члена колективу.

Не викликає жодного сумніву той факт, що управлінські властивості керівника обов'язково апробуються його професійною підготовкою та

досвідом. Встановлено, що, коли керівник не є реальним лідером у колективі, підлеглі реалізують приблизно 60-65% своїх можливостей, виконуючи свої обов'язки тією мірою, яка дає їм змогу продовжити роботу на своїй посаді. При цьому для державних службовців характерним є недостатнє розуміння особливостей управлінської праці. Хоча, аксіоматичною є така закономірність: поки керівники не навчаються належним чином, тобто реально і критично, об'єктивно й правдиво, оцінювати ефективність власної управлінської діяльності, їм не вдасться не лише домогтися віддачі від підлеглих, а й сучасному об'єктивно управляти й оцінювати їх.

Природно, що орієнтація на творчу працю передбачає певну свободу від почуття соціальної незахищеності. Очевидно, що, на відміну від виконавської, над творчою працею насилля просто неможливе, оскільки, дріб'язкова регламентація діяльності державних службовців-професіоналів, нав'язування їм ідей та завдань, їх соціальна незабезпеченість знищують у них творче ставлення до праці, знижуючи її ефективність та продуктивність.

Володіння керівником сучасним рівнем УК неминує активізує людський фактор у процесі управління. Універсальними шляхами такої активізації є: піклування про співробітника; скасування принизливого, дріб'язкового контролю над його діяльністю; надання підлеглим чиновникам більших свобод, прав та повноважень у виборі альтернатив, часу та дій; залучення підлеглих службовців до творчого процесу і прояв довіри до них; розробка та дотримання в організації мотиваційно-стимулюючої політики; визнання кожного підлеглого службовця індивідуально-неповторною особистістю.

Більшість зарубіжних теоретиків та практиків у сфері державного управління визнають значне збільшення професіоналізму управлінських кадрів за останні роки. При цьому відмічається та риса, що управлінці не лише оволоділи широкими спеціальними знаннями, а й суттєво підвищили культуру управлінської праці. На думку французького спеціаліста у сфері менеджменту Л.Рубана, культура державної служби складається з двох елементів: професійна культура та соціальна культура, що відноситься до репрезентації ролей, які можуть відігравати кадри всередині державного апарату [13, с. 49].

Володіння сучасною УК безпосередньо відображається у постійній демонстрації керівником нового стандарту поведінки по відношенню до підлеглого, якого він вважає партнером, з яким необхідно спільно вирішувати службові завдання, а, значить, підтримувати конструктивні взаємозацікавлені ділові відносини.

Позитивні зрушення в УК і, як наслідок, якісні зміни у стилі управлінських службових відносин відмічає професор Сорбонни Ж.-К. Тьоніг. На його думку, керівні кадри 80-х рр. ХХ ст. відрізнялись від своїх колег 70-х рр., а ті, у свою чергу, від колег 50-х рр. Такі зміни він пояснює меншою кількістю адміністрування та більшою комунікабельністю. Ця тенденція все більше проявляється у наступні десятиліття. Ось чому не випадково відомий західний спеціаліст державного управління Ф.К.Мошер характеризує державну службу як професіональний стан на усіх рівнях управління [13, с. 49 – 50]. Для того, щоб у цій площині відбулися кардинальні зміни, слід, насамперед, змінити

структуру мислення посадовців усіх рівнів, тобто “відповідну карту інтерпретації ними суспільної дійсності” [14, с. 8]. Така розумова трансформація необхідна для того, щоб вони свідомо з керівників кадрами (персоналом) трансформувалися в управлінців людськими ресурсами. У зв’язку з цим докорінного перегляду та осучаснення потребують: система психологічних установок, ціннісно-мотиваційна сфера, морально-етичні засади діяльності державних службовців, професіоналізації та акмеологізації передусім управлінців.

Людинознавчі знання, завдяки яким приходять розуміння можливостей людини, її соціальної поведінки, стають найважливішим елементом управлінської культури XXI ст., оскільки наукове визначення сучасного статусу керівника вимагає “радикальної переорієнтації на гуманістичну доміную, на пошук шляхів розширення об’єктивного протиріччя між технократизмом і гуманізмом” [15, с. 129]. Перспективним є сучасний принцип і механізм формування УК, суть якого полягає в опорі на “живі знання”. Саме тому в сучасному світі дуже великого значення набуває сфера управлінського консультування для надання послуг. Так, у США обсяг цієї сфери становить 3,5 млрд. дол. із щорічним зростанням на 15%. Ця сфера представлена в США 50 тис. висококваліфікованих консультантів, об’єднаних у 3 великі та 4 дрібні асоціації. В Україні варто б запозичити цей досвід, оскільки управлінське консультування - це професійна допомога керівникам у вирішенні нестандартних проблем не лише УЛР у цілому, а й їх оцінювання зокрема. Головне, що при такій консультативній допомозі управлінці всіх рівнів нашої країни зобов’язані зрозуміти, що управлінська культура має органічно включати в себе механізми досягнення згоди, порядності, дотримання ustalених правил (моральних, духовних, правових) в умовах здорової конкуренції, а не конфронтації з підлеглими.

У XXI ст. управлінська культура набуває нового статусу, який полягає у тому, що, перестаючи бути лише теоретичним поняттям, вона стає реальною управлінською поведінкою, діями і способом спілкування керівника, які матеріалізуються в інтелектуальних, організаційних, інформаційних, управлінських та оцінювальних технологіях і продуктах. Причому необхідна і бажана ідентифікація державного службовця з організацією та її цілями можлива лише за таких умов:

- рівноправного зацікавленого співробітництва керівника з підлеглими;
- постійної поваги керівництва до підлеглих державних службовців усі виграють при досягненні поставлених перед організацією цілей саме тому, що УЛР набуває при цьому найвищої і найефективнішої форми свого існування, а саме: форми соціального співробітництва та партнерства. Така форма міжособистісної взаємодії представників різних ієрархічних рівнів в межах соціального буття чиновників є безперервним процесом актуалізації людського фактора, без якого про ефективність діяльності організації як колективу державних службовців не може бути й мови;
- визнання того, що між керівниками та підлеглими підтримуються як формальні (статусні), так і неформальні (особистісні) взаємодії. Всі їх конкретні

прояви є надзвичайно значущими для процесу професійного “розгортання” кожного службовця. Так, через інтелектуальні взаємодії відбувається обмін знаннями, поглядами, досвідом. Емоційні взаємодії здатні відігравати подвійну роль, а саме: бути об’єднувальними (кон’юнктивними) і тим самим сприяти стабілізації об’єкта управління чи роз’єднувальними (диз’юнктивними), які проявляються в суперництві, неприязні, ненависті, що призводять до виникнення напруження в колективі.

Питання та завдання для самоперевірки та контролю знань

1. Сформулюйте власне визначення УК та порівняйте його з традиційними. Що їх поєднує та у чому вони відрізняються між собою?
2. Чим ви можете пояснити зростаючу роль УК в системі державної служби?
3. Проаналізуйте власну ефективність крізь призму запропонованого переліку рис сучасного керівника. Яких рис вам потрібно ще набути?
4. Дослідіть ефективність ОДВ, в якому ви працюєте, крізь призму поданих у тексті складових ефективності організації. Чи усі складові відіграють однакову роль у вашому колективі? Чому? Обґрунтуйте вашу відповідь та підтвердіть її конкретними прикладами.
5. Які, на ваш погляд, шляхи удосконалення рівня управлінської культури ви могли б запропонувати?
6. У чому полягають особливості управлінської праці? Чи відображаються вони в управлінській культурі? Чому?
7. Чому обов’язковим елементом управлінської культури визнано сучасні знання з людинознавства? Чи володієте ви такими знаннями? Яким чином ви їх поновлюєте?
8. Яким чином, на ваш погляд, УК може активізувати чи дестабілізувати конструктивний діалог у форматі “керівник - підлеглий”? Обґрунтуйте вашу відповідь.
9. Чи згодні ви з твердженням про те, що володіння сучасним керівником УК неминує активізує людський фактор у процесі управління? Наведіть приклади з вашої професійної діяльності.
10. Дослідіть рівень УК вашого безпосереднього керівника та охарактеризуйте її. Чи сприяє вона формуванню команди однодумців у вашому колективі?

Список використаних джерел

1. *Нижник Н.Р.* Державний службовець в Україні (пошук моделі) / Нижник Н.Р., Цветков В.В., Леліков Г.І. та ін. - К.: Ін Юре, 1998. - 272 с.
2. Розвиток людського ресурсу адміністративної реформи в Україні: стан і перспективи / М.І.Мельник (кер. авт. кол.), Ю.В.Бакаєв, Т.Е.Василевська та ін. - К.: Нора-прінт, 2002. - 160 с.
3. *Рябова Е.Л.* Становление организационной культуры государственной службы Российской Федерации // Государственная служба: организация, кадры, управление. - М.: Изд-во РАГС, 2002. - С. 169-184.

4. Теория управления: социально-технологический подход: Энциклопед. слов. / Под ред. В.Н.Иванова, В.И.Патрушева; Акад. наук соц. технологий и мест. самоупр. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Муниц. мир, 2004. - 672 с.
5. *Крушельницька О.В.* Управління персоналом: Навч. посіб. / Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. - К.: Кондор, 2003. - 296 с.
6. Эффективность государственного управления: Пер. с англ. / Общ. ред. С.А.Батчикова и С.Ю.Глазьева. - М.: Фонд "За экон. грамотность", Рос. экон. журн., Изд-во АО "Консалтбанкир", 1998. - 848 с.
7. *Гаєвський Б.А.* Культура державного управління: Організаційний аспект: Монограф. / Гаєвський Б.А., Ребкало В.А. . - К.: Вид-во УАДУ, 1998. - 144 с.
8. *Нижник Н. Р.* Проблеми підготовки кадрів для органів державного управління // Актуальні проблеми державного управління та місцевого самоврядування: сучасний стан та перспективи регіонального розвитку: Матеріали щорічної наук.-практ. конф. 18 жовт. 2005 р. Пленарне засідання. – Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2005. – С. 11 - 16.
9. *Розанова В.А.* Человеческий фактор в управлении: Учеб. пособие. - М.: ООО "Журн." "Упр. персоналом", 2004. - 208 с.
10. *Кнорринг В.И.* Основы искусства управления: Учеб. пособие. - М.: Дело, 2003. - 328 с.
11. *Пашко Л.А.* Професійно-управлінська культура сучасного керівника: постановка проблеми // Зб. наук. пр. НАДУ. – 2011. – № 2. – 51-62.
12. *Пугачев В.П.* Руководство персоналом организации: Учебник. - М.: Аспект Пресс, 1998. - 279 с.
13. *Лытов Б.В.* Государственная служба: управленческие отношения: Учеб. пособие. – М.: Изд-во РАГС, 2006. – 154 с.
14. *Глушаков В., Глушакова Т.* Современные технологии менеджмента, маркетинга и практической психологии. - Минск: "Технопринт", 2000. - 440 с.
15. *Нижник Н.Р.* Государственно-управленческие отношения в демократическом обществе: Моногр. - К., 1995. - 206 с.

Список рекомендованих джерел

1. *Атаманчук Г.В.* Управление – фактор развития (размышления об управленческой деятельности) / Г.В.Атаманчук. – М.: ЗАО Изд-во "Экономика", 2002. – 567 с.
2. *Аширов Д.А.* Организационное поведение. – М.: ТК Велби, Изд-во "Перспектив", 2006. – 360 с.
3. *Воронько О.А.* Керівні кадри: державна політика та система управління: Навч. посіб. для студ., слухачів із спец. "Держ. упр.", "Держ. служба". – К.: Вид-во УАДУ, 2000. – 156 с.
4. *Гаєвський Б.А., Ребкало В.А.* Культура державного управління: Організаційний аспект: Монографія. – К.: Вид-во УАДУ, 1998. – 144 с.
5. *Довгань Л.Є.* Праця керівника, або практичний менеджмент. – К., 2002. – 384 с.

6. Ли Дж.Болмэн, Терренс Е.Дил. Рефрейминг організації. Артистизм, вибор и лідерство. – СПб, 2005. – 491 с.

7. Лютенс Ф. Організаційне поведіння: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 692 с.

8. Нижник Н., Пашко Л. Управлінець XXI століття: організатор чи термінатор? // Соц. психологія. – 2005. – № 5 (13). – С. 28–37.

9. Нижник Н., Пашко Л. Управлінська культура: теоретичне поняття чи управлінська поведінка? // Політ. менеджмент. – 2005. – № 5 (14). – С. 103–113.

10. Управленческая деятельность: структура, функции, навыки персонала. – М.: Изд-во “ПРИОР”, 2000. – 192 с.

11. Хансейкер Ф., Алессандра Э. Искусство управления людьми / Пер. с англ. В.Кашникова. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2004. – 352 с.

12. Цветков В.В., Горбатенко В.П. Демократія – Управління – Бюрократія: в контексті модернізації українського суспільства: Монографія. – К.: Ін-т держави і права ім. В.М.Корецького НАН України, 2001. – 348 с.

13. Цветков В.В. Державне управління: основні фактори ефективності (політико-правовий аспект). – Х.: Право, 1996. – 164 с.

3. УПРАВЛІНСЬКЕ ЛІДЕРСТВО В СИСТЕМІ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Сучасний стан справ в системі державної служби України все більше переконує у необхідності модернізації підходів до осмислення процесу керівної діяльності як мистецтва і професіоналізму використання влади не лише з урахуванням конкретних управлінських ситуацій, а й індивідуальності кожного підлеглого службовця.

Аналіз сучасних джерел свідчить про активізацію наукового інтересу зарубіжних вчених до проблематики управлінського лідерства. Причому у державних службах демократичних країн керівництво свідомо ототожнюється з лідерством суб'єкта управління. Такий підхід - цілком обґрунтований, адже сучасний керівник-професіонал не може не бути лідером для очолюваного ним органу державної влади, тобто колективу державних службовців як соціальної мікросистеми.

Вітчизняні науковці поки що досить ненаполегливі у такому сучасному підході до керівництва-лідерства у системі державної служби та сфері державного управління. Причина цього - у переважанні класичних традиційних підходів до лідерства як до факультативної властивості, яка, нібито, не відіграє важливого й вирішального значення у повсякденній професійній діяльності керівника як організатора діяльності підлеглих службовців.

Актуальність управлінського лідерства на державній службі впливає із структурованої складності компетентності сучасного керівника та обов'язкового врахування у ній таких основних груп [1, с. 30-33]:

□ Усвідомлення, розуміння, готовність, бажання, здатність виражати державні інтереси: уміння узгоджувати публічні й особисті інтереси відповідно

до вимог Конституції України та вітчизняного законодавства; висока професійна етика; почуття громадянської відповідальності; професійні знання; володіння теорією управління; уміння оцінювати (національні, регіональні, світові) тенденції суспільного розвитку.

□ Компетентність щодо стратегії та методології управління: уміння користуватися інструментарієм стратегічного цілепокладання та мислення; здатність розробляти стратегію розвитку, виходячи з урахування наявних альтернатив та оцінювання наслідків можливих і реально прийнятих рішень; володіння методами дидактики для реалізації поставлених цілей; раціональне налагоджування системи інформації та комунікації.

□ Управлінська компетентність в соціальних питаннях: уміння роз'яснити підлеглим цілі, зміст роботи, залучення їх до участі у розробці стратегії розвитку ОДВ як соціальної мікросистеми; здатність управляти процесами комунікації шляхом координаційних та інтеграційних дій, підтримки процесів самоорганізації колективу співробітників; уміння вирішувати кадрові питання, нести за це відповідальність, сприяти підвищенню кваліфікації та росту професіоналізму підлеглих; почуття суспільно-політичної відповідальності за діяльність власну та очолюваного підрозділу; уміння представляти цілі й цінності підрозділу у ньому самому та за його межами.

□ Особистісна компетентність: духовність та моральність, воля і громадянська мужність; різностороння та глибока освіченість; уміння розбиратися в людях; здатність до співробітництва та колективної роботи; бажання створювати нове і творчо працювати; володіння інтуїцією, візуалізацією (здатність прогностичного бачення); сила особистого впливу й особистого шарму.

Крім цього, необхідність визнання обов'язковості управлінського лідерства при здійсненні керівної діяльності на державній службі пояснюється наявністю у чималій кількості керівників низки "традиційних" ілюзій щодо управлінської діяльності: Керівник може все. Всі іспити складено. Влада – можливість відчутного та суттєвого впливу на вчинки й поведінку підлеглих. Керівна посада – це нагорода.

На відміну від геройського лідерства, сутність сучасного постгеройського лідерства полягає в умінні суб'єкта управління оволодіти соціальними силами у колективі та використання ним мистецтва формування, розвитку, спрямування моральних цінностей не лише колективу, а й кожного підлеглого співробітника [5, с. 135-136].

Основна характеристика сучасного реального керівника-лідера полягає у наявності послідовників=союзників серед підлеглих йому співробітників. Причому справжнє управлінське лідерство та страх підлеглих – поняття несумісні. Справжнє управлінське лідерство завжди спрямоване на: розкріпачення внутрішніх резервів людських ресурсів, розкриття унікальних особливостей співробітників як творчих особистостей, пригнічуваних в умовах жорсткої бюрократії.

Керівники-лідери мають: не лише власну систему внутрішніх цінностей, а й свою модель світу, розвитку своєї Особистості, інтереси, мотиви. Саме тому необхідно акцентувати увагу на тому, що сучасне управлінське лідерство – це:

- сфера взаємодії (а не особистісних рис);
- продукт взаємовідносин у форматі “СУ– ОУ=послідовники”;
- міжособистісний (а не особистісний) феномен;
- подія (а не риса характеру);
- характеристика керівника-професіонала.

Очевидно, що здійснення керівником реального управлінського лідерства вимагає обов’язкового поєднання формального лідерства його посади з лідерством його особистості. Це ж стосується і реального авторитету СУ як обов’язкового поєднання авторитету займаної ним посади з авторитетом його особистості. Такий підхід об’єктивує необхідність вести мову про складові лідерського потенціалу керівника-професіонала, якими є:

- Компетентність: досвід, знання, навички, уміння працювати з людьми.
- Особистісні особливості та ділові риси: впевненість у собі, енергійність, комунікативність, готовність брати відповідальність, самостійність.
- Здібності: інтелект, пам’ять, творчі здібності.
- Установки, цінності, пріоритети: морально-етичні елементи, що визначають відношення до роботи і пріоритети СУ в роботі з підлеглими, у процесі сприймання та передавання інформації, прийняття рішень.

Саме тому на часі офіційне запровадження для використання на державній службі найбільш дієвих моделей сучасного управлінського лідерства-керівництва. Основними поміж них є:

Ø Принцип-центричне лідерство, яке стосується усіх організаційних рівнів та акцентує увагу на обов’язковій наявності на кожному з них ключового принципу як передумови формування управлінського лідерства:

I-й рівень: ОСОБИСТІСНИЙ (головне – особистість держслужбовця). Ключовий принцип цього рівня – НАДІЙНІСТЬ.

II-й рівень: МІЖОСОБИСТІСНИЙ (головне – співробітники як творчі особистості). Ключовий принцип – ДОВІРА.

III-й рівень: УПРАВЛІНСЬКИЙ (головне – стиль, навички). Ключовий принцип – ДЕЛЕГУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ.

IV-й рівень: ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ (головне – організаційна стратегія та система). Ключовий принцип – УЗГОДЖЕННЯ, КОНСЕНСУС.

Ø Відповідальне лідерство. Його складовими є:

- СУ=Лідер – Відповідальна Особистість Керівника-Лідера.
- Діяльність СУ – Ролі відповідального Керівника-Лідера.
- Етика діяльності СУ – Сфери відповідальності Керівника-Лідера.
- Етика відносин “СУ-Лідер – ОУ-послідовник” – Взаємовідносини Керівника-Лідера.

Ø Емоційне лідерство (емоційний інтелект, емоційна компетентність, резонансне лідерство), що визначається як бажання, готовність, уміння,

здатність СУ управляти власними емоціями і на їх основі - відносинами з підлеглими державними службовцями:

1. Самосвідомість = оцінка власних емоцій - здатність не лише визначати, а й розуміти власні почуття у будь-який момент часу.

2. Самоконтроль = управління власними емоціями - уміння контролювати власні позитивні і особливо негативні емоції.

3. Самомотивація - здатність пробуджувати чи "гасити" емоції залежно від поставлених цілей, бажань, ситуації.

4. Емпатія = співчутливе ставлення до емоцій підлеглих співробітників – розуміння їхніх емоцій, погляд на проблему їхніми очима.

5. Комунікативна компетентність = комунікативний інтелект - володіння навичками ефективних взаємовідносин, здатність правильно "читати" емоції ОУ, управляти ними для конструктивної взаємодії.

Пріоритетом сьогодення постає проблема офіційного визнання управлінського лідерства як реальної необхідності вітчизняної системи державної служби, що дозволить вирішити такі завдання:

- Поліпшити відносини субординації з метою позбавлення їх від надмірної бюрократизації. Управлінське лідерство здійснюватиме позитивний вплив на удосконалення якісних характеристик взаємодії СУ з ОУ з урахуванням можливих алгоритмів їхньої міжособистісної взаємодії.

- Удосконалити світоглядний рівень субординації, спрямований на мінімізацію негативного впливу мислення керівників, зорієнтованого не лише на вирішення практичних завдань, а й на міжособистісні відносини з підлеглими державними службовцями.

- Доповнити функціональні засновані на спеціалізації сфер керівної та виконавської діяльності управлінські відносини відносинами: кооперації, тобто горизонтальними відносинами між співробітниками одного підрозділу; координації як процесу не лише здійснення керівником керівного впливу на відносини кооперації, а й управління ними.

- Удосконалити відносини дисципліни та відповідальності з метою запобігання дезорганізації службових відносин.

- Поліпшити якісні характеристики внутрішнього соціального середовища у соціальній мікросистемі органу влади, основою якого є конструктивний мікроклімат.

- Усвідомити та підходити до управлінської взаємодії як до двостороннього процесу взаємозацікавленого соціального партнерства співробітників усіх ієрархічних рівнів у межах органу влади як соціальної мікросистеми. Це дозволить по-сучасному вирішити не лише проблему спільної колегіальної діяльності, а й роботи в команді односторонців-співробітників різних ієрархічних рівнів.

- Визнати підлеглих співробітників творчими особистостями з метою їхньої максимальної самореалізації та самоактуалізації у професійній діяльності на державній службі.

- Демонструвати керівником у керівній діяльності реальне управлінське лідерство, засноване на обов'язковому поєднанні авторитету займаної ним посади з авторитетом його особистості, з метою удосконалення якісних показників здійснюваної ним вертикальної й горизонтальної взаємодії.

Пошук найраціональніших форм та методів керівної=лідерської діяльності дозволить суттєво підвищити ефективність та результативність керівної діяльності кожного суб'єкта управління, кожного підлеглого державного службовця та кожного органу державної влади і, як результат, досягти вітчизняною державною службою відповідності тим завданням, що постають перед нею на сучасному етапі функціонування Української держави.

Відмінні риси керівника-лідера на державній службі [11, с. 131-133]:

- здатність усвідомлювати спільні потреби й потреби підлеглого колективу та готовність брати на себе турботу щодо задоволення потреб підлеглих службовців і вирішення поточних проблем, які інші члени колективу не можуть перебрати на себе;
- здатність бути організатором спільної діяльності, формувати спільну мету, брати на себе відповідальність за обов'язкове створення адекватних умов для її досягнення;
- уміння планувати спільну роботу з урахуванням інтересів та можливостей кожного підлеглого державного службовця;
- уміння використовувати думки членів підлеглого колективу для прийняття оптимальних управлінських рішень;
- уміння надавати організовуваним справам характеру важливості й цікавості для усіх підлеглих службовців;
- чуйність, проникливість, довіра до підлеглих, уміння слухати й організовувати ефективну комунікативну взаємодію;
- готовність відстоювати інтереси підлеглих;
- здатність розуміти труднощі та проблеми окремого співробітника, готовність заступитися за підлеглого у разі несправедливого поводження з ним, здатність до співпереживання;
- здатність виконувати представницьку роль, уміння виражати спільну думку членів колективу, готовність поступитись особистими інтересами заради інтересів колективу, здатність бути представником підлеглого колективу у взаємодії з вищестоящим керівництвом;
- емоційно-психологічний вплив як здатність ефективно й результативно заохочувати співробітників до щоденної професійної діяльності;
- уміння керівника формувати й підтримувати особистісний авторитет;
- здатність оптимістичного відношення до усього та усіх, уміння своїм оптимізмом підтримувати у співробітників віру у власні сили.

К. Манц та Ж. Сімс визначили кілька обов'язкових кроків на шляху до суперлідерства, зокрема [18]:

I-й крок: стати лідером для самого себе. Це досягається комбінуванням зразків поведінки (визначення власних цілей, самостереження, самоаналіз, самовинагорода) та когнітивних прийомів з використанням позитивних і конструктивних моделей мислення (наприклад, розмова з самим собою,

побудова мисленнєвих образів та мисленнєва репетиція) для створення можливостей у професійній діяльності та житті.

II-й крок: показувати приклад такого “само лідерства” підлеглим співробітникам, даючи їм можливість побачити і переконатися, що воно приносить успіх. При цьому необхідно винагороджувати їх за отримані ними власні успіхи у самолідерстві.

III-й крок: демонструвати впевненість у можливостях підлеглих, спонукати їх до визначення власних цілей, допомагати їм сформувати позитивні моделі мислення.

IV-й крок та V-й крок: досягти включення підлеглими потенційної винагороди у власну роботу та формулювати їм конструктивні зауваження у разі необхідності.

VI-й крок: організовувати роботу у колективній формі. Це сприяє розвитку єдиної команди співробітників-однодумців.

VII-й крок: сприяти формуванню позитивної організаційної культури як передумови досягнення ефективності й результативності колективної діяльності підлеглих державних службовців як членів одного колективу, що є однією соціальною мікросистемою.

Заслуговує на увагу, у зв'язку цим, схема підходів до лідерства, розроблена Н. Граєном та Т.Ул. Б'єном (табл. 2.1) [18]:

Таблиця 2.1

Сучасні підходи до лідерства

Підхід	Заснований на керівнику-лідері	Заснований на відносинах	Заснований на підлеглому співробітнику
Сутність лідерства	Адекватна поведінка СУ у ролі лідера	Довіра, повага, зобов'язання, що викликають відносини впливу у форматі “СУ – ОУ”	Здатність та мотивація впливати на власну діяльність
Моделі поведінки, що включають в себе лідерство	Формування і передача підлеглим певної ідеї та натхнення, виховання у співробітників почуття гордості	Встановлення СУ міцних відносин з ОУ; взаємне вивчення та пристосування у форматі “керівник - підлеглий”	Надання ОУ додаткових прав, наставництва, допомога в роботі, відмова СУ від надмірного контролювання за діяльність співробітників
Переваги	Керівник-лідер як опора організації, спільне розуміння місії та організаційних цінностей; можливість ініціювання масштабних змін	Задоволення різноманітних потреб підлеглих; спонукання усіх членів колективу до кращої роботи	Використання СУ здібностей підлеглих службовців; вивільнення лідерів для виконання інших обов'язків

Недоліки	Велика залежність підлеглих від керівника-лідера. Виникнення проблем у разі зміни чи неадекватності його ідей	Суттєві втрати часу	Значна залежність від ініціативності та здібностей підлеглих службовців
Доречність використання	Фундаментальні зміни; наявність харизматичного лідера; значні відмінності між підлеглими	Постійне удосконалення колективної роботи; суттєві розбіжності між підлеглими, стабільність їхнього складу	Використання здібностей підлеглих та їхня спрямованість на завдання
Місце найефективнішого використання	Структуровані завдання; міцна владна позиція лідера; схвалення дій керівника-лідера підлеглими співробітниками	Проміжні ситуації між двома крайностями	Неструктуровані завдання; слабка позиція керівника-лідера; його неприйняття підлеглими співробітниками

Успішність реалізації вітчизняною державною службою поставлених перед нею завдань залежить від ефективності управлінського лідерства, яке стосується удосконалення якісних показників управлінської взаємодії двох взаємопов'язаних елементів: суб'єкта й об'єкта управління, що функціонують у традиційному й обов'язковому контурі системи державного управління.

Питання та завдання для самоперевірки та контролю знань

1. Проаналізуйте наукові підходи до поняття управлінського лідерства. Яке власне визначення могли б ви запропонувати?
2. Обґрунтуйте причини пріоритетності управлінського лідерства на державній службі.
3. Які з викликів є першочерговими для вітчизняної державної служби, вашого органу державної влади, вас особисто?
4. Чи погоджуєтесь ви з твердженням про те, що сучасне управлінське лідерство є категорією міжособистісних відносин?
5. Дослідіть та прокоментуйте свій лідерський потенціал.
6. Яка складова професійної компетентності є найважливішою? Чому? Наведіть конкретні приклади.
7. Охарактеризуйте себе як суб'єкт управління крізь призму складових емоційного лідерства. Яка складова потребує суттєвого удосконалення? Чому?
8. Чи ефективним є використання принцип-центричного лідерства у вашому колективі? Чому? Доведіть та проілюструйте вашу відповідь прикладами.
9. Чи погоджуєтесь ви із запропонованою формулою реального авторитету сучасного керівника? Чому?
10. Чи є у вас сучасний керівник-лідер? Чим зацікавлює вас ця особистість?

Список використаних джерел

1. *Нижник Н., Пашко Л.* Управлінець XXI століття: організатор чи термінатор? // Соц. психологія. – 2005. – № 5 (13). – С. 28–37.
2. *Пашко Л.А.* Управлінське лідерство як запорука ефективності функціонування сфери державного управління // Адміністративна реформа в Україні: сучасний стан, проблеми та перспективи: монографія / за заг. ред. Н.Р.Нижник, Н.Т.Гончарук. – Д.: Монолит, 2009. – С. 255-271.
3. *Пашко Л.А.* Реалізація сучасної кадрової політики як передумова модернізації Української держави // Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. – 2011. - № 3(6)/2011. - С. 201-207.
4. *Пашко Л.* Людиноцентризм як принцип і пріоритет державного управління в Україні // Публічне управління: теорія та практика: Зб. наук. пр. Асоціації докторів наук з державного управління. – Х.: Вид-во “ДОКНАУКДЕРЖУПР”, 2010. - № 3-4. – С. 81-89.
5. *Пашко Л.А.* Соціальне лідерство керівника як вимога сьогодення // Розвиток публічного адміністрування на засадах менеджменту: європейський контекст: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., Дніпропетровськ 15-16 травня 2009 р. – Д.: ДРІДУ НАДУ. – С. 135-136.
6. *Нижник Н., Пашко Л.* Управлінець XXI століття: організатор чи термінатор? // Соц. психологія. – 2005. – № 5 (13). – С. 28–37.
7. *Лытов Б.В.* Государственная служба: управленческие отношения: Учебное пособие. – М.: Изд-во РАГС, 2006. – 154 с.
8. *Мануйлов Г.М., Новиков В.В.* Психологическое управление в кризисном обществе. – СПб.: Изд-во “Алетейя”, 1999. – 352 с.
9. *Подольак Я.* Психология управления: теория и практика менеджмента. – Х., 2004. – 292 с.
10. Управленческая парадигма XXI века: Учеб. пособие / Иванов В.Н., Иванов А.В., Доронин А.О. Т.1. – М.: МГИУ, 2002. – 180 с.
11. *Савельєва В.С.* Психологія управління: Навч. посіб. /В.С.Савельєва. – К.: ВД “Професіонал”, 2005. – 320 с.
12. Головне управління державної служби в Україні: Звіт про підсумки діяльності у 2009 р./ за заг. ред. Т. Мотренка. – К.: Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2010. – 119 с.
13. Підтримка реформи державної служби в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.gouds.gov.ua.
14. Програма розвитку лідерства 2010 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.gouds.gov.ua.
15. Про організацію та проведення Школою вищого корпусу державної служби тренінгів для державних службовців першої-другої категорій: Постанова КМУ від 25 серп. 2010 р. № 728.
16. Про проведення щорічного всеукраїнського конкурсу “Кращий державний службовець”: Постанова Кабінету Міністрів України від 19 вер. 2003 р. № 1152 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: Zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cginred-272-2007%EF.

17. Общая схема оценки САФ: совершенствование через самооценку / [Пер. и адаптац. на рус. яз. Д.В.Маслова]. – М.: Центр экспертных программ Всероссийской организации качества, 2008. – 35 с.

18. Лидерство в новую эпоху [электронный ресурс]. – Режим доступа: www.piter.com.

Список рекомендованих джерел

1. *Атаманчук Г.В.* Управление – фактор развития (размышления об управленческой деятельности) / Г.В.Атаманчук. – М.: ЗАО Изд-во “Экономика”, 2002. – 567 с.

2. *Басин М.* Функция лидерства в организациях государственного сектора // Управление в государственных и некоммерческих организациях. – М., 2000. – С. 8–14.

3. *Бендер П.У., Хеллман Э.* Лидерство изнутри / П.У.Бендер, Э.Хеллман / Пер. с англ. Е.А.Бакушева. – Минск: ООО “Попурри”, 2005. – 304 с.

4. *Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э.* Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. – М., 2005. – 578 с.

5. *Довгань Л.Є.* Праця керівника, або практичний менеджмент. – К., 2002. – 384 с.

6. *Макарова И.К.* Управление персоналом. – М.: Юриспруденция, 2004. – 304 с.

7. *Маргерисон Чарльз Дж.* “Колесо” командного управления: Путь к успеху через систему управления командой / Пер. с англ. – Д.: Баланс Бизнес Букс, 2004. – 208 с.

8. *Оболонский А.В.* Бюрократия XXI века? Модели государственной службы: Россия, США, Англия, Австралия. – М.: Дело, 2002. – 168 с.

9. *Пірен М.* Формування елітарної особистості управлінця в процесі здійснення адміністративної реформи в Україні // Підвищення ефективності державного управління: стан, перспективи та світовий досвід: Зб. наук. пр. / За заг. ред. В.М.Князева. – К., 2000. – С. 38–44.

10. Психология в управлении человеческими ресурсами: Учеб. пособие / Т.С.Кабаченко. – СПб.: Питер, 2003. – 400 с.

11. Психология личности: Учеб. пособие / Под ред. проф. П.Н.Ермакова, проф. В.А.Лабунской. – М.: Эксмо, 2007. – 653 с.

12. Психология управления персоналом: Пособие для специалистов, работающих с персоналом / Под ред. А.В.Батаршева, А.О.Лукьянова. – М.: Изд-во Ин-та психотерапии, 2005. – 624 с.

13. Секреты умелого руководителя / Сост. И.В.Липшиц. – М.: Экономика, 1991. – 320 с.

14. *Сіренко В.Ф., Цветков В.В., Кубко Є.Б. та ін.* Апарат державного управління: інтереси та діяльність. – К.: Наукова думка, 1993. – 164 с.

15. *Травин В.В., Дятлов В.А.* Менеджмент персонала предприятия: Учеб.-практ. пособие. – 4-е изд. – М.: Дело, 2002. – 272 с.

16. *Травин В.В., Дятлов В.А.* Основы кадрового менеджмента. – 2-е изд. – М.: Дело, 1997. – 336 с.

17. *Турчинов А.И.* Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики. – М.: Моск. психолого-соц. ин-т, Флинта, 1998. – 272 с.

18. *Турчинов А.* Профессионализм государственного служащего должен быть конструктивным // Гос. служба. – 2001. – № 3. – С. 101–112.

19. *Чернышев В.Н., Двинин А.П.* Человек и персонал в управлении. - СПб.: Энергоатомиздат; С.-Петербург. отд-ние, 1997. – 568 с.

4. РЕФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА КАДРОВОЇ РОБОТИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

Підтвердженням актуальності й пріоритетності реалізації сучасної кадрової політики у сфері державного управління й системі державної служби є красномовні статистичні дані щодо місця України у світових рейтингах, зокрема: 143-е місце за індикаторами державного управління Світового Банку серед 212 країн; 82-е місце у індексі глобальної конкурентоспроможності; 120-е місце за показником якості державних інституцій серед 133 країн; 146-е місце за у індексі сприйняття корупції “Transparency International” серед 180 країн; 62-е місце за рівнем online-послуг (рейтинг країн-членів ООН) зі 190 країн. За даними звіту за 2010 р. американського дослідницького центру “The Heritage Foundation”, опублікованого у січні 2011 р. в “Wall Street Journal”, Україна з 162-го місця опустилась на 164-е місце у рейтингу економічних свобод. Крім цього, рейтинг розвитку демократії в Україні, який щорічно визначається американською недержавною організацією Freedom House, за 2010 р. стрімко впав. Причому у цьому рейтингу свободи 2010 року Україна - вперше від часу Помаранчевої революції - визначена як “частково вільна”, хоча у попередньому річному рейтингу Freedom House за 2009 р. Україна входила до категорії “вільних” країн (нагадаємо, що критеріями оцінювання демократичних свобод є: виборчий процес, громадянське суспільство, незалежність ЗМІ, державне демократичне управління, місцеве самоуправління, незалежність юридичної системи, корупція).

За даними експертних оцінок, за останні 10-12 р. прямі та непрямі суспільні втрати, зумовлені передусім неефективністю системи управління в Україні, становлять близько 400 млрд. дол. США. Головним наслідком управлінської кризи став деструктивний процес порушення зв'язків “людини адміністративної” із соціальним світом. Характерними ознаками цього процесу стали: втрата державою керованості суспільними справами і процесами; неефективне використання грошей платників податків; ігнорування держслужбовцями вимог до якості надаваних ними населенню адміністративних послуг і, як результат, зниження довіри громадян не лише до органів державної влади, а й до держави в цілому; посилення бюрократизму та корупції у діяльності органів державної влади; прояви дисфункціональності в

управлінні; підміна професіоналізму управлінських кадрів політичною лояльністю, угодництвом тощо.

Усі наведені статистичні дані служать підтвердженням актуальності реалізації сучасної кадрової політики у сфері державного управління й системі державної служби.

На сучасному етапі розвитку Української держави стає очевидним, що кадрове забезпечення сфери управління починає відігравати вирішальну роль у вирішенні широкого кола як поточних, так і перспективних проблем розвитку всього суспільства. Складність завдань та викликів XXI ст., радикальний характер перетворень в економічній та політичній сферах суспільства обумовлює необхідність утвердження принципів сучасної кадрової політики. Від принципу підбору кадрів на основі політичних рис, характерних для адміністративно-командної системи управління, нині необхідно рішуче перейти до принципів професіоналізму і компетентності, які в умовах ринкових відносин стають вирішальними [1, с. 145; 2, с. 190; 3, с. 35].

Це необхідно перш за все тому, що роками принцип компетентності залишався і все ще залишається незатребуваним у кадрових призначеннях державних службовців у сфері державного управління. Професіоналізм та компетентність кадрів, в основі яких лежать знання теорії управління, висока загальна культура, духовно-моральні цінності державного службовця-професіонала та його управлінські здібності, до уваги не брались і не беруться повною мірою і нині. Пріоритет отримували такі риси держслужбовця як особиста відданість, вміння налагоджувати стосунки з вищестоящим керівництвом, “потрібне політичне забарвлення”, здатність декларувати “модні” ідеологічні лозунги тощо.

Необхідно зазначити, що потреба у забезпеченні позитивних змін у кадровій роботі на державній службі давно назріла, однак минулі стереотипи продовжують працювати, створюючи застарілі структури, породжуючи бюрократизм та слабкі рішення, стримуючи інноваційний процес в управлінні, що автоматично призводить до некерованості на усіх рівнях управлінської ієрархії. Свідченням цього є стереотип так званої елітарної свідомості, суть якого полягає у переконанні про те, що необов’язково володіти управлінськими знаннями, мати управлінські здібності та навички, оскільки головним виступає жага ввійти у склад управлінської еліти і зайняти певну посаду. Очевидно, що цей принцип не тільки не може ефективно спрацьовувати, а й давно став основним гальмом в управлінській діяльності.

“Глибина і характер реформ в Україні, як і в будь-якій іншій країні, завжди залежали від того, які люди опинялися в той чи іншій період біля керма влади та управління. Аналіз історичних фактів свідчить, що характер здійснення реформ у будь-якій державі визначається співвідношенням кількості значимості особистості тих, хто був затребуваним історичним процесом об’єктивно, і тих, хто або відверто чинили опір змінам, або, використовуючи політичну демагогію і переслідуючи виключно особистості чи групові інтереси, опинився на гребні подій. Можна припустити, що доля Української демократичної держави буде залежати від того, чи вдасться подолати важку

спадщину бюрократизму, корупції, виростити талановитих службовців та забезпечити їх просування по службовій драбині. Реформи породили новий тип державних службовців-управлінців, людей, не скованих ідеологічними догмами, ілюзіями, а високопрофесійних, компетентних, здатних діяти ініціативно та відповідально” [4, с. 132].

Сьогодні потрібно створити нову модель кадрової політики в органах державної влади усіх рівнів на сучасних концептуально-ідеологічних засадах, оскільки нині назріла необхідність формування нового покоління керівників державних службовців та спеціалістів державного управління, які повинні володіти організаційними талантами і сучасними знаннями, здатні зберігати та збагачувати моральні цінності в суспільстві, забезпечувати ефективність та результативність управління. Говорячи про кадри, які повинні відповідати новим вимогам української державності, особливу увагу потрібно зосередити на технологіях рекрутингу, підбору та “вирощування” керівників [5, с. 155].

Хоча наявність у державних службовців вагомої мотивації щодо службового зростання в його органічному поєднанні з безперервною професійною освітою та просуванням по службі є одним із ефективних важелів реалізації кадрової політики, однак, потрібно констатувати низьку зацікавленість нинішніх управлінців у підвищенні свого професійного рівня та кваліфікації. Цей факт пояснюється, перш за все, ігноруванням основоположного принципу управління соціальними системами – необхідності чітко формулювати цілі та завдання, що відповідають викликам сьогодення. Таке ігнорування заважає створити професійно підготовлений корпус управлінських кадрів; знижує рівень обґрунтованості управлінських рішень, що приймаються; не дозволяє використовувати наявний творчий потенціал державних службовців. Склалася парадоксальна ситуація: складність державного управління в умовах децентралізації та демократизації непомірно зросла, з’явилась потреба формування і висування у сфері державного управління кадрів нової генерації. Однак, сучасної системи безперервної професійної підготовки кадрів, здатних успішно вирішувати державні завдання у XXI ст., не створено. Саме тому командно-адміністративна схема управління повертається у ще потворнішому вигляді з характерними для неї негативними рисами, а саме: постійною реорганізацією управлінської структури, невиправданою ротацією держслужбовців, зниженням професіоналізму та особистісного потенціалу чиновників.

Нині пріоритетності набуває сучасна науково обґрунтована кадрова політика в органах влади та управління, причому її основними напрямками мають стати: чітке визначення цілей і завдань, принципів функціонування інституту державної служби та органів державної влади, забезпечення їх ефективної діяльності. Будучи головним суб’єктом кадрової політики та основним наймачем кваліфікованого персоналу управління, держава покликана удосконалювати наявні механізми формування, розподілу та раціонального використання людських ресурсів, що є об’єктом кадрової політики на різних рівнях організації суспільства: центральному, регіональному, галузевому, місцевому [6, с. 42-45].

Очевидно, що задіяти такий складний механізм кадрової політики неможливо без визначального розвитку професійних та особистісних рис кадрів управління, які покликані відповідати сучасним вимогам, що висувуються до державного управління. Колишній лозунг “Кадри вирішують все” нині набуває особливої актуальності й сучасного сенсу – “Кадри державного управління вирішують все” [7; 8; 12; 14; 18].

Суть сучасної кадрової політики на державній службі полягає у професійному рекрутингу, закріпленні, адекватному використанні висококваліфікованих професійно й психологічно придатних державних службовців, у створенні умов для реалізації ними свого професійно-професійно-особистісного потенціалу, для успішного виконання посадових обов’язків та забезпеченні на цій основі ефективного функціонування органів державної влади і, отже, Української держави в цілому.

Виходячи з цього, головною метою державної кадрової політики виступає формування дієвого кадрового потенціалу, який, завдяки професійним, кваліфікаційним, діловим, особистісно-індивідуальним рисам, вмінням та навичкам дозволив би забезпечити ефективне й результативне функціонування Української держави у XXI ст.

Кадровий потенціал – це той ключовий фактор, який має визначати ефективність та результативність державної влади на всіх рівнях і який має забезпечувати керуваність процесами реформування суспільства, становлення правової держави, розробки курсу дій, змін в структурі, стилі та системах як управління, так і взаємодії людини й держави [10, с. 192].

Державна служба, будучи специфічним видом професійної діяльності, визначає особливості кадрової політики у цій сфері. Саме тому залучення громадян до управління справами суспільства та держави є одним з найважливіших завдань кадрової політики на державній службі. Причому саме держава має створювати реальні можливості для:

- рівного доступу громадян до державної служби;
- прояву та актуалізації кожним державним службовцем своїх здібностей, реалізації своїх інтересів та особистих планів на державній службі, що є основою максимальної професійно-особистісної самореалізації особистості кожного професіонала на державній службі;
- правової та соціально-економічної захищеності державних службовців.

Хоча на принципах управління людськими ресурсами будується теорія, методологія і практика управлінських технологій, їх реальна реалізація не завжди пов’язується з якісними характеристиками кадрової політики та кадрових процесів. У зв’язку з цим, пріоритетності на державній службі набуває нині напрацювання та реалізація усіма зацікавленими суб’єктами дієвих принципів управління, адже від керівників вимагається не інтуїтивне знання принципів, а наукове уявлення про їхню систему, класифікацію, механізм використання [11, с. 14].

Загальноприйнятою є класифікація, згідно з якою принципи поділяються на загальні та часткові. Причому серед загальних принципів управління персоналом доцільно виділити такі:

- принцип розподілу праці, сутність якого полягає в управлінні спеціалізацією персоналу, який має діяти як злагоджений, чіткий механізм щодо забезпечення та виконання повноважень районної державної адміністрації. При цьому керівник зобов'язаний брати до уваги різноманітність професійної підготовки та спеціалізації підлеглих державних службовців;

- принцип дотримання дисципліни, покликаний забезпечувати організованість та порядок функціонування органу державної влади, заснованого на усвідомленні державними службовцями важливості, суспільної значимості виконуваного ними службового обов'язку щодо здійснення посередництва між державою та громадянами, що досягається застосуванням системи заходів та санкцій організаційно-виховного характеру. Саме тому керівник зобов'язаний звертати увагу на трудову, службову, особисту дисципліну та самодисципліну підлеглих співробітників;

- принцип професіоналізму та компетентності, суттю якого є органічне поєднання професіоналізму та компетентності як необхідної умови досягнення персоналом високого рівня якості службової діяльності, результативності й дієвості виконуваних ним функцій;

- принцип узгодженості особистих та суспільних інтересів, спрямований на максимально повне поєднання й узгодження інтересів службової діяльності і, отже, державної служби, та інтересів державних службовців. Оскільки для держслужбовців загальний інтерес є інтересом державним, необхідно формувати у них чітке й непохитне розуміння цього інтересу, почуття відповідальності за загальнодержавні справи, почуття відданості своєму колективу та гордості за приналежність до корпусу державних службовців як посередників між Українською державою та громадянами;

- принцип справедливості та рівності. Зазначимо, що рівність доцільно розуміти як рівність прав та обов'язків осіб, що стоять на одному щаблі службової драбини. Справедливістю розуміється, по-перше, як дотримання цих прав та обов'язків, по-друге, здійснення системи переваг для тих державних службовців, які найефективніше реалізують свій особистісний, творчий, професійний потенціал у процесі свого служіння державі й громаді на державній службі. Очевидно, що саме таке розуміння цих термінів свідчить про безпосереднє відношення цього принципу до мотивування співробітників на добросовісне виконання адміністративно-службових обов'язків;

- принцип стійкості складу персоналу. Діяльність керівника органу державної влади як суб'єкта управління має спрямовуватися на: збереження професійного ядра колективу професіоналів, розвиток його здатності до оновлення форм і методів роботи у повній відповідності із викликами сьогодення, боротьбу із високою плінністю кадрів, необґрунтованою змінюваністю спеціалістів та керівників, протидію розпаду колективу професіоналів у різноманітних ланках управлінської ієрархії тощо;

- принцип єдності персоналу, що вимагає від суб'єкта управління обов'язкового дотримання низки правил, а саме: 1) постійного координування зусиль підлеглих службовців, 2) об'єктивного стимулювання ефективності й результативності їхньої службової діяльності, 3) максимального використання

потенціальних особистісних здібностей усіх співробітників; 4) об'єктивного визнання і, як наслідок, справедливої винагороди заслуг кожного підлеглого службовця;

- принцип адаптації до мінливості й непередбачуваності умов діяльності. Ми вважаємо, що набуття цим принципом пріоритетної значимості пов'язане з вирішуванням органами державної влади нових завдань в сучасних умовах, які вимагають від державних службовців інтенсифікації роботи, безперервного підвищення знань, переоцінки накопиченого досвіду, подолання усталених стереотипів, активізації процесів самовдосконалення та самореалізації у процесі службової діяльності тощо. При цьому керівник зобов'язаний долати опір консервативної частини персоналу, спираючись на новаторські сили у колективі та посилюючи їхню впевненість у можливість успішного виконання нових, неординарних завдань;

- принцип ефективності роботи персоналу, пов'язаний із співставленням затрат та конкретних результатів діяльності персоналу, що має спрямовуватися керівником на результативне використання технологій професійної діяльності, економію виділених засобів, підвищення ефективності службових заходів, спрямованих на забезпечення максимально якісного виконання повноважень державної адміністрації.

Часткові принципи управління персоналом державної адміністрації також заслуговують на постійну увагу керівників. Серед них доцільно виокремити такі принципи:

• підбору кадрів на державну службу відповідно до їх професійно-особистісних, морально-етичних, ділових рис, які мають повністю відповідати вимогам вакантної, а в подальшому, займаної ними посади;

• планування у використанні кадрових ресурсів як найціннішого ресурсу будь-якого органу влади. Саме тому керівник зобов'язаний здійснювати плановий підхід, стратегію й тактику використання персоналу з максимальною ефективністю для організації;

• ротації кадрів для забезпечення: наступності в діяльності державних службовців, "інституційної пам'яті" державної адміністрації, своєчасного оновлення кадрового потенціалу, залучення нових сил, підтримки кваліфікації персоналу на рівні сучасних вимог;

• стимулювання максимально ефективної й результативної діяльності держслужбовців. Причому важливим завданням для керівника є надання об'єктивної вмотивованої переваги добросовісним, творчим, активним підлеглим співробітникам;

• виховання, пов'язаний із формуванням у державних службовців відданості конституційному ладу, поваги до законів Української держави, відповідальності за виконання службового обов'язку, гордості за приналежність до корпусу державних службовців як колективу творчих особистостей-одномудців.

У кадровій політиці на державній службі принцип рівного доступу громадян до державної служби поєднується з принципом дотримання обмежень щодо зарахування на державну службу, встановлених законом. Ці обмеження

пов'язані з такими характеристиками особи кандидата на державну службу: вік, громадянство, освіта, стан здоров'я.

Окрім вимоги дотримання зазначених обмежень, кадрова політика на державній службі має відповідати принципу поваги конституційних прав громадян, конфіденційності питань їх приватного життя. Ця вимога передбачає наявність чіткої правової регламентації процедур прийняття та реалізації усіх кадрових рішень.

Реалізація керівництвом державної адміністрації вищезазначених принципів сприятиме гармонізації управлінської взаємодії у форматі "суб'єкт управління – об'єкт управління", яка [12, с. 12; 13, с. 140-142]:

- необхідна, перш за все, для керівника як організатора колективної діяльності підлеглих співробітників;
- характеризує керівну діяльність не лише як науку, а й мистецтво управління;
- набуває першочергової значимості та вагомості для поліпшення міжособистісних взаємовідносин у колективі творчих однодумців;
- надає управлінській вертикалі з традиційною обов'язковістю відносин підлеглості характеру взаємозацікавленого соціального партнерства у межах організації адміністративного типу;
- передбачає реалізацію й актуалізацію особистістю кожного державного службовця свого творчого професійно-професійно-особистісного потенціалу;
- олюднення субординаційних ієрархічних відносин, що сприяє, по-перше, активізації особистісного потенціалу кожного співробітника, по-друге, підтриманню інституційної пам'яті та корпоративізму між усіма держслужбовцями;
- акцентує увагу на значимості підлеглого службовця як неповторної особистості;
- характеризує рівень комфортності/некомфортності підлеглого співробітника у соціальному просторі органу державної влади як соціальної мікросистеми;
- забезпечує пошук найраціональніших форм та методів керівної діяльності, від застосування яких залежить ефективність не лише кожного органу державної влади та кожного державного службовця, а й державної служби, в цілому.

Основою сучасної кадрової політики у сфері державного управління є усвідомлення й розуміння того, що заміщення кожної вакантної посади на державній службі має ґрунтуватися на відповідності професійно-психологічної придатності кандидата встановленим вимогам до посади. Це особливо важливо у контексті визнання того факту, що стабільність зайнятості та професійного рекрутингу є ефективними лише за наявності нормативно забезпеченої можливості кар'єрного просування державних службовців. Причому стабільність зайнятості та нормативно забезпечена можливість професійного просування мають розглядатися як необхідні фактори зміцнення та підвищення престижу й

іміджу державної служби, актуальність яких безпосередньо пов'язується з ефективністю та результативністю функціонування держави.

Основними стимулами стабільності кадрів державних службовців в державних органах мають стати [10, с. 194]:

- можливості максимальної самореалізації особистості на державній службі;
- гарантії об'єктивності та прозорості службового просування;
- належне грошове утримання та соціально-побутове забезпечення.

Необхідно зазначити, що кадрова політика має гарантувати захист державної служби від своєрідного “баласту”, тобто від непрофесіоналів, кар'єристів та бюрократів, випадкових людей, тих, хто намагається отримати доступ до влади заради самої влади, і тих, для кого вибір державної служби визначається виключно бажанням доступитися до службових привілеїв та підвищених гарантій соціального захисту.

Сутність кадрової політики на державній службі обумовлює сутність її пріоритетів, які мають полягати у забезпеченні [9, с. 49-59]:

- 1) органів державної влади професійно-професіонально-особистісно придатними державними службовцями;
- 2) високого професіоналізму, культури, моральності службовців;
- 3) ефективного й результативного раціонального використання кадрового потенціалу;
- 4) оптимального поєднання наступності кадрів з їх ротацією;
- 5) службового просування чиновників.

Професія – це вид діяльності, який вимагає спеціальних знань та підготовки в досить широкій області матеріального й духовного виробництва і який накладає на представника цього кола діяльності відповідальність за ефективність виконання обов'язків в системі суспільного розподілу праці [14, с. 21]. Саме тому керівництво в сучасних умовах – це професія. А професія, як правило, висуває перед людиною ширший набір соціальних вимог та ролей, ніж посада. До професії можна мати покликання, здібності, талант. Посаді ж можна лише відповідати чи не відповідати. Професію, у відомому значенні слова, вільно вибирають, а на посаду назначають [4, с. 128].

Оскільки перехід до ринкових відносин та становлення незалежної Української держави висунули перед українським суспільством потребу створення системи відповідно підготовлених управлінських кадрів, кадрова політика повинна охоплювати три рівні, а саме:

I-й рівень – загальнодержавна кадрова політика. Її суб'єктами мають стати вищі та центральні органи державної влади. Саме тому на центральному рівні необхідно чітко визначити концептуально-стратегічні напрями формування та реалізації кадрової політики на сучасному етапі розвитку держави з урахуванням усіх викликів поточного моменту.

II-й рівень – кадрова політика у регіонах. Її потрібно розробити з врахуванням наявних особливостей та уточненням стратегії, тактики, механізмів її реалізації.

III-й рівень – кадрова політика органів самоврядування, яка, будучи максимально наближеною до інтересів пересічних громадян, повинна максимально використовувати місцевий кадровий потенціал та приводити у дію механізм місцевого самоврядування. Цей рівень кадрової політики набуває пріоритетного значення, адже відсутність кваліфікованих кадрів на місцях є одним з основних факторів гальмування процесу становлення та розвитку місцевого самоуправління.

Очевидно, що в процесі розробки національної концепції державного управління нині потрібно враховувати не лише уроки минулого і зарубіжний досвід. Необхідно, крім цього, здійснити всесторонній аналіз сучасних викликів, що постали перед Українською державою.

Об'єднання усіх потоків кадрової політики, їх цілісний вплив на суспільство можливі лише за умови досягнення цілісності кадрової політики на усіх рівнях управління. Така цілісність вимагає створення передумов для того, щоб не лише поставити на наукову основу всю роботу з підготовки кадрів для державного управління та виховання резерву державної служби, а й наповнити реальним змістом конституційні принципи його формування. Їх реалізація вимагає уточнення концептуальної основи освітньої системи й оновлення виховних, освітніх, управлінських технологій.

Перш за все необхідно здійснити низку конкретних дій, зокрема [6, с. 68]:

- ввести інновації у шкільну освіту з метою забезпечення раннього виявлення управлінських талантів в учнівському середовищі та створення управлінських гімназій і коледжів для допрофесійної управлінської підготовки талановитої молоді;

- створити чітку систему безперервної управлінської освіти;

- забезпечити цілісне зміцнення основ формування державних службовців нового типу і справжньої управлінської еліти.

Аналіз нинішньої кадрової ситуації на державній службі дозволяє виділити основні пріоритети державної кадрової політики [6, с. 70-75]:

Зменшення надмірної чисельності держслужбовців. Для цього вітчизняну державну службу необхідно привести у відповідність до сучасної моделі мобільної, адекватної сучасним викликам державної служби як посередника між державою та громадянами.

Удосконалення процедури рекрутингу кадрів на державну службу як процесу професійної селекції кандидатів на основі діагностики їх професіонально-професійно-особистісної придатності. Причому таке осучаснення має базуватись, по-перше, на максимальному використанні тенденції “самозабезпечення” кадрами, тобто внутрішнього професійного рекрутингу; по-друге, на регулюванні масштабів залучення нових кадрів “зі сторони” шляхом зовнішнього професійного рекрутингу.

Головними принципами професійної селекції кандидата на вакантну посаду мають стати необхідність досягнення певного рівня наступності у роботі; збереження позитивного досвіду та традицій, так звана “інституціональна пам'ять”, а також забезпечення новизни підходів до проблем, які вирішуються у межах заміщуваних посад.

Саме тому у процесі професійного рекрутингу кадрів на державній службі пріоритетним напрямом кадрової політики має стати забезпечення об'єктивної, неупередженої та комплексної оцінки професійно-особистісної придатності кожного кандидата до державної служби на основі чітко регламентованих у правовому відношенні правил, стандартів, процедур, тестів, встановлення прозорих критеріїв відповідності здібностей претендентів кваліфікаційним вимогам до державних посад. Причому, гласність рекрутингової процедури має стати обов'язковим та необхідним елементом успішності кадрової політики щодо не лише заміщення вакантних посад, а й професійної діяльності кандидатів, прийнятих на посади на державній службі.

Забезпечення стабільності кадрового складу. Кадровий склад вітчизняної державної служби характеризується нестабільністю, оскільки масштаби та якість оновлених кадрів державного апарату залежать від кон'юнктурних коливань політичного характеру. Про наявність потенційної нестабільності кадрового складу свідчать статистичні дані про плинність держслужбовців. Цей факт має стати серйозним сигналом того, що певна частина наявного кадрового складу у будь-який момент готова змінити роботу через низький престиж державної служби, відсутність сприятливих умов для професійно-особистісної самореалізації, слабку соціальну захищеність, неадекватність умов праці тощо.

Кадрова політика щодо забезпечення стабільності персоналу державної служби має виходити з визнання того, що кадровий склад є основним, постійним, професійно підготовленим корпусом службовців, які сподіваються на отримання належних умов для особистих перспектив на державній службі. Це має підтверджуватися гарантованим службовим просуванням з обов'язковою нормативно-забезпеченою можливістю професійного зростання та самореалізації.

Нормалізація показників структури кадрів державної служби за віковим та статевим показниками. Пріоритетним напрямом залишається залучення на державну службу молоді, створення належних умов її професійно-особистісного зростання.

▼ Забезпечення об'єктивної комплексної оцінки професійно-особистісних якостей державних службовців. Це завдання є особливим пріоритетом рекрутингової процедури, оскільки професійна селекція має здійснюватись виключно на основі принципів альтернативності та конкурсності. Недотримання цих принципів неминуче призводить до попадання на державну службу так званого, людського "баласту", і, як наслідок, до непрофесіоналізму державних службовців. З метою кардинальної зміни ситуації професійного рекрутингу на державну службу необхідно відмовитись від застосування принципу особистої відданості кандидата на посаду будь-якій політичній силі.

▼ Забезпечення однорідності кадрового складу за рівнем професійної підготовки. Як вже було зазначено, дефіцит професіоналізму та компетентності державних службовців призводить до різкого падіння престижу та іміджу державної служби, незадовільних якісних показників її функціонування та невирішуваності гострих суспільно-соціальних проблем.

Завданням кадрової політики є досягнення однорідності складу за рівнем його професійної підготовки, компетентності, наявності управлінських знань, умінь та навичок. Така однорідність досягається як виробленням єдиних вимог до рекрутингу на державну службу, так і дією принципів цілеспрямованості, одночасності та єдиного якісного рівня підготовки (навчання) кадрів державних службовців для усіх гілок влади. Це можливо на основі цілеспрямованого методичного та організаційного керівництва системою перепідготовки та підвищення кваліфікації держслужбовців.

Однорідність кадрового складу державної служби, забезпечуючи єдині підходи до вирішення державних, економіко-соціальних, гуманітарних та інших суспільних проблем, створює міцну професійну основу для конституційної єдності усіх гілок влади, дозволяючи виробити спільну мову для міжвідомчого співробітництва.

✓ Забезпечення адекватних професійно-професійно-особистісному потенціалу держслужбовців умов для кар'єрного просування на державній службі. Важливо при цьому, щоб таке просування не стало самоціллю. Саме тому діагностика професійно-особистісної придатності кандидатів на вакантні посади і має запобігти прийняттю на державну службу випадкових, професійно не підготовлених до державної служби людей.

Не викликає жодного сумніву той факт, що умови просування по службі об'єктивуються на основі раціонального поєднання:

- автоматизму підвищення по службі зі стажем служби, віком, здібностями, потенціалом та заслугами на основі об'єктивної щорічної оцінки;
- підвищення в посаді з підвищенням рівня професійної компетентності;
- організації поступового, послідовного, нормативного, регульованого службового просування з особистісно-індивідуальним планом кар'єрного зростання тощо.

Організація кар'єрного просування держслужбовця автоматично має означати цілеспрямоване, випереджальне формування кадрового резерву на кар'єрне просування, сутністю якого має стати:

• вивчення у перспективі масштабів відкриття вакантних посад з метою: службового просування, звільнення, перевodu чи виходу на пенсію службовців;

• аналіз досьє кандидатів на заміщення вивільнених вакантних посад для формування діючого та потенційного резерву на основі спеціально розроблених вимог;

• підготовча робота, спрямована на пріоритетне направлення на навчання, проведення стажувань на керівних посадах, ротацію кадрів тощо.

При цьому необхідно брати до уваги той факт, що сучасна модель кадрової роботи в органах державної влади має обов'язково базуватися на врахуванні еволюції менталітету суб'єктів управління. Це надзвичайно важливо у нинішню епоху постійних суспільних трансформацій, що вагомо впливають на характер мислення керівників і, відповідно, на методи управління, якими вони керуються у повсякденній діяльності на державній службі. Зв'язок між характером мінливості зовнішнього середовища та відповідним йому типом

мислення керівника можна наочно прослідкувати за такими даними (табл. 4.1) [7, с. 436]:

Таблиця 4.1

Залежність типу мислення керівника від мінливості середовища

Характер мінливості середовища	Не змінюється	Розширюється	Змінюється еволюційно, без стрибків	Змінюється дискретно, стрибками
Тип мислення	Консервативний	Виробничий	Ринковий	Стратегічний
Короткий опис типу мислення	Стійкість, періодичність повторюваних процесів	Прагнення до зростання, економія на масштабі виробництва	Адекватна реакція на зміну зовнішнього середовища, диференціація виробництва	Гнучкість у зміні характеристик продукції, можлива зміна довготермінових планів

Саме тому, говорячи про кадри сфери державного управління та державної служби, покликані відповідати новим вимогам зміцнення української державності, особливу увагу необхідно зосередити на технологіях підбору та “вирощування” керівників [15, с. 155].

Практичне вирішення питань організації та проведення ефективної кадрової роботи необхідно починати з розробки та утвердження концепції кадрової роботи у сфері державного управління. Її значення та вагомість можна пояснити такими факторами:

Ї перспективністю, оскільки кадрова робота не може бути фрагментарною чи короткотермівною. Не викликає сумніву той факт, що вона розрахована на тривалий період і вимагає постійного розвитку людських ресурсів та їх раціонального використання в особливих умовах, якими ми вважаємо кризовий стан українського суспільства і значну невизначеність в процесі прийняття управлінських рішень;

Ї необхідністю чіткого формулювання основної цілі кадрової роботи на перехідному етапі. Сьогодні – це один з викликів, що постали перед вітчизняною сферою державного управління та державною службою, оскільки кадрова робота зазнала корінних змін під впливом науково-технічної, інформаційної та управлінської революцій. Йдеться про залучення до участі в управлінні державними справами не всього населення, а лише найобдарованіших, творчих особистостей, так зване “золоте ядро” нації, здатних і готових ефективно вирішувати всі управлінські проблеми. Саме тому надзвичайної актуальності набуває фінансово забезпечене державне замовлення на такі кадри;

Ї кадрова робота має діалектично поєднати три рівні: центральний, регіональний, місцевий, змінивши вектор свого розвитку. Це необхідно тому, що перехід до ринкових відносин та становлення незалежної Української

держави висунули перед українським суспільством потребу створення системи управлінських кадрів, які відповідають сучасним вимогам.

Для досягнення цієї мети важливо чітко визначити такі види завдань:

– поточні, пов'язані з вирішенням кадрових проблем у процесі подолання кризи українського суспільства;

– найближчі, що пов'язуються з розвитком усіх форм господарювання та реформуванням державних структур, а також із становленням політичного плюралізму;

– перспективні або стратегічні. Вони особливо важливі для сфери професійної освіти та формування майбутніх кадрів.

Вирішення цих завдань можливе лише за умови реалізації низки принципів положень, які висвітлюють системні принципи сучасної кадрової роботи. Головними серед них є:

✓ Необхідність чіткого визначення стратегічних та поетапних цілей і завдань творчого, активного, перетворювального характеру. У зв'язку з цим, головним у стимулюванні кожного державного службовця має стати врахування його як професійних, так і особистісних інтересів. Саме це дозволить перетворити кожного державного службовця із "гвинтика" державної машини на творчу особистість, яка працює заради відродження та процвітання України.

✓ Перетворення кадрової роботи на відкриту, гуманістичну, правову систему дієвих та результативних заходів для вирішення кадрових питань на основі закону та об'єктивного оцінювання управлінських кадрів. При цьому, важливо не лише захистити кожного службовця від управлінського суб'єктивізму та свавілля, а й забезпечити йому дієвий соціальний захист.

✓ Зміцнення соціальної бази кадрової роботи, оскільки вона має виражати інтереси усіх державних службовців, підлеглих, особливо.

✓ Визнання професіонально-професійно-особистісних інтересів державного службовця найвищим пріоритетом у вирішенні кадрових питань на державній службі. Саме тому очевидно, що орган державної влади не повинен "пришпилювати" державного службовця до певної посади, обмежуючи тим самим його право найповнішої реалізації своїх професіональних очікувань, професійних та особистісних здібностей.

✓ Надання державній кадровій роботі статусу децентралізованої, багатосуб'єктної та багаторівневої діяльності. Очевидно, що при цьому необхідно зберегти низку загальних позицій, які надають кадровій роботі системності та комплексності, зокрема: спільність мети, принципів, критеріїв, стандартів. У зв'язку з цим, важливо зберегти призначення та виборність кадрів, оптимальне поєднання досвідчених та молодих службовців, забезпечивши участь колективів службовців у процесі вирішення кадрових питань на всіх етапах, тобто від формування резерву, висування кандидатів на посаду, переведення на іншу посаду аж до звільнення з посади. Це можливо зробити шляхом реального використання дієвого механізму соціального лідерства, яке передбачає перетворення демократичного вирішення кадрових питань на

елемент самоорганізації, саморегулювання кожного колективу державних службовців.

▼ Врахування як суспільних потреб кадрового забезпечення реалізації певних функцій апарату, так і об'єктивної, комплексної оцінки кандидатів щодо їх відповідності посаді, рівня професійної підготовки і кваліфікації у процесі вибору технологій, механізмів, форм і методів вирішення кадрових питань. Важливо при цьому забезпечити професійне просування і службове зростання державного службовця на основі використання результатів об'єктивного щорічного оцінювання, підвищення професійного рівня та накопичення досвіду.

▼ Необхідність детальної теоретичної розробки: сучасних управлінських моделей відповідно до типу посади та рівня управлінської діяльності; нового класифікатора посад з визначенням комплексної системи критеріїв оцінки службовців в залежності від рівня та типу діяльності; методики активного впровадження рекомендацій професіології як нової наукової галузі у сфері кадрової діяльності на державній службі.

▼ Визначення шляхів та форм подальшої суттєвої перебудови системи спеціальної професійної освіти, перепідготовки та підвищення кваліфікації усіх кадрів сфери державного управління з метою надання їй статусу безперервного та випереджального процесу.

Необхідно зазначити, що в нинішніх умовах актуальною постає потреба вироблення та здійснення сучасної кадрової роботи, а, отже, й нової системи роботи з кадрами, професійно задіяними у сфері державного управління. Її цілі та принципи можуть не лише стати мобілізуючою і організуючою силою координації взаємодії для вирішення кадрових питань, а й формувати, розвивати, раціонально використовувати кадровий потенціал персоналу державної служби, не підмінюючи, при цьому, кадрову роботу та не здійснюючи на неї авторитарний тиск.

Новизна сучасної кадрової роботи в системі державної служби полягає у тому, що у ній має бути:

- сформульовано стратегічні цілі, найближчі завдання і пріоритети формування, професійно-особистісного розвитку, та ефективного використання кадрового потенціалу державного управління;
- розширено соціальну базу;
- забезпечено активну участь державних службовців у вирішенні кадрових питань;
- визнано права багатьох суб'єктів вирішувати кадрові питання, беручи активну участь у розробці кадрової роботи та її реалізації на усіх рівнях;
- осучаснено принципи і значно демократизовано механізми та технології кадрової діяльності;
- зміцнено та осучаснено її правову базу;
- розроблено засоби комплексної об'єктивного оцінювання людських ресурсів, що має стати основою їх професійно-професійно-службового просування.

Зусилля усіх суб'єктів кадрової діяльності щодо реалізації державної кадрової політики у сфері державного управління доцільно зосередити на таких пріоритетних напрямках:

Ø Аналіз стану, використання та прогнозування розвитку управлінського кадрового потенціалу.

Ø Коригування кадрової роботи з метою визначення, перш за все, поточних та найближчих завдань.

Ø Кадрове забезпечення державної служби, органів державної влади й управління.

Ø Удосконалення технологій, моделей, методів, критеріїв формування, підбору та професійного просування державних службовців.

Ø Професіологічне забезпечення кадрової роботи.

Ø Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації управлінських кадрів.

Ø Удосконалення управління кадрами, що передбачає становлення нових структур, розмежування функцій, організацію ефективного оцінювання тощо.

Ø Нормативно-правове й інформаційне – як статистичне, так і соціологічне забезпечення кадрової роботи.

Ø Науково-дослідницька та науково-методична робота як основа дієвості і результативності сучасної кадрової роботи у сфері державного управління.

Основні шляхи вдосконалення кадрової політики доцільно згрупувати у такі блоки [6]:

§ Дослідження та діагностика кадрової ситуації. Це забезпечить:

– виявлення наявних проблем;

– вивчення тенденцій формування кадрового потенціалу в молодіжному середовищі;

– виявлення осіб, здатних до професійної діяльності на державній службі;

– визначення неефективних ланок державної кадрової роботи та розробка способів їх оптимізації;

– організація та координація наукових досліджень в області проведення кадрової роботи та ефективності професійної діяльності кадрового корпусу державних органів;

– розробка прогнозів кількісного та якісного професійно-кар'єрного розвитку кадрового корпусу;

– напрацювання науково обґрунтованих сучасних критеріїв, професійних і загальнокультурних вимог до державних службовців;

– виявлення специфічних особистісних рис, необхідних для виконання посадових обов'язків на державній службі.

§ Концептуальне оновлення кадрової роботи шляхом вирішення низки конкретних завдань, а саме:

– демократизація процедури прийняття рішень з кадрових питань, залучення до їх розробки, обговорення й реалізації висококваліфікованих спеціалістів;

– проведення у кожному органі державної влади рішення щодо удосконалення кадрової діяльності на основі об'єктивного аналізу реальної кадрової ситуації з врахуванням завдань, що стоять перед кожним регіоном;

– створення механізмів реалізації основних напрямів кадрової політики, включаючи розробку цільових комплексних програм, зазначивши джерела фінансування передбачуваних ними заходів;

– визначення обсягу прав, повноважень та відповідальності кожного рівня управління щодо організації та проведення кадрової роботи.

§ Оновлення традиційних і створення нових механізмів проведення кадрової політики, здатних формувати сучасні організаційні структури органів влади. Для цього необхідно:

– визнати основою оновлення державної служби чинні нормативи праці та специфіку об'єкта державного управління, а не суб'єктивні бажання кількісного “збільшення” чи “скорочення” апарату;

– докорінно змінити завдання та функції кадрових служб в органах влади, перетворивши їх з обліково-оформлювальних в організаційно-аналітично-консультативні;

– проводити планування професійної кар'єри кадрів державної служби;

– здійснювати на демократичній основі якісний підбір, конкурсний відбір, атестацію та переміщення, просування, оцінювання державних службовців;

– формувати кадровий резерв з урахуванням існуючих державних посад і перспектив розвитку органів влади, а також освітніх та вікових змін у складі державних службовців;

– удосконалити систему управління кадровими процесами;

– перебудувати систему перепідготовки й підвищення кваліфікації службовців згідно з етапами їх просування по службі та потребами у професійній адаптації нових чиновників на відповідних державних посадах;

– ввести у практику систематичний аналіз діючих навчальних програм, учбово-методичних матеріалів з метою їх постійного осучаснення та приведення у відповідність до практичних завдань та потреб органів державної влади;

– забезпечити постійну перепідготовку та підвищення кваліфікації викладацького складу освітніх закладів, які готують кадри для органів державної влади;

– створити нормативно-правовий, фінансовий та пропагандистський супровід проведення кадрової роботи на усіх рівнях її реалізації.

§ Регулювання, контроль та облік кадрових процесів, які передбачають:

– розробку заходів щодо стимулювання професійно-професійно-кар'єрного зростання кадрів та зміцнення службової дисципліни;

– організацію виконання посадових обов'язків з урахуванням наукової організації праці;

– підвищення престижу та авторитету державної служби шляхом вирішення питань соціальної захищеності кадрів, забезпечення стабільності державної служби та її гласності як соціального інституту;

– упорядкування статистичного обліку кадрової динаміки та приведення його у відповідність до вимог часу, використання з цією метою засобів організаційної та обчислювальної техніки.

Основними завданнями держави й суспільства у сфері суб'єкт-об'єктних відносин реалізації сучасної кадрової політики має стати:

- стабілізація соціальної бази кадрової політики;
- чітка правова диференціація рамок і меж кадрового впливу суб'єктів державної кадрової політики;
- гармонізація та поєднання особистих, групових, суспільних, державних інтересів у кадровій сфері;
- офіційне визнання чиновника, тобто людини адміністративної, об'єктом кадрової політики первинним та головним елементом сучасної кадрової політики;
- підвищення ролі кожного державного органу, органу місцевого самоуправління, громадянина у розробці й реалізації кадрової політики;
- відпрацювання механізмів правового регулювання кадрових процесів та відносин;
- зупинення спроб окремої частини адміністративно-політичної та банківсько-олігархічної еліти видавати свої приватні інтереси за загальнонародні.

Складові елементи моделі механізму реалізації сучасної кадрової політики у сфері державного управління та системі державної служби мають бути втілені у її змістовному аспекті з передбаченням таких обов'язкових рівнів, як:

I-й рівень: концептуальний, результатом якого має стати напрацювання теоретичних основ сучасної кадрової політики;

II-й рівень: нормативно-правовий, що передбачає підготовку відповідної законодавчої бази;

III-й рівень: організаційний, на якому визначаються конкретні спеціальні інститути й органи, уповноважені на реалізацію кадрової політики та здійснення кадрової роботи;

IV-й рівень: технологічний. Найбільш наближений до кадрів, він має результувати напрацюванням конкретних та дієвих форм, способів, методів кадрової роботи.

При цьому необхідно брати до уваги той факт, що основними механізмами реалізації сучасної кадрової політики в практичній кадровій роботі на державній службі мають стати: нормативно-правовий, організаційний, учбово-методичний, науково-дослідний, фінансово-економічний.

Висновки. Пріоритетність кадрової політики та кадрової роботи на державній службі свідчать про те, що:

• Об'єднання усіх потоків кадрової політики, їх цілісний вплив на суспільство можливі лише за умови досягнення цілісності кадрової політики на усіх рівнях управління.

• Очевидно, що шляхів проведення кадрової роботи у сфері державного управління може бути й більше. Однак сама необхідність її удосконалення набуває статусу виклику сьогодення.

Ї Організація та проведення кадрової роботи має відображати усі зміни соціального та суспільного характеру, адекватно й невідкладно, ефективно та результативно реагуючи на них.

Ї Кадрова робота має стати постійним пріоритетом вітчизняної сфери державного управління та державної служби. При цьому необхідно визнати, що її метою є безперервне професіонально-професійно-особистісне удосконалення державних службовців.

Ї Основою сучасної кадрової політики у сфері державного управління має стати усвідомлення й розуміння того, що заміщення кожної вакантної посади на державній службі має ґрунтуватися на відповідності професіонально-професійно-психологічної придатності кандидата встановленим вимогам до посади.

Список використаних джерел

1. *Нижник Н.Р., Яцюк В.А.* Державний службовець – центральна фігура системи виконавчої влади // Державна виконавча влада в Україні: формування та функціонування: Зб. наук. пр. / Кол. авт.; Наук. кер. Н.Р.Нижник. – К.: Вид-во УАДУ, 2000. – 224 с.

2. *Олуйко В.М.* Кадрові процеси в державному управлінні України: стан і перспективи розвитку: Моногр. – Хмельницький: Вид-во ХУУП, 2005. – 326 с.

3. *Пашко Л.* До проблеми активізації людини адміністративної у сфері державного управління // Командор. – 2005. – № 1. – С. 33-37.

4. *Нижник Н.Р.* Государственно-управленческие отношения в демократическом обществе: Монография. – К.: НАНУ, Институт государства и права, 1995. – 206 с.

5. Державний службовець в Україні (пошук моделі) / Під заг. ред. Н.Р.Нижник. – К.: Ін-Юре, 1998. – 264 с.

6. *Стрілець М.І.* Місце кадрової політики серед основних напрямів державного управління. – Монографія. – Чернігів: РВК “Деснянська правда”, 2006. – 92 с.

7. *Музыченко В.В.* Управление персоналом. Лекции: Учебник для студ. высш. учеб. заведений // В.В. Музыченко. – Издат. центр “Академия”, 2003. – 528 с.

8. *Нижник Н.Р.* Україна: державне управління: шляхи реформування. – К., 1997. – 71 с.

9. *Стрілець М.І.* Державна служба: основні завдання і пріоритети, напрями реформування, регіональний аспект // Проходження державної служби та служби в органах місцевого самоврядування: практичні аспекти. – 2008. С. 49-59.

10. *Глазов М.М., Фирсова И.П., Истомина О.Н.* Управление персоналом: анализ и диагностика персонал-менеджмента. Учебник / Под ред. М.М. Глазова. – СПб.: ООО “Андреевский издательский дом”, 2007. – 251 с.

11. *Адамець І.* Адміністративна реформа як комплексна соціально-управлінська проблема // Вісник УАДУ. – 2001. – №2. – Ч. 1. – С. 65-68.

12. *Пашко Л.А.* Людські ресурси у сфері державного управління: теоретико-методологічні засади оцінювання: Автореф. дис. д-ра н. держ. упр. – К., 2007. – 36с.
13. *Пашко Л.А.* Гармонізація взаємодії у форматі “суб’єкт управління – об’єкт управління” // Україна європейська: сучасні тенденції та перспективи: зб. матеріалів III міжнар. наук.-практ. конф., Чернігів, 21 трав. 2010 р. – Чернігів, 2010. – С. 139-143.
14. *Нижник Н.* Управлінець XXI століття: організатор чи термінатор? / Нижник Н., Пашко Л. // Соц. психологія. – 2005. – № 5 (13). – С. 28–37.
15. *Нижник Н.Р., Машков О.А.* Системний підхід в організації державного управління: Навч. посіб. / За заг. ред. Н.Р. Нижник. – К.: Вид-во УАДУ, 1998. – 160 с.
16. *Лытов Б.В.* Государственная служба: управленческие отношения: Учебное пособие. – М.: Изд-во РАГС, 2006. – 154 с.
17. *Мануйлов Г.М.* Психологическое управление в кризисном обществе / Мануйлов Г.М., Новиков В.В. – СПб.: Изд-во “Алетейя”, 1999. – 352 с.
18. Управленческая парадигма XXI века: Учеб. пособие / Иванов В.Н., Иванов А.В., Доронин А.О. Т.1. – М.: МГИУ, 2002. – 180 с.
19. *Урбанович А.А.* Теория и практика управленческой деятельности / А.А.Урбанович. – Минск: Современная школа, 2008. – 608 с.
20. *Анисимов В.М.* Кадровая служба и управление персоналом организации. – М., 2003. – 289 с.
21. *Анохин М., Павлютенкова М.* Государственная служба Нового века // Гос. служба. – 2001. – № 2. – С. 78–82.
22. *Атаманчук Г.В.* Управление – фактор развития (размышления об управленческой деятельности) / Г.В.Атаманчук. – М.: ЗАО Изд-во “Экономика”, 2002. – 567 с.
23. *Боссаерт Д., Деммке К.* Державна служба у країнах-кандидатах до вступу до ЄС: нові тенденції та вплив інтеграційного процесу / Пер. з англ. О.М.Шаленко. – К.: Міленіум, 2004. – 128 с.
24. *Василенко И.А.* Административно-государственное управление в странах Запада: США, Великобритания, Франция, Германия: Учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательская корпорация “Логос”, 2000. – 200 с.
25. *Воронько О.А.* Керівні кадри: державна політика та система управління: Навч. посіб. для студ., слухачів із спец. “Держ. упр.”, “Держ. служба”. – К.: Вид-во УАДУ, 2000. – 156 с.
26. *Воронько О.* Державна кадрова політика України: її формування та принципи // Вісн. УАДУ. – 1999. – № 4. – С. 60–68.
27. *Головатий М.* До проблеми професіоналізації державної служби в сучасній Україні: Зб. наук. праць УАДУ. – 2000. – Вип. 2, ч. III. – С. 213–217.
28. Государственная кадровая политика и механизм ее реализации: Кадроведение: Курс лекций / Под ред. Е.В.Охотского. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: Изд-во РАГС, 1998. – 467 с.

29. Государственная кадровая политика: концептуальные основы, приоритеты, технологические реализации / Под общ. ред. С.В.Пирогова, В.А.Сулемова. – М.: Изд-во РАГС, 1996. – 253 с.

30. *Оболонский А.В.* Бюрократия XXI века? Модели государственной службы: Россия, США, Англия, Австралия. – М.: Дело, 2002. – 168 с.

31. Государственная служба : Энциклопед. слов. / Под общ. ред. В.К.Егорова, И.Н.Барцица. – М.: Изд-во РАГС, 2008. – 432 с.

5. ЩОРІЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

Успішне подолання викликів сучасності неможливе без модернізації функціонування держави. При цьому головний акцент в оновленні державних інститутів має бути зроблено на оновлення та вдосконалення управління людськими ресурсами (УЛР)². Сучасна державна служба в Україні має бути передусім високоінтелектуальним духовно-культурним соціальним інститутом, в якому особистість державного службовця визнається основним суб'єктом. Такий підхід неминуче і обов'язково забезпечить стабілізацію апарату органів державної влади на основі, по-перше, підвищення професіоналізму і компетентності державних службовців³ керівної та виконавчої ланки; по-друге, постійного вдосконалення ними професійної майстерності та набуття нових соціально значимих сучасних рис; по-третє, об'єктивного стимулювання ефективності й результативності управлінської праці у сфері державного управління; рішучого здійснення процесу осучаснення оцінювальної процедури з напрацюванням нових підходів до вирішення практичних завдань оцінювання людських ресурсів (ОЛР) у сфері державного управління [1, с. 1].

Серед основних оновлених постулатів пріоритетним є постулат про необхідність виокремлення в державному управлінні окремої підсистеми управління людськими ресурсами (УЛР) як безперервного процесу створення цілеспрямованої постійної міжособистісної взаємодії та партнерства між суб'єктною парою “керівник – підлеглий” з метою досягнення соціально значущих результатів.

Сучасне розуміння УЛР автоматично передбачає визначення та визнання оцінювання людських ресурсів (ОЛР) в системі державної служби як динамічного процесу:

Ї осмисленості та усвідомленості значення оцінювальної діяльності як оцінюваним підлеглим службовцем, так і керівником-оцінювачем;

Ї “ревізії” взаємних очікувань обох суб'єктів міжособистісної взаємодії під час оцінювальної процедури;

² *Людські ресурси* - як підлеглі державні службовці, так і керівники органів державної влади.

³ Терміни “чиновники” та “державні службовці” використовуються як синоніми.

Ї аналізу результативності професійної діяльності не лише оцінюваного державного службовця, але й керівника-оцінювача;

Ї рівноправності оцінюваного підлеглого та керівника як соціально, так і психологічно рівних партнерів актуалізованої інтерактивної взаємодії особистостей різних ієрархічних управлінських рівнів та соціальних статусів, а саме: “керівник=оцінювач” – “підлеглий службовець = оцінюваний”.

Сучасний підхід до ОЛР на державній службі вимагає обов’язкового осмислення таких елементів: розуміння керівником як суб’єктом управління соціально-психологічної сутності оцінювальної процедури як обов’язкової складової керівництва й управлінської діяльності; усвідомлення як оцінюваним підлеглим державним службовцем, так і керівником-оцінювачем сучасної філософії оцінювання професійної діяльності; визначення взаємних очікувань обома учасниками оцінювальної взаємодії; використання результатів оцінювання для подальшого професійного розвитку не лише оцінюваного службовця, а й керівника-оцінювача; застосування обома учасниками оцінювального процесу елементів інтерактивної взаємодії [1, с. 9].

Нині підхід до оцінювання державних службовців як до основної кадрової технології системи УЛР на державній службі має спрямовуватися на досягнення таких цілей [1, с. 9-10]:

- визнання позитивних професійних рис оцінюваного службовця;
- адекватне кадрове реагування як на результати оцінювання, так і на сподівання самого державного службовця стосовно розвитку його особистісно-професійно-професіонального потенціалу, кар’єрного зростання, подальшого професійного навчання, мотивації досягнень;
- сприяння кращому управлінню службовою кар’єрою кожного оцінюваного службовця;
- виявлення та вирішення проблем, пов’язаних з розвитком органу державної влади як динамічної соціальної мікросистеми;
- оцінювання ефективності та дієвості поточної керівної діяльності з метою визначення конкретних заходів щодо її вдосконалення;
- упередження управлінських проблем та їх вирішення;
- поліпшення якості функціонування всієї державної служби як ефективної соціальної макросистеми, здатної адекватно реагувати на виклики сьогодення;
- удосконалення партнерських взаємовідносин між керівником-оцінювачем та оцінюваним державним службовцем.

Сучасна концепція та методологія ОЛР на державній службі має ґрунтуватися на таких засадах:

Ø Виділення рівнів щорічного оцінювання, а саме:

- особистісного. Основною особою цього рівня обов’язково має стати оцінюваний службовець;
- організаційного, тобто мікрорівень підрозділу чи органу влади як соціальної системи;
- міжособистісного. Це рівень інтерактивної взаємодії у форматі “оцінювач” – “оцінюваний”;

- управлінського. Це рівень опосередкованого оцінювання ефективності та результативності керівника-оцінювача.

Ø Визнання полівалентного характеру оцінювання.

Ø Обов'язковість поєднання оцінювання з відповідним етапом у кар'єрному розвитку кожного оцінюваного державного службовця.

Найхарактерніші управлінські аспекти процесу ОЛР в системі державної служби [2, с. 67–68]:

1. Особистість оцінюваного службовця з урахуванням його професіонально-професійно-особистісних якостей і творчого потенціалу.

2. Особистість керівника-оцінювача з урахуванням рівня його управлінської майстерності.

3. Характер міжособистісної взаємодії членів суб'єктної пари: “керівник-оцінювач – оцінюваний державний службовець”.

Така суб'єкт-об'єктна взаємодія має одночасно розумітись як:

✓ Дії та поведінка усіх та кожного з учасників оцінювального процесу.

✓ Здійснення взаємного впливу керівника-оцінювача на оцінюваного підлеглого та навпаки.

✓ Здатність та готовність оцінювача й оцінюваного до досягнення згоди заради ефективності й результативності діяльності як кожного учасника оцінювальної процедури, так і підрозділу та колективу в цілому.

✓ Форма конструктивного переконання.

✓ Суб'єктні партнерські відносини між керівником та підлеглими.

✓ Інструмент досягнення конкретних цілей оцінюваним службовцем, керівником-оцінювачем, колективом, організацією.

✓ Ефективна інтерактивна взаємодія.

✓ Процес ділового підтримуючого спілкування.

✓ Диференціація та розподіл ролей.

✓ Збереження та дотримання цінностей та норм організаційної та управлінської культур.

✓ Процес врегулювання конфліктів, зокрема між цілями оцінюваного державного службовця, керівника-оцінювача, всієї організації та колективу.

✓ Процес відкритого і зацікавленого обміну корисною професійною інформацією.

✓ Прийняття та реалізація конкретних рішень щодо подальшого кар'єрного розвитку оцінюваного службовця.

✓ Аналіз ефективності управлінської діяльності керівника-оцінювача.

✓ Професійний розвиток як оцінюваного, так і оцінювача.

✓ Удосконалення форм і методів управлінської та виконавської діяльності.

✓ Ділове конструктивне співробітництво з досягненням консенсусу та компромісу оцінювачем та оцінюваним заради результативності оцінювального процесу.

На нинішньому етапі функціонування вітчизняної системи державної служби високоефективна сучасна парадигма оцінювання державних службовців має обов'язково виконувати низку важливих соціальних функцій, зокрема:

- Бути основою неупередженого, об'єктивного кар'єрного розвитку кожного оцінюваного службовця.

- Адекватно стимулювати результативність праці кожного оцінюваного чиновника.

- Встановлювати справедливе співвідношення між діловою результативністю, професійною продуктивністю, персональною ефективністю та системою матеріально-морального стимулювання та кар'єрного просування оцінюваних чиновників.

- Запобігати конфліктності не лише у межах суб'єктної пари: "оцінювач – оцінюваний", а й у колективі, сприяти створенню сприятливих соціально-психологічних відносин як між співробітниками, так і між керівником та підлеглими для забезпечення здорового морального клімату, необхідного для творчого підходу до щоденної праці на державній службі.

- Отримувати інформацію про рівень професійного розвитку людських ресурсів та адекватно реагувати на неї.

- Відслідковувати тенденції у змінах результатів щорічного оцінювання для подальшого детального аналізу.

- Формулювати об'єктивні незаангажовані висновки щодо діяльності не лише оцінюваного службовця й колективу (виконавський аспект), а й оцінювача-керівника (управлінський аспект).

- Аналізувати реалізацію творчого потенціалу кожного оцінюваного службовця та приймати конкретні заходи для його ефективнішого використання.

- Використовувати творчі здібності особистості оцінюваного службовця у межах всієї організації задля досягнення мети.

- Проводити щорічний моніторинг результатів оцінювання державних службовців з метою діагностики як позитивних, так і негативних тенденцій у кадрових процесах не лише у межах конкретної організації, але й у вітчизняній державній службі в цілому.

Будучи специфічним способом мислення, орієнтоване на співробітника оцінювання вимагає від керівника особливого, сучасного, розуміння процесу управлінської діяльності в очолюваному ним колективі підлеглих. За такого розуміння повага до особистості та здібностей оцінюваного службовця виступає необхідним елементом оцінювального процесу в цілому та оцінювальної процедури зокрема. Саме за такого підходу підлеглі державні службовці, за влучним порівнянням Х.Плайнтера, визнаються резервуаром багатьох потенційних навичок та задатків, а завдання процесу оцінювання і полягає у якнайкращому їх розкритті й використанні на державній службі [2].

З огляду на це, необхідно акцентувати увагу на тому, що ОЛР в системі державної служби має розумітися як безперервний, послідовний, регулярний процес професіонального удосконалення, особистісного розвитку та професійної освіти як оцінюваного державного службовця, так і керівника-оцінювача (рис. 5.1):

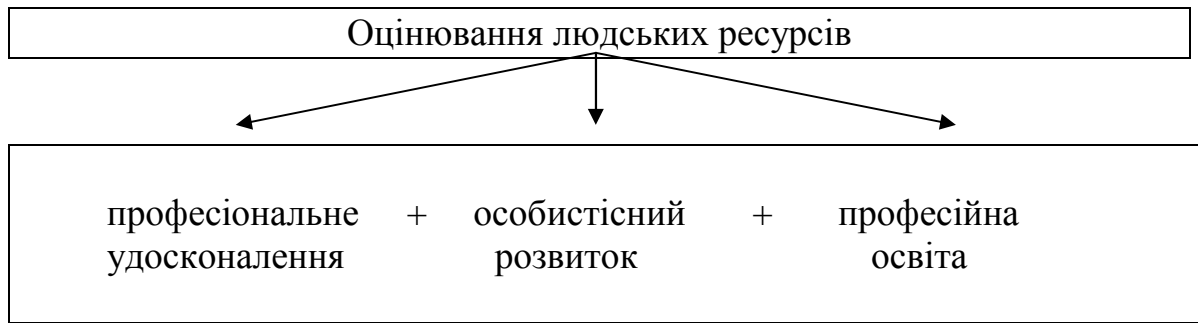


Рис. 5.1. Компоненти процесу ОЛР в системі державної служби

Як видно з рис. 5.1, основними складовими оцінювального процесу є:

✓ Професіональне удосконалення – процес професіонального удосконалення професійних навичок, умінь, поведінки оцінюваного чиновника, пов’язаних з його досвідом та діяльністю на державній службі.

✓ Особистісний розвиток – процес особистісного самовдосконалення, саморозвитку, самореалізації з максимальним залученням та реалізацією творчого потенціалу оцінюваного службовця в процесі професійної діяльності на державній службі.

✓ Професійна освіта – процес трансформації та реалізації отриманих знань з метою професійного удосконалення та позитивних якісних змін поведінки. Інакше кажучи, навчання є трансформацією особистості, причому її “глибина” визначається рівнем та якістю наявних у державного службовця знань, умінь, навичок.

Підхід до ОЛР на державній службі крізь призму особистісного розвитку оцінюваного службовця дозволяє виокремити таку складову оцінювального процесу, як “особистісна грань” (рис. 5.2):

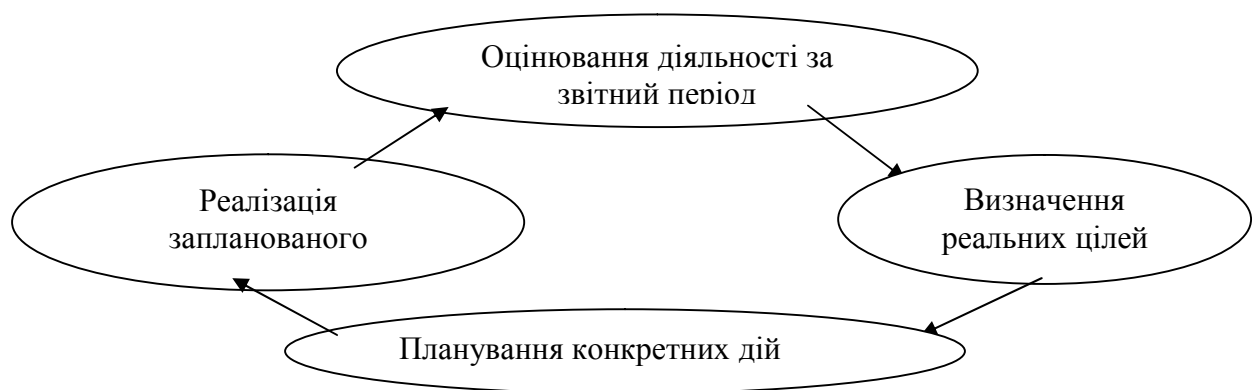


Рис. 5.2. “Особистісна грань” оцінювального процесу

Управління є процесом функціонування організації як саморегульованої соціальної системи, основним елементом якого є люди, їх зв’язки та взаємовідносини [3, с. 19-20]. Людина як складна соціо-біо-психологічна істота,

будучи ключовим елементом соціальної системи на рівні організації, одночасно є живою, багатогранною, саморегульованою системою. Як багаторівневій системі людині притаманна низка характерних для неї властивостей [3, с. 24]:

§ Структурний рівень: людина як жива система, що відрізняється від усіх небіологічних систем ознаками життя та своєю поведінкою. Ця система розвивається безперервно, її зупинити неможливо, оскільки вона виникає, діє, розвивається, старіє та руйнується за своїми особливими законами.

§ Функціональний рівень: людина як саморегульована система. Їй притаманні механізми саморегуляції, що дають змогу реагувати відповідною поведінкою на різні зміни в навколишньому середовищі.

§ Психічний рівень: людина як соціально інтегрована система. Ця властивість людини виробилась у процесі еволюції під відчутним впливом соціальних факторів. Праця, свідомість, мова, думка та інші атрибути людини справили соціологізуючий вплив на всі рівні системи, надавши їй соціально-інтегруючого характеру.

§ Рівень свідомості: людина як відкрита система нездатна існувати окремо від навколишнього природного й соціального середовища та без постійної взаємодії з ним. Людина та середовище утворюють нову систему. Взаємодія її елементів у процесі еволюції спричинила динамічну рівновагу, будь-яке відхилення від якої виступає основним джерелом активності живої системи.

§ Поведінсько-діяльнісний рівень: людина є багаторівневою системою, оскільки її системний розвиток відбувається на структурному, функціональному, психічному, свідомому, поведінсько-діяльнісному рівнях.

Зазначені системні рівні, надбудовуючись один над одним та перебуваючи в певному ієрархічному зв'язку, утворюють своєрідну ієрархічну структуру особистості кожного державного службовця – учасника процесу щорічного оцінювання.

При цьому чиновник як соціальна мікросистема реалізує себе через властивий йому рівень поведінки, яка обов'язково актуалізується у процесі оцінювальної діяльності. Це особливо важливо, якщо брати до уваги тезу українських науковців Г.В.Задорожного та О.В.Ковриги про те, що в системі традиційних владних відносин особистість не може повністю розкритися і реалізувати себе. Умовою її самореалізації може бути лише статус рівності з іншими особистостями. У цьому плані рівність – це невлада, це консенсус, довіра, а відносини з іншими особистостями не можуть бути нічим іншим, як відносини партнерства [4, с. 49].

Критеріями сучасного об'єктивного оцінювання кожного державного службовця незалежно від посади та рангу мають стати:

- Ділова результативність – рівень досягнення державним службовцем соціально значущих показників у професійній діяльності.
- Професійна продуктивність – якісні характеристики професійної діяльності оцінюваного службовця за звітний період.
- Персональна ефективність – критерій визначення рівня досягнення оцінюваними власних цілей особистісно-творчого саморозвитку, самовдосконалення, самореалізації у траєкторії кар'єрного розвитку.

Застосування таких критеріїв надасть щорічному оцінюванню характеру об'єктивного діагностування рівня професіоналізму та компетентності оцінюваного службовця крізь призму його професійного “розгортання” у звітному періоді.

В основу ОЛР має бути покладено принцип активізації відповідальності та результативності людського фактора, від якості якого залежить ефективність не лише оцінювального процесу, а й ефективність діяльності кожного оцінюваного чиновника та державної служби в цілому.

Багатогранність людського фактора на державній службі дозволяє вести мову про багатогранність та полівалентний характер процесу щорічного оцінювання чиновників, реальною процедурою якого є проведення щорічної оцінювальної співбесіди-зустрічі керівника-оцінювача й оцінюваного державного службовця (рис. 5.3) [1].

Розуміння ОЛР як підсистеми соціального управління дає підстави виокремити такі характеристики його соціальної цінності:

▼ Притаманність інтеграційно-стимулюючих властивостей. Вони ґрунтуються на таких об'єктивних та суб'єктивних факторах: реальні потреби кожного оцінюваного державного службовця; узгодження інтересів; взаєморозуміння; взаємоповага; співробітництво; значущість стимулів; спільність прагнень; партнерство; ідеали та цінності організаційної культури. Саме тому, під час професійного оцінювання через управлінський вплив відбувається актуалізація інтелектуальних, особистісних, матеріальних та інших ресурсів.



А к т д і л о в о г о п і д т р и м у ю ч о г о с п і л к у в а н н я

Рис. 5.3. Полівалентність процесу щорічного оцінювання чиновників

▼ Основною метою ОЛР є підвищення ділової результативності та соціальної=персональної ефективності державних службовців. Саме тому, будучи реалізацією системи управлінських впливів, оцінювання має надихати, заохочувати, об'єктивно стимулювати діяльність як кожного оцінюваного, так і керівника-оцінювача. Фактично, йдеться про синергетичну складову діяльності обох учасників оцінювальної процедури, яка безпосередньо впливає на участь в оцінювальному процесі як оцінювача-керівника, так і оцінюваного державного службовця.

▼ За умови об'єктивного, неупередженого, не заформалізованого підходу до ОЛР здійснюється свідоме, раціональне, цілеспрямоване упорядкування та динамічне розгортання професійної кар'єри оцінюваного службовця. Це пояснюється тим, що оцінювання завжди пов'язується, по-перше, з розумом, знаннями, досвідом, бажаннями, уявленнями, власною думкою обох учасників оцінювання; по-друге, з організацією, регулюванням конкретних справ, взаємодій, відносин та процесів.

До того ж, завдяки оцінюванню відбувається перехід ідеального, мисленого, логічного, суб'єктивного (але не суб'єктивістського!) в реальне, матеріальне, що проявляється в неупередженому оцінюванні і, як результат, об'єктивній оцінці та конкретних рішеннях щодо подальшого професійного і професійного зростання кожного оцінюваного державного службовця. Результатом такого переходу є залежність подальшої ефективності/неефективності не лише індивідуальних зусиль кожного оцінюваного службовця, а й всієї організації від якості щорічного оцінювального процесу.

▼ Оцінювання здійснює психологічний вплив. Причому психологічна компонента в жодному разі не може бути проігнорована, перш за все, оцінювачем, оскільки поведінка оцінюваних службовців здебільшого визначається не тільки матеріальними та соціальними потребами, але й психологічними моментами, установками, мотивами, настроями тощо.

Потенціал щорічного оцінювального процесу на державній службі є важливим фактором формування певного соціально-психологічного клімату як між його учасниками: оцінювачем та оцінюваним та співробітниками всередині колективу, так і в соціальній системі державної служби. Основою такого клімату обов'язково мають стати партнерсько-ділові взаємовідносини між керівником-оцінювачем та оцінюваним службовцем. Такі відносини породжують в оцінюваних службовців активність, ентузіазм, викликають зацікавленість, внутрішню мотивацію, підтримують у необхідних напрямках установки, бажання та наміри, стверджують певні смисли життя.

Це тим більш важливо, оскільки ОЛР є впливом, що: реально здійснюється на свідомість, поведінку, професійну діяльність державних службовців; проявляється безперервно; призводить до об'єктивних результатів, які фіксують досягнення оцінюваним службовцем раніше поставлених цілей.

▼ Педагогічний аспект оцінювання. Як підсистема соціального управління, оцінювальний процес пов'язується з державними службовцями та їх інтерактивними взаємовідносинами, стимулює та активізує навчання,

виховання, вольове загартування, розвиток різноманітних людських рис обох суб'єктів оцінювальної процедури. Це пояснюється тим, що у дорослої людини критична думка працює постійно, і людина, відповідно, постійно змінюється, пристосовується, набуває нових знань, умінь та навичок, по-новому оцінюючи життєві процеси, які відбуваються навколо неї [5, с. 110].

Питання та завдання для самоперевірки та контролю знань

1. Чому, на вашу думку, пріоритетним є детальне дослідження управлінського ресурсу як інтегрально-інтелектуального, визначального чинника розвитку суспільства?

2. Чи актуальною для вітчизняної державної служби є проблема пробудження творчих сил особистості, задіяної на державній службі, з метою повного використання людського фактора як головного ресурсу в управлінні? Обґрунтуйте та проілюструйте вашу відповідь.

3. Дайте визначення людиноцентричного підходу в системі державної служби. Порівняйте його характеристики з властивостями системоцентричного підходу та прокоментуйте спільні й відмінні риси.

4. Чи згодні ви з тезою про те, що створення та запровадження у процес ОЛР сучасних технологій саморозвитку особистості “пересічного” державного службовця, відродження його внутрішнього “Я” мають починатися з “розкріпачення” творчих можливостей та духовних здібностей людини адміністративної.

5. Як ви розумієте феномен пробудження творчої особистості на державній службі? Прокоментуйте свою відповідь крізь призму власної професійної діяльності.

6. Які функції ОЛР на державній службі ви вважаєте головними? Чому?

7. Подайте вашу точку зору щодо врахування поряд з колективістськими цінностями особистісних цінностей кожного державного службовця як неповторної індивідуальності.

8. Чому, на вашу думку, глибинним недоліком в діяльності державних службовців є відсутність у них здатності та готовності до постійного саморозвитку й самовдосконалення? Обґрунтуйте та подайте детальну відповідь.

9. Чи може інтегрування системи управлінських відносин у форматі “керівник-оцінювач – оцінюваний державний службовець” в сучасну систему інтерактивного менеджменту стати запорукою ефективною реалізації відносин соціальної взаємодії суб'єктів оцінювального процесу?

10. Якими, на вашу думку, мають бути кроки для об'єктивації сучасного підходу до ОЛР на державній службі?

Напрями магістерських робіт

1. Організаційно-управлінський аспект щорічного оцінювання людських ресурсів на державній службі.

2. Соціальна цінність щорічного оцінювання людських ресурсів на державній службі.

3. Актуалізація особистості людини адміністративної в контексті щорічної оцінювальної співбесіди-зустрічі.

4. Механізми удосконалення партнерських взаємовідносин між керівником-оцінювачем та оцінюваним державним службовцем.

5. Соціально-психологічні аспекти щорічного оцінювання державних службовців.

Список джерел

1. *Пашко Л.А.* Людські ресурси у сфері державного управління: теоретико-методологічні засади оцінювання: Автореф. дис. д-ра н. держ. управл. – К., 2007. – 36 с.

2. *Пугачев В.П.* Руководство персоналом организации: Учебник. – М.: Аспект Пресс, 1998. – 279 с.

3. *Скуратівський В.А., Шевченко М.Ф.* Соціальні системи та соціологічні методи дослідження: Навч. посіб. – К.: Вид-во УАДУ, 1998. – 188 с.

4. *Задорожний Г.В., Коврига О.В., Смолвик В.В.* Соціальне партнерство - реальний шлях до відкритого суспільства. – Х.: ХІБМ, 2000. – 192 с.

5. *Атаманчук Г.В.* Управление – фактор развития (размышления об управленческой деятельности) / Г.В.Атаманчук. – М.: ЗАО Изд-во “Экономика”, 2002. – 567 с.

6. *Лытов Б.В.* Государственная служба: управленческие отношения: Учеб. пособие. – М.: Изд-во РАГС, 2006. – 154 с.

7. *Нижник Н.Р., Цветков В.В., Леліков Г.І. та ін.* Державний службовець в Україні (пошук моделі). – К.: Ін Юре, 1998. – 272 с.

8. Социальное управление: теория и методология: Учеб. Пособие: В 2 ч. / А.Г.Гладышев, В.Н.Иванов, А.В.Иванов и др.; Под ред. В.Н.Иванова; Акад. наук соц. технологий и мест. самоупр. – М.: Муницип. мир, 2004. – Ч. 1. – 320 с.

9. *Атаманчук Г.В.* Государственное управление (организационно-функциональные вопросы): Учеб. пособие. – М.: ОАО “НПО Экономика”, 2000. – 302 с.

10. *Турчинов А.И.* Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики. – М.: Моск. психолого-соц. ин-т, Флинта, 1998. – 272 с.

6. ГАРМОНІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ВЗАЄМОДІЇ У ФОРМАТІ “СУБ’ЄКТ УПРАВЛІННЯ – ОБ’ЄКТ УПРАВЛІННЯ”

Посталі перед вітчизняною державною службою сучасні виклики та необхідність їх успішного подолання актуалізують проблему удосконалення, гармонізації управлінських відносин у форматі “суб’єкт управління (СУ) – об’єкт управління (ОУ)” як у соціальній макросистемі системи державної служби в цілому, так і в соціальній мікросистемі конкретного органу влади зокрема.

При цьому необхідно зазначити, що специфіка управлінської діяльності в соціальній системі будь-якої масштабності актуалізує необхідність офіційного визнання кожного з-поміж підлеглих співробітників як неповторної творчої особистості. Це - основа для того, щоб вивчення, задоволення, врахування потреб, інтересів та здібностей кожного з них стало основою суттєвого удосконалення міжособистісних суб'єкт-об'єктних відносин в щоденній адміністративно-службовій діяльності на державній службі.

Саме тому, здатність керівника організувати ефективну комунікативну взаємодію, формувати сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі, уміло використовувати організаційну й управлінську культури, формувати результативну команду з числа підлеглих державних службовців-співробітників мають розглядатися не лише найсуттєвішими ознаками, а й показниками професіонально-професійно-особистісної придатності СУ до здійснення ним керівної діяльності у соціальній системі очолюваного ним органу влади.

Аналіз сучасних досліджень свідчить про зростаючу увагу науковців до проблематики удосконалення відносин у форматі управління у різномасштабних підсистемах соціального управління [1-10], оскільки очевидно, що успішність реалізації державною службою України поставлених перед нею завдань залежить від ефективності та результативності суб'єкт-об'єктної взаємодії як у соціальній макросистемі державної служби в цілому, так і в соціальній мікросистемі будь-якого органу влади, зокрема (рис. 6.1):



Рис. 6.1. Соціальна система управління в системі державної служби України

Оскільки взаємовідносини у форматі “СУ – ОУ” в системі державної служби є особливою сферою управлінських відносин, обумовленою сукупністю як об’єктивних, так і суб’єктивних факторів, вирішальний вплив на них здійснюють такі взаємодоповнюючі та взаємообумовлені елементи, як:

- професійний статус співробітника. Він фіксує службово-правове положення державного службовця та являє собою набір функціонально-рольових приписів, відповідно до яких здійснюється його професійна діяльність;

- функціональна роль, яка пов’язується з виконанням співробітником покладених на нього службових (функціональних / посадових) обов’язків та є практичним втіленням його професійного статусу.

Урахування взаємодії цих елементів сприяє розумінню відносин у форматі “СУ – ОУ” в системі державної служби України як статусно-рольових, які, організовуючись та функціонуючи у межах органу влади як організації адміністративного типу, значною мірою програмуються низкою існуючих нормативно-правових та відомчих актів. Забезпечуючи чітке розмежування повноважень між співробітниками, вони встановлюють загальний порядок та організацію роботи та дотримання усіма співробітниками правил службової поведінки [2].

На перший погляд, чіткість ієрархічної підлеглості та підпорядкованості у межах адміністративної організації мала б автоматично слугувати основою гармонійних відносин між керівником та підлеглим, об’єднаними спільністю цілей та завдань державно-службової діяльності на державній службі України. Однак, реальні прояви поведінки державних службовців не завжди відповідають нормам, задекларованим у відповідних законодавчих і відомчих нормативно-правових актах. Саме тому пріоритетності набуває нині проблема визнання керівної діяльності управлінською майстерністю з набором таких складових як [4, с. 42-43]:

- Концептуальна майстерність - здатність розуміти перспективу та розробляти відповідні стратегії для удосконалення діяльності підпорядкованого йому колективу.

- Адміністративна майстерність - здатність дотримуватись правил управлінської та організаційної культури, ефективно розпоряджатись часом, уміло передавати підлеглим свої розпорядження.

- Аналітична майстерність - здатність оптимально використовувати у своїй діяльності сучасні наукові підходи для результативного вирішення управлінських завдань.

- Технічна майстерність - здатність за допомогою спеціальних професійних знань, умінь та навичок вирішувати поточні робочі завдання.

- Майстерність прийняття управлінських рішень - здатність організовувати процес розробки та прийняття оптимальних рішень.

- Комунікативна майстерність - здатність ефективно й результативно організовувати, забезпечувати, здійснювати міжособистісну комунікативну взаємодію із підлеглими співробітниками.

Ї Соціально-психологічна майстерність - здатність якісно управляти підлеглими співробітниками як творчими особистостями з метою максимального використання їх особистісного потенціалу у професійній діяльності на державній службі.

Удосконалення управлінської взаємодії у форматі “СУ – ОУ” має стати об’єктивною реальністю нинішнього реформування державної служби України. Така взаємодія:

- необхідна, перш за все, керівнику будь-якого ієрархічного рівня як організатора колективної діяльності підлеглих співробітників у соціальній системі органу влади будь-якої масштабності;

- набуває значимості підґрунтя поліпшення міжособистісних взаємовідносин;

- надає управлінській вертикалі, з притаманною їй обов’язковістю відносин підлеглих, характеру взаємозацікавленого соціального партнерства у межах органу влади як соціальної організації адміністративного типу;

- передбачає обов’язковість актуалізації та реалізації кожним співробітником свого особистісного потенціалу;

- “олюднює” субординаційні ієрархічні відносини, для, по-перше, визнання керівником почуття власної гідності кожного підлеглого як професіонала; по-друге, актуалізації значимості державного службовця як неповторної творчої особистості, здатної максимально ефективно використовувати свій особистісний потенціал у процесі виконання службових обов’язків;

- характеризує рівень комфортності/некомфортності державного службовця у соціальному просторі організації, в якій він здійснює свою професійну діяльність;

- актуалізує необхідність не лише пошуку, а й застосування керівником у щоденній управлінській діяльності найраціональніших сучасних форм та методів, від яких залежить ефективність не лише підпорядкованого йому колективу та кожного підлеглого співробітника, зокрема, а й державної служби України, в цілому;

- передбачає врахування у відносинах службової субординації такої складової, як реординаційні відносини. Їхня сутність полягає в активному впливі ОУ на СУ. При цьому керівнику важливо розрізняти два види таких відносин: а) ініціативні реординаційні відносини, проявом яких є позитивний відгук підлеглих на його діяльність і, як результат, висування ними різноманітних пропозицій та ініціатив з метою удосконалення державно-службової діяльності; б) реактивні реординаційні відносини, суть яких полягає у негативній реакції підлеглих співробітників як на певні дії, так і на всю його діяльність;

- удосконалює, одночасно із субординаційними та реординаційними відносинами, функціональні управлінські відносини, які зобов’язують керівництво вищого рівня управління, по-перше, не втручатися у справи поточної діяльності підрозділів нижчого рівня управління; по-друге, здійснювати контроль за загальним станом справ у підпорядкованих

підрозділах. Саме тому сучасним суб'єктам професійної діяльності на державній службі необхідно чітко розмежовувати такі поняття, як: а) “відповідальність за керівництво”, що зобов'язує СУ відповідати за здійснювану ним керівну діяльність у межах підпорядкованого йому колективу співробітників; б) “відповідальність за діяльність”, яка є основою діяльності співробітників у межах своєї компетенції;

- поліпшує відносини дисципліни та відповідальності з метою запобігання дезорганізації та розбалансованості службових відносин між співробітниками одного органу влади;

- удосконалює соціальне середовище у мікросистемі організації, основою якого має стати сформований керівником конструктивний соціально-психологічний мікроклімат;

- сприяє подоланню у поведінці керівників таких негативних явищ, як - бюрократичне чванство, тобто зарозуміле відношення до підлеглих співробітників, та - адміністративне боягузтво, тобто небажання й боязнь керівника брати на себе повну відповідальність за прийняття управлінських рішень, ігнорування ним ініціативи підлеглих, готовність до будь-якого компромісу заради “спокою” керівництва вищого рівня управління;

- унеможлиблює прояв у поведінці підлеглих співробітників такого негативного явища, як “адміністративний трепет” перед вищестоящим керівництвом;

- збагачує інституційну пам'ять та корпоративізм у соціальній системі органу влади та державної служби України в цілому.

Удосконалення відносин у форматі “СУ – ОУ” з метою надання їм статусу двосторонньої взаємодії характеризує керівну діяльність на державній службі України, передусім, як мистецтво управління, що розуміється як уміння застосовувати наукові знання з управління, творчо використовувати накопичений досвід й отримані навички в конкретній управлінській ситуації [7, с. 150]. Складовими керівної діяльності як мистецтва управління є [8, с. 92-93] :

- Мистецтво бути рівним: здатність і готовність керівника встановлювати та підтримувати з підлеглими співробітниками відносини конструктивної комунікативної міжособистісної взаємодії, рівності, соціального партнерства.

- Мистецтво бути лідером, що визначає СУ як реального лідера, який уміло поєднує авторитет займаної посади з авторитетом своєї особистості та здійснює керівництво щоденною діяльністю підлеглих колег як своїх однодумців та послідовників.

- Мистецтво конструктивної взаємодії як з окремим співробітником, так і з колективом, в цілому, що передбачає здатність керівника попереджувати та конструктивно вирішувати конфліктні ситуації.

- Мистецтво обробляти інформацію: здатність керівника вибудувати дієву схему спілкування з кожним підлеглим, що дозволяє отримувати достовірну інформацію та ефективно використовувати її на користь як співробітника, так і усього колективу.

Ї Мистецтво розподіляти ресурси: здатність вибрати потрібну альтернативу, знайти оптимальний варіант в умовах обмеженості часу.

Ї Мистецтво самоаналізу: здатність керівника усвідомлювати свою позицію лідера, розуміти свої сильні сторони як ресурс управління і, головне, знати й аналізувати свої слабкі сторони з метою здійснення постійної та обов'язкової самокорекції.

Ї Мистецтво ризикувати та пошуково діяти: здатність і готовність керівника йти на виправданий ризик, запроваджувати нововведення для удосконалення діяльності кожного підлеглого та колективу в цілому.

У зв'язку з цим, необхідним постає врахування якісних характеристик суб'єктно-об'єктної взаємодії. Так, якщо взаємодія описує ситуацію “перемога-поразка”, тобто чим більше керівник буде “вигравати”, застосовуючи суб'єктивізм та упередженість у підході до діяльності підлеглого, тим більше підлеглий державний службовець буде почуватися переможеним і недооціненим. Таку ситуацію доцільно визначити як ситуацію нульової суми результативності у діяльності як СУ, так і ОУ, оскільки у ній чітко порушуються принципи соціального партнерства та взаємодії інтересів обох учасників процесу управління.

Інший тип взаємозалежності проявляється у ситуації “перемога-перемога”, коли керівник дійсно зацікавлений в об'єктивному й неупередженому ставленні до підлеглого, а це – передумова ефективності й результативності професійної діяльності не лише підлеглого співробітника та керівника, а й колективу в цілому.

Ще однією рисою взаємодії є взаємне погодження, яке розуміється як надання чіткої інформації про бажання обох соціальних суб'єктів, їхні плани й готовність отримати “на виході”, тобто в результаті виконання поставлених завдань.

Урахування якісних характеристик суб'єктно-об'єктної взаємодії актуалізує необхідність врахування існування таких двох дилем, якими є [10, с. 22-27]:

- дилема чесності, яка визначає, скільки правди говорить як керівник підлеглому співробітнику, так і підлеглий співробітник керівнику;
- дилема довіри, що визначає, наскільки СУ та ОУ можуть довіряти висловлюванням та діям один одного.

Міжособистісна взаємодія сприяє максимальному особистісно-професійному “розгортанню” підлеглих співробітників за умови її організації та розгортання на основі взаємної довіри та взаємної поваги СУ та ОУ.

Головними напрямками удосконалення управлінської взаємодії у форматі “СУ – ОУ” мають бути визнані такі:

- Надання пріоритетності у керівній діяльності людиноцентричній складовій з метою: удосконалення якісних характеристик субординаційних відносин та позбавлення їх від надмірної бюрократизації, поліпшення якісних показників вертикальної й горизонтальної взаємодії.

- Перехід від системоцентричного до людиноцентричного підходу на основі удосконалення світоглядного рівня субординації, спрямоване на

мінімізацію негативного впливу не лише у вирішенні практичних завдань, а й у міжособистісних відносинах з підлеглими.

- Демонстрація керівником у щоденній керівній діяльності реального управлінського лідерства, основа якого - обов'язкове поєднання його посадового авторитету та авторитету його особистості.

- Визнання управлінської культури основою ефективної та результативної взаємодії керівника з підлеглими державними службовцями.

- Усвідомлення управлінської взаємодії двостороннім процесом взаємозацікавленого соціального партнерства співробітників усіх ієрархічних рівнів у межах органу влади як соціальної мікросистеми. Це дозволить по-сучасному вирішити не лише проблему спільної колегіальної діяльності, а й роботи у команді однодумців-співробітників, необхідність якої нині лише іноді словесно визнається деякими керівниками.

- Офіційне визнання на усіх рівнях управлінської ієрархії на державній службі обов'язкової умови результативності удосконалення відносин у форматі "СУ – ОУ", якою є особистісно-професійно-професіональна готовність призначеної на керівну посаду особи до здійснення нею керівної діяльності як взаємозацікавленої конструктивної міжособистісної взаємодії з підлеглими службовцями.

Питання та завдання для самоперевірки та контролю знань

1. Запропонуйте власне визначення гармонізації управлінської взаємодії у форматі "суб'єкт управління – об'єкт управління" та порівняйте його із запропонованим у тексті. Які спільні елементи та відмінності вам вдалося відшукати? Прокоментуйте їх.

2. Прокоментуйте запропоновані у тексті види управлінської майстерності. Обґрунтуйте їхню актуальність та необхідність для здійснення СУ ефективної та результативної керівної діяльності.

3. Проілюструйте запропоновані у тексті види управлінської майстерності конкретними прикладами та визначте роль кожного для успішної керівної діяльності.

4. Чи володієте ви усіма видами управлінської майстерності? Обґрунтуйте відповідь на основі прикладів з професійної діяльності на державній службі.

5. Чи погоджуєтеся ви з думкою про важливість дилеми чесності та дилеми довіри для гармонізації суб'єктно-об'єктної взаємодії? Подайте обґрунтовану відповідь.

6. Проілюструйте наведені якісні характеристики та усі можливі ситуації суб'єктно-об'єктної взаємодії на державній службі.

7. Якими можуть бути, на вашу думку, ризики та загрози взаємодії керівника та підлеглих. Обґрунтуйте вашу відповідь та запропонуйте конкретні приклади.

8. Що, на вашу думку, є основою гармонізації суб'єктно-об'єктної взаємодії? Чому? Доведіть та прокоментуйте вашу відповідь.

9. Врахування у відносинах службової субординації такої складової, як реординаційні відносини нині постає передумовою успішності керівної діяльності. Чому? Запропонуйте власну точку зору на цю проблему.

10. Прокоментуйте запропоновані у тексті види реординаційних відносин. Запропонуйте конкретні ситуації їх прояву на державній службі.

11. Проаналізуйте та визначте роль ОУ у процесі гармонізації управлінської взаємодії. Якою можна вважати цю роль активною чи пасивною? Чому? Подайте обґрунтовану відповідь.

12. Прокоментуйте компоненти власної професійності та професіоналізму як потенційного СУ та ініціатора гармонізації управлінської взаємодії з підлеглими співробітниками. Які сильні та слабкі сторони ви виокремили? Якими будуть ваші кроки щодо посилення власної управлінської майстерності? Чому?

Список використаних джерел

1. *Нижник Н., Пашко Л.* Управлінець ХХІ століття: організатор чи термінатор? // Соц. психологія. – 2005. – № 5 (13). – С. 28–37.

2. *Лытов Б.В.* Государственная служба: управленческие отношения: Учебное пособие. – М.: Изд-во РАГС, 2006. – 154 с.

3. *Мануйлов Г.М., Новиков В.В.* Психологическое управление в кризисном обществе. – СПб.: Изд-во “Алетейя”, 1999. – 352 с.

4. *Подольак Я.* Психология управления: теория и практика менеджмента. – Х., 2004. – 292 с.

5. Теория управления: социально-технологический подход: Энциклопед. слов. / Под ред. В.Н.Иванова, В.И.Патрушева; Акад. наук соц. технологий и мест. самоупр. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Муниц. мир, 2004. – 672 с.

6. Самое главное о переговорах / Р.Левицкий, Д.Сондерс, Бр.Барри Джонс. – М.: Форум, 2006. – 320 с.

7. Служебная карьера / А.С.Гусева, В.А.Иглин, Б.В.Лытов и др.; Под общ. ред. Е.В.Охотского. – М.: ОАО “Изд-во “Экономика”, 1998. – 302 с.

8. *Ионова А.И.* Этика и культура государственного управления: учеб. пособие / А.Я.Ульянова; под общ. ред. Г.В.Атаманчука. – 2-е изд. – М.: Флинта:МПСИ, 2005. – 176 с.

9. *Нижник Н.Р.* Государственно-управленческие отношения в демократическом обществе: Моногр. – К., 1995. – 206 с.

10. Кнорринг В.И. Основы искусства управления: Учеб. пособие. – М.: Дело, 2003. – 328 с.

Список рекомендованих джерел

1. *Аверьянов В.Б.* Аппарат государственного управления: содержание деятельности и организационные структуры. – К., 1990. – 148 с.

2. *Аксенова Е.А., Базаров Т.Ю., Беков Х.А. и др.* Управление персоналом в системе государственной службы: Учеб. пособие. – М.: ИПК госслужбы, 1997. – 223 с.

3. *Алексеев А., Пигалов В.* Деловое администрирование на практике: инструментарий руководителя. – М.: Технолог. шк. бизнеса, 1994. – 144 с.
4. *Анисимов В.М.* Кадровая служба и управление персоналом организации. – М., 2003. – 289 с.
5. *Анохин М., Павлютенкова М.* Государственная служба Нового века // Гос. служба. – 2001. – № 2. – С. 78–82.
6. *Армстронг М.* Практика управления человеческими ресурсами: Пер. с англ. / Под ред. С.К.Мордовина. – 8-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 832 с.
7. *Арсеньев Ю.Н.* Управление персоналом. Технологии: Учеб. пособие для студентов / Ю.Н.Арсеньев, С.И.Шелобаев, Т.Ю.Давыдова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 192 с.
8. *Атаманчук Г.В.* Теория государственного управления: Курс лекций. – 4-е изд., стер. – М.: Омега-Л, 2006. – 584 с.
9. *Атаманчук Г.В.* Управление – фактор развития (размышления об управленческой деятельности) / Г.В.Атаманчук. – М.: ЗАО Изд-во “Экономика”, 2002. – 567 с.
10. *Бойетт Джозеф Г., Бойетт Джимми Т.* Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления: Пер. с англ. – 2-е изд., стер. – М.: ЗАО “Олимп-Бизнес”, 2002. – 416 с.
11. *Василенко И.А.* Административно-государственное управление в странах Запада: США, Великобритания, Франция, Германия: Учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательская корпорация “Логос”, 2000. – 200 с.
12. *Веснин В.Р.* Технология работы с персоналом и деловыми партнерами: Учеб.-практ. пособие. – М.: ТД “Элит-2000”, 2002. – 592 с.
13. *Воронько Л.О.* Теоретико-організаційні основи культури праці державних службовців України: Автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – К., 2004. – 20 с.
14. *Воронько О.А.* Керівні кадри: державна політика та система управління: Навч. посіб. для студ., слухачів із спец. “Держ. упр.”, “Держ. служба”. – К.: Вид-во УАДУ, 2000. – 156 с.
15. *Гай М.Е.* Управление персоналом // Эффективность государственного управления: Пер. с англ. / Общ. ред. С.А.Батчикова и С.Ю.Глазьева. – М.: Фонд “За экон. Грамотность”, Рос. экон. журн., Изд-во АО “Консалтбанкир”, 1998. – С. 403–418.
16. *Нижник Н.Р.* Державний службовець в Україні як фактор державотворення // Вісн. УАДУ. – 1995. – № 1. – С. 47–53.
17. *Нижник Н.Р.* Підхід до формування змісту якостей керівника в системі державного управління // Вісн. держ. служби України. – 1999. – № 1. – С. 69–75.
18. *Нижник Н.* Проблеми змісту державно-управлінських відносин та фактори його соціальної обумовленості в Україні // Вісн. НАДУ. – 1996. – № 2. – С. 102–113.
19. *Нижник Н.Р., Цветков В.В., Леліков Г.І. та ін.* Державний службовець в Україні (пошук моделі). – К.: Ін Юре, 1998. – 272 с.

20. *Оболонский А.В.* Бюрократия XXI века? Модели государственной службы: Россия, США, Англия, Австралия. – М.: Дело, 2002. – 168 с.

21. *Пашко Л.А.* Володіння мистецтвом менеджменту людськими ресурсами як основа управлінської культури в державному управлінні // Вісн. НАДУ. – 2003. – № 4. – С. 90–95.

22. *Пашко Л.А.* До проблеми активізації людини адміністративної у сфері державного управління // Командор. – 2005. – № 1. – С. 33–37.

23. *Пашко Л.А.* Управління людськими ресурсами в державному управлінні як пріоритет та вимога сьогодення // Зб. наук. пр. УАДУ. – 2003. – Вип. 1. – С. 258–265.

24. *Пашко Л.А.* Людиноцентризм як принцип і пріоритет державного управління в Україні // Публічне управління: теорія та практика: Зб. наук. 69р.. Асоціації докторів наук з державного управління. – Х.: Вид-во “ДОКНАУКДЕРЖУПР”, 2010. - № 3-4. – С. 81-89.

25. *Пашко Л.А.* Гармонізація управлінських відносин у форматі: “керівник – підлеглий”: реальність чи утопія? // Вісн. НАДУ. – 2011. – № 4. - С. 56-65.

7. АКМЕОЛОГІЗАЦІЯ ЯК СКЛАДОВА РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

У вітчизняній сфері державного управління та системі державної служби поки що складаються лише зовнішні форми та атрибути інтерактивного менеджменту в процесі не лише управління людськими ресурсами, а й підвищення їхньої професійної кваліфікації. Головна причина такого стану речей – відсутність сучасної системи “гуманних” міжособистісних відносин в державному апараті, орієнтованої: на персональну ефективність державного службовця як творчої особистості, реальну професійну продуктивність та ділову результативність кожного чиновника, впровадження нових прийомів та технологій керівної діяльності в процесі управління людськими ресурсами (УЛР) та їх щорічного оцінювання (ОЛР), відмови від трактування органу державної влади статичною організацією та визнання його динамічною організацією та мобільною соціальною мікросистемою.

Виходом з такої ситуації може стати впровадження досягнень сучасного процесу менеджеризації не лише у практику керівної діяльності на державній службі, а й у програми безперервної професійної освіти державних службовців усіх рівнів в цілому та підвищення кваліфікації керівних кадрів та посадових осіб місцевого самоврядування зокрема [1-4].

Аналіз сучасних наукових досліджень свідчить про зростаючу зацікавленість зарубіжних науковців до проблем професійної освіти державних службовців крізь призму науки акмеології. При цьому об’єктом визнається саморух державного службовця до зрілості та самореалізація його творчого потенціалу крізь призму його самовдосконалення у процесі безперервної професійної освіти. Предметом акмеологізації професійної освіти чиновників є

професійно-професійно-особистісне удосконалення держслужбовця як передумова його максимальної самореалізації та професіоналізації на державній службі. Однак, такий підхід поки що не став пріоритетним у вітчизняній науці та практиці УЛР та ОЛР у сфері державного управління.

У сучасному контексті функціонування Української держави професійна освіта, складовою якої є підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, має набути особливої вагомості та значущості як центральна проблема управління людськими ресурсами та їх щорічного оцінювання на державній службі. Її важливість обумовлена тим, що, по-перше, нині управління суспільними процесами потребує звернення до індивідуального світу особистості державного службовця, в якому зміст суспільних процесів розкривається в особистісному індивідуально-неповторному сенсі; по-друге, керівна діяльність має бути офіційно визнана окремим видом діяльності на державній службі, що потребує суттєвої безперервної професійно-особистісної підготовки [2, с. 83-85; 4, с. 282-284].

До безперервної професійної освіти та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування необхідно підходити як до [3, с. 155]:

- динамічного процесу безперервного, послідовного професійно-професійного удосконалення та особистісного розвитку кожного службовця;

- ретроспективно-перспективного процесу професійно-особистісного “розгортання” чиновника і, як наслідок, його самовдосконалення та самореалізації крізь призму результатів навчання;

- безперервного процесу взаємодії та взаємовпливів притаманних кожному державному службовцю таких складових, як:

- а) професійність-професіональність, проявами яких є ділова результативність та професійна продуктивність;

- б) творчий потенціал і професійна успішність, що віддзеркалюються у персональній ефективності на державній службі.

Необхідно зазначити, що більшість науковців глибинним недоліком у діяльності державних службовців вважає саме відсутність у них здатності й готовності до постійного саморозвитку і самовдосконалення. Це надзвичайно важливо сьогодні, оскільки невміння службовця постійно працювати над своїм професійно-особистісним удосконаленням та професійним зростанням безпосередньо впливає на результативність та ефективність не лише його діяльності та діяльності усього колективу співробітників, а й державної служби в цілому.

Особливого значення набуває, у зв'язку з цим, підхід до професійної освіти в цілому та підвищення кваліфікації керівного складу будь-якого ієрархічного рівня управління зокрема як до формування професійного акме і, як результат, становлення професіонала, зацікавленого у безперервному саморозвитку, самовдосконаленні, самореалізації, само актуалізації особистісного потенціалу у повсякденній діяльності на державній службі. Саморозвиток, самовдосконалення та самореалізація кожного слухача - державного службовця

мають стати пріоритетами професійного навчання та своєрідним мірилом рівня його професійно-професіонально-особистісного розгортання на державній службі.

Саме тому на часі використання у процесі професійної освіти держслужбовців та посадових осіб місцевого самоврядування здобутків акмеології як науки про закони розвитку державного службовця як дорослої людини; про самовдосконалення (фізичне, психічне, естетичне, моральне, інтелектуальне, професійне, професіональне) його особистості; про умови його успішної професійної діяльності на державній службі; про становлення вершини=акме професійно-професіонально-особистісної майстерності держслужбовця.

Особистісний підхід чиновника до професійної освіти не лише надасть бажаної “випереджальності” усій вітчизняній сфері державного управління і системі державної служби, а й актуалізує необхідність урахування розмаїття особистісно-творчих проявів державного службовця як людини адміністративної у соціальному вимірі її професійно-професіонально-особистісної самоактуалізації та самореалізації на державній службі (рис. 7.1).

Основний зміст сучасної безперервної професійної підготовки держслужбовців – навчити їх вчитися, тобто впродовж усього професійного життя на державній службі займатися самоосвітою, саморозвитком, самовдосконаленням і, як результат та наслідок, самореалізацією та самоактуалізацією. До речі, ці складові мають бути офіційно визнані об’єктивними критеріями успіху/неуспіху кожного чиновника як людини адміністративної.

Така фахова підготовка з удосконалення керівної діяльності має набути обов’язкового характеру для керівників усіх рівнів та стати основою безперервного вдосконалення їх професійної компетентності й майстерності.

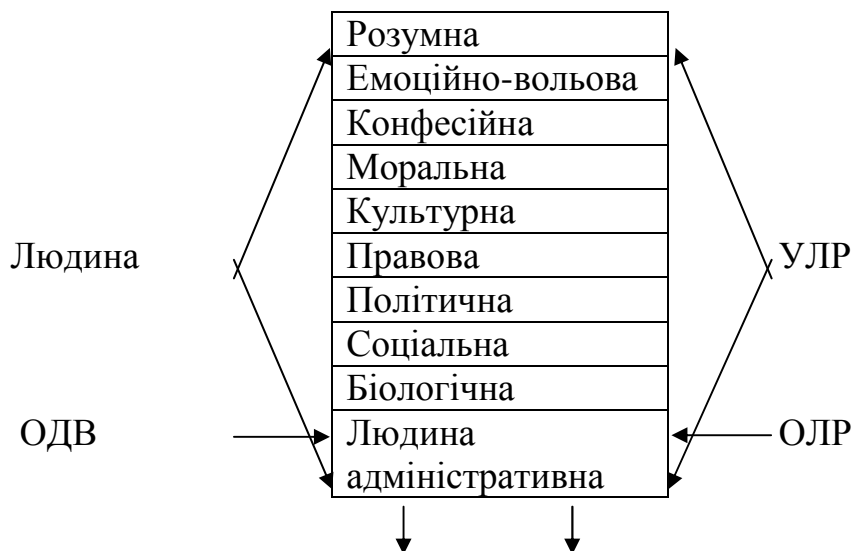


Рис. 7.1. Державний службовець як людина адміністративна

Основою їх професійної освіти має стати соціокультурний принцип гуманізації, суть якого полягає у зверненні до особистості людини

адміністративної – як предмету діяльності управлінського апарату - та врахуванні її пріоритетної ролі в конкретному органі влади як соціальній мікросистемі. Це надзвичайно актуально в сучасних умовах, оскільки управлінська антропологія має стати основою професійної підготовки керівників усіх рівнів до організації та здійснення дієво-результативної керівної діяльності на державній службі.

Сьогодення державної служби та державного управління потребує розробки на національному рівні нової парадигми управлінської теорії, спрямованої на офіційне визнання керівної діяльності на державній службі адміністративним менеджментом та мистецтвом управління. Підґрунтям цієї парадигми має стати пріоритетне врахування в її змісті:

по-перше, службовця як головного суб'єкта сфери державного управління і як неповторної творчої особистості з величезним потенціалом саморозвитку, самовдосконалення та самореалізації;

по-друге, професіоналізму державного службовця як професійно-особистісного “розгортання” його кар'єрної “траєкторії” в процесі не лише професійної діяльності на державній службі, а й безперервної професійної освіти [3, с. 158].

Для закріплення інноваційного духу у професійній підготовці керівників необхідно, передусім, виділити з усього розмаїття людських знань та систематизувати сучасні, інноваційні, дієві управлінські знання. Причому в сучасних умовах розвитку суспільства в оновленому менеджерському трактуванні систему підвищення кваліфікації керівних кадрів слід насамперед розуміти як мистецтво створення із тонкої і складної “матерії” соціально-психологічних відносин творчих особистостей державних службовців стійкої і успішно функціонуючої соціальної системи управління, від якісних показників якої залежить ефективність не лише управління людськими ресурсами, а й державного управління в цілому.

Сучасна безперервна професійна освіта людських ресурсів у сфері державного управління має бути офіційно визнана безперервним процесом активізації їх особистісної відповідальності, ефективності та результативності. Причому якісні характеристики людських ресурсів безпосередньо впливають на дієвість усієї сфери державного управління та системи державної служби.

Підвищення кваліфікації має стати основною кадровою технологією всієї системи безперервної освіти людських ресурсів у сфері державного управління. При цьому його осучаснені механізми мають обов'язково узгоджуватися з критеріями модернізації не лише сфери державного управління та державної служби, а й Української держави.

Кінцевою метою осучасненого бачення підвищення кваліфікації людських ресурсів у сфері державного управління має стати його одночасне перетворення на дієвий засіб: стратегічного управління людськими ресурсами; поліпшення якості управлінської діяльності керівника; підвищення ефективності державного управління та державної служби в цілому; постійного ділового підтримуючого спілкування та зворотного зв'язку; коригування кар'єрної “траєкторії” чиновника тощо [2, с. 87].

Очевидно, що безперервна професійна освіта в системі державної служби має стати й визнаватись засобом: постійного професійно-особистісного удосконалення; розширення форм соціальної взаємодії керівника з підлеглим як представників різних ієрархічних рівнів; поліпшення індивідуально-командної роботи; підвищення самооцінки та почуття власної гідності службовців; об'єктивного поцінування їх професійно-особистісного внеску у діяльність колективу колег та ОДВ в цілому.

Підвищення кваліфікації має набути статусу основної кадрової технології всієї системи безперервної професійної освіти людських ресурсів у сфері державного управління. При цьому її осучаснені механізми мають обов'язково узгоджуватися з критеріями модернізації не лише сфери державного управління та державної служби, а й Української держави. Основною метою осучасненого бачення підвищення кваліфікації людських ресурсів у сфері державного управління має стати його одночасне перетворення на дієвий засіб [2, с. 87]:

- стратегічного управління людськими ресурсами;
- поліпшення якості управлінської діяльності керівника;
- підвищення ефективності та результативності державного управління та державної служби в цілому;
- постійного ділового підтримуючого спілкування та зворотного зв'язку;
- коригування кар'єрної “траєкторії” чиновника;
- активізації особистості кожного державного службовця;
- постійного професійно-особистісного вдосконалення;
- розширення форм соціальної взаємодії керівника з підлеглим як представників різних ієрархічних рівнів;
- поліпшення індивідуально-командної роботи;
- підвищення самооцінки та почуття власної гідності службовців як результату об'єктивного поцінування їх професійно-особистісного внеску у діяльність колективу колег та, безсумнівно, державної служби в цілому.

У зв'язку з цим, настав час офіційного визнання безперервної професійної освіти державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування своєрідною “дорожньою картою” професійно-особистісної актуалізації кожного слухача-професіонала на державній службі.

Така “дорожня карта” має формуватися одночасно із вступом кандидата на державну службу і закінчуватися його виходом на пенсію. Причому вона має набути обов'язкового статусу офіційного формалізованого документу, скажімо, спеціально розробленого журналу професійної освіти держслужбовця, що ведеться та зберігається впродовж усього періоду його перебування на державній службі. Така обов'язковість дозволить, поєднавши етапи професійної освіти держслужбовців з процесом їхнього щорічного оцінювання, позитивно вирішувати проблему підвищення їх професійності та професіоналізму.

Оскільки професійна освіта людських ресурсів на державній службі має набути статусу безперервного, тобто систематичного й динамічного, процесу послідовного та регулярного самовдосконалення, саморозвитку, самореалізації

кожного державного службовця, очевидно, що й її інструментарій має бути суттєво осучаснений. Саме тому необхідно:

- перетворити слухача-службовця із пасивного споживача освітніх послуг, що підходить до професійного навчання з позиції “Здивуйте мене”, на активного суб’єкта навчального процесу, зацікавленого в особистісному удосконаленні як передумові кар’єрного зростання;

- надати пріоритетності інтерактивним формам аудиторної роботи (практичні та семінарські заняття, дискусії та диспути, вирішування ситуативних задач у малих групах, тренінги, тощо);

- організовувати постійний і безперервний зворотній зв’язок із слухачами не лише у навчальний, а й у позанавчальний період. З цією метою доцільно передбачити низку домашніх завдань для кожного слухача, виконання яких має обов’язково перевірятися та обговорюватися у форматі “викладач-слухач-навчальна група”;

- залучати слухачів до наукової роботи, пропонуючи їм можливість вибору написання творчої роботи чи наукової статті за вибраною ними проблематикою;

- розподіляти слухачів за професійними проблемами, що дасть змогу максимально індивідуалізувати навчальний процес з метою творчого самовдосконалення та самоактуалізації кожного слухача.

Виклики, що постають перед Українською державною на сучасному етапі її функціонування, актуалізують проблему професіоналізації людських ресурсів, професійно задіяних на державній службі. Успішне вирішення цієї проблеми можливе за умови акмеологізації безперервної професійної освіти державних службовців в цілому, керівних кадрів та посадових осіб місцевого самоврядування зокрема, спрямованої на активізацію особистісної участі чиновників усіх рівнів у навчальному процесі. Саме тому акмеологізація безперервної професійної освіти кожного державного службовця та посадовця місцевого самоврядування має стати безперервним процесом розгортання “дорожньої карти” його професіонально-професійно-особистісної актуалізації.

Питання та завдання для самоперевірки та контролю знань

1. Проаналізуйте сучасну управлінську парадигму та обґрунтуйте причини її актуальності та пріоритетності.

2. Чи погоджуєтеся ви з твердженням про те, що професійна освіта людських ресурсів на державній службі має стати безперервним процесом? Чому? Проілюструйте вашу відповідь конкретними прикладами.

3. Як ви розумієте акмеологізацію професійної освіти державних службовців? Що є основним у цьому процесі, на ваш погляд?

4. Прокоментуйте тезу про те, що акмеологізація безперервної професійної освіти кожного державного службовця та посадовця місцевого самоврядування має стати безперервним процесом розгортання “дорожньої карти” його професіонально-професійно-особистісної актуалізації.

5. Підготуйте “дорожню карту” вашої професіонально-професійно-особистісної актуалізації на державній службі. Які суттєві проблеми

перешкоджають вашій максимальній самореалізації у професійній діяльності. Чому? Який вихід ви можете запропонувати?

6. Прокоментуйте причини-перешкоди для максимального формування акме професіонала на вітчизняній державній службі. Запропонуйте дієвий механізм їх подолання.

7. Чи можете ви визначити професійну освіту державних службовців викликом сьогодення? Чому? Дайте обґрунтовану відповідь.

8. Запропонуйте пропозиції для удосконалення системи професійної освіти українських службовців. На що, на вашу думку, необхідно звернути увагу перш за все?

9. Запропонуйте власну стратегію професійної підготовки ефективних та результативних керівників для державної служби.

10. Ваше ставлення до необхідності активізації особистісної складової державного службовця у процесі безперервної професійної освіти.

Список використаних джерел

1. Пашко Л.А. Відносини у форматі “суб’єкт управління – об’єкт управління”: напрями гармонізації // Науково-інформаційний вісник з державного управління НАДУ. – 2010. - № 4. - С. 14-18.

2. Пашко Л. Людиноцентризм як принцип і пріоритет державного управління в Україні // Публічне управління: теорія та практика: Зб. наук. пр. Асоціації докторів наук з державного управління. – Х.: Вид-во “ДОКНАУКДЕРЖУПР”, 2010. - № 3-4. – С. 81-89.

3. Пашко Л.А. До проблеми усвідомлення сучасної сутності управлінської культури // Менеджер. Вісник Донецького державного університету управління. – 2009. – № 2(48). – Донецьк, 2009. – С. 153 – 160.

4. Нижник Н.Р., Пашко Л.А. Гармонізація управлінської взаємодії у форматі “керівник - підлеглий” як пріоритет сьогодення державної служби України // Публічна адміністрація в Україні: становлення та розвиток: Монографія / За заг. ред. Толстоухова А.В., Нижник Н.Р., Гончарук Н.Т. - Д.: Монолит, 2010. – С. 278-297.

Список рекомендованих джерел

1. Акмеология в системе деятельности государственных служащих // Под общ. ред. А.А.Деркача– М.: Изд-во РАГС, 1999. – 223 с.

2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: Пер. с англ. / Под ред. С.К.Мордовина. – 8-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 832 с.

3. Атаманчук Г.В. Государственное управление (организационно-функциональные вопросы): Учеб. пособие. – М.: ОАО “НПО Экономика”, 2000. – 302 с.

4. Атаманчук Г.В. Теория государственного управления: Курс лекций. – 4-е изд., стер. – М.: Омега–Л, 2006. – 584 с.

5. Атаманчук Г.В. Управление – фактор развития (размышления об управленческой деятельности) / Г.В.Атаманчук. – М.: ЗАО Изд-во “Экономика”, 2002. – 567 с.

6. *Аширов Д.А.* Организационное поведение. – М.: ТК Велби, Изд-во “Проспект”, 2006. – 360 с.
7. *Бандурка А.М., Бочарова С.П., Землянская Е.В.* Психология управления. – Х.: Фортуна-пресс, 1998. – 464 с.
8. *Бойетт Джозеф Г., Бойетт Джимми Т.* Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления / Пер. с англ. – 2-е изд., стер. – М.: ЗАО “Олимп-Бизнес”, 2002. – 416 с.
9. *Дэвид А. Вэттен, Ким С. Камерон.* Развитие навыков менеджмента / Пер. с англ.; Под ред. В.А.Спивака. – 5-е изд. – СПб.: Издат. дом “Нева”, 2004. – 672 с.
10. *Журавлев П.В.* Менеджмент персонала: Учеб. пособие. – М.: Экзамен, 2004. – 448 с.
11. *Журавлев П.В., Одегов Ю.Г., Волгин Н.А.* Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран: Учеб. пособие. – М.: Экзамен, 2002. – 448 с.
12. *Задорожний Г.В., Коврига О.В., Смолувик В.В.* Соціальне партнерство - реальний шлях до відкритого суспільства. – Х.: ХІБМ, 2000. – 192 с.
13. *Иванов В.Н., Иванов А.В., Доронин А.О.* Управленческая парадигма XXI века: Учеб. пособие для вузов. – М.: МГИУ, 2002. – 180 с.
14. *Иванов В.* Социальные технологии в современном мире. – М.: Славян. диалог, 1996. – 288 с.
15. *Ионова А.И.* Этика и культура государственного управления: учеб. пособие / А.Я.Ульянова; под общ. ред. Г.В.Атаманчука. – 2-е изд. – М.: Флинта: МПСИ, 2005. – С. 68-78.
16. *Кикшель Е.Н.* Социология и психология управления: Учеб. пособие. – М.: Высш. шк., 2005. – С. 170-178, 204-215.
17. *Кнорринг В.И.* Основы искусства управления: Учеб. пособие. – М.: Дело, 2003. – 328с.
18. *Князев С.Н.* Управление: искусство, наука, практика: Учеб. пособие / С.Н.Князев. – Минск: Армита-Маркетинг: Менеджмент, 2002. – 512 с.
19. *Куртиков Н.А.* Психология и социология управления. Учеб. пособие. – М.: Государственный университет управления, Книжный мир, 2007. – С. 210-211, 216-224.
20. *Лукичева Л.И.* Управление персоналом: Курс лекций; практические задания / Л.И.Лукичева; Под ред. Ю.П.Анискина. – М.: Омега-Л, 2004. – 264 с.
21. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
22. *Мосов С.* Системний підхід до керівництва організацією: функція мотивації // Вісн. УАДУ. – 1998. – № 1. – С. 132–137.
23. *Музыченко В.В.* Управление персоналом. – М.: Академия, 2003. – 528 с.
24. *Наука управлять: з історії менеджменту.* Хрестоматія: Навч. посіб. / Упоряд. І.О.Слепов; Пер. з рос. Л.І.Козій, М.І.Матрохіна, П.Л.Пироженко. – К.: Либідь, 1993. – 304 с.
25. *Нижник Н.Р.* Государственно-управленческие отношения в демократическом обществе: Моногр. – К., 1995. – 206 с.

26. *Нижник Н., Пашко Л.* Управлінець XXI століття: організатор чи термінатор? // Соц. психологія. – 2005. – № 5 (13). – С. 28–37.
27. *Нижник Н.Р., Пашко Л.А., Олуйко В.М., Кіндзерський С.А.* Ділове спілкування у сфері державного управління: Монографія. – Хмельницький, 2005. – 195 с.
28. *Оболонский А.В.* Бюрократия XXI века? Модели государственной службы: Россия, США, Англия, Австралия. – М.: Дело, 2002. – 168 с.
29. *Орбан-Лембрик Л.Е.* Психологія управління. – К.: Академвидав, 2003. – 568 с.
30. *Пашко Л.* Володіння мистецтвом менеджменту людськими ресурсами як основа управлінської культури в державному управлінні // Вісн. НАДУ. – 2003. – № 4. – С. 90–95.
31. *Пашко Л.* До проблеми активізації людини адміністративної у сфері державного управління // Командор. – 2005. – № 1. – С. 33–37.
32. *Нижник Н.Р., Пашко Л.А.* Гармонізація управлінської взаємодії у форматі “керівник - підлеглий” як пріоритет сьогодення державної служби України // Публічна адміністрація в Україні: становлення та розвиток: Монографія / За заг. ред. Толстоухова А.В., Нижник Н.Р., Гончарук Н.Т. - Д.: Монолит, 2010. – С. 278-297.
33. *Пашко Л.А.* Актуалізація людського фактора у сфері державного управління як запорука результативності взаємодії у форматі “державна – громадянське суспільство” // Громадські організації та органи державного управління: питання взаємодії: Монографія / За заг. ред. Нижник Н.Р. та Олуйка В.М. – Видання 2-е, розширене та доповнене. – Черкаси: Вид-во Чабаненко, 2009. – С. 117-135.
34. *Пашко Л.А.* Управління людськими ресурсами як міжособистісна взаємодія у форматі “керівник-підлеглий” // Зб. наук. пр. Донецького держ. ун-ту управління “Філософські та психолого-педагогічні засади управління”. – Т. XII. – Вип. 180. – Серія “Державне управління”. – Донецьк: ДонДУУ, 2011. – С. 156-164.
35. *Платонов С.В., Третьяк В.И., Черкасов В.В.* Искусство управленческой деятельности. – К.: ООО “Издательство Либра”, 1996. – 250 с.
36. *Рамперсад К.* Хьюберт. Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 352 с.
37. *Робінс, Стефан П., Де Ченцо Девід А.* Основи менеджменту / Пер. з англ. А.Олійник та ін. – К.: Вид-во Соломії Павличко “Основи”, 2002. – 671 с.
38. *Розанова В.А.* Человеческий фактор в управлении: Учеб. пособие. – М.: ООО “Журн. “Упр. персоналом”, 2004. – 208 с.
39. *Саймон Г.* Адміністративна поведінка: Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції: Пер. з англ. вид. – Вид. переробл. і допов. числен. заув. авт. – К.: АртЕк, 2001. – 392 с.
40. *Саймон Г. и др.* Менеджмент в организациях: Сокр. ред. и вступ. ст. А.М.Емельянова, В.В.Петрова. - М.: Экономика, 1995. - 335 с.

41. Социальное управление: теория и методология. В 2-х ч. Учеб. пособие / А.Г.Гладышев, В.Н.Иванов, А.В.Иванов и др. под ред. В.Н.Иванова. Акад. наук социал. технологий и мест. самоуправления. Ч. 1. – М.: Муниципальный мир, 2004. – 320 с.
42. *Стивак В.А.* Развивающее управление персоналом. – СПб.: Издат. дом “Нева”, 2004. – 440 с.
43. Теория управления: социально-технологический подход: Энциклопед. слов. / Под ред. В.Н.Иванова, В.И.Патрушева; Акад. наук соц. технологий и мест. самоупр. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Муниц. мир, 2004. – 672 с.
44. *Торрингтон Д., Холл Л., Тэйлор С.* Управление человеческими ресурсами: Пер. 5-го англ. изд. – М., 2004. – 752 с.
45. *Травин В.В., Дятлов В.А.* Менеджмент персонала предприятия: Учеб.-практ. пособие. – 4-е изд. – М.: Дело, 2002. – 272 с.
46. *Цветков В.В., Горбатенко В.П.* Демократія – Управління – Бюрократія: в контексті модернізації українського суспільства: Монографія. – К.: Ін-т держави і права ім. В.М.Корецького НАН України, 2001. – 348 с.
47. *Цветков В.В.* Демократія і державне управління: теорія, методологія, практика: Монографія. – К.: ТОВ “Вид-во “Юридична думка”, 2007. – 336 с.
48. *Чернышев В.Н., Двинин А.П.* Человек и персонал в управлении. - СПб.: Энергоатомиздат; С.-Петербург. отд-ние, 1997. – 568 с.
49. *Шикун А.Ф., Филинова И.М.* Управленческая психология: Учеб. пособие / А.Ф.Шикун, И.М.Филинова. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Аспект Пресс, 2005. – 120 с.
50. *Шнайдер Б., Шмитт Н.* Персонал для организации: научный подход к поиску, оценке и удержанию сотрудников / Пер. с англ. под ред. Н.В.Гришиной и М.Б.Курбатовой. – СПб.: Экон. шк., 2004. – 560 с.
51. Эффективность государственного управления: Пер. с англ. / Общ. ред. С.А.Батчикова и С.Ю.Глазьева. – М.: Фонд “За экон. грамотность”, Рос. экон. журн., Изд-во АО “Консалтбанкир”, 1998. – 848 с.

8. САМОМЕНЕДЖМЕНТ КЕРІВНИКА ЯК СУБ’ЄКТА ВЛАДНИХ ПОВНОВАЖЕНЬ

Оскільки управлінська діяльність постає нині як цілеспрямований вплив суб’єкта управління (СУ) на об’єкт управління (ОУ) з метою переведення його у якісно новий стан та процес організації та здійснення цілеспрямованої взаємодії СУ та ОУ заради досягнення соціально значимих результатів, особливої значимості набуває професіоналізм управлінської діяльності. Під ним розуміється сукупність загальних, спеціальних управлінських та психологічних знань, умінь і навичок, необхідних для ефективного здійснення керівництва підлеглими співробітниками.

Професіоналізм керівництва і, відповідно, керівника актуалізує проблему самоменеджменту керівника як передумов для:

- розуміння складності й вагомості управлінської праці;

- визнання пріоритетної ролі СУ як організатора командної роботи колективу однодумців;
- усвідомлення ролі СУ для успішної діяльності як організації, так і кожного члена колективу.

При цьому необхідно брати до уваги особливості діяльності керівника, а саме:

Виконання, відповідно до посадових обов'язків, різноманітної за змістом професійної діяльності (хоча можливості однієї людини обмежені).

Підвищена відповідальність за стан ресурсів (людських, матеріальних, технічних) та результати їх використання.

Робота керівника – це завжди творчий процес, підсумком якого є якісні управлінські рішення.

Здійснення комунікативних функцій та підтримування конструктивної взаємодії з підлеглими.

Висока загальна нервово-психологічна напруженість управлінської діяльності.

Поєднання стилів керівництва.

Ефективне й результативне здійснення керівної діяльності об'єктивує необхідність розуміння сучасним керівником:

Власних ресурсів.

Власних зусиль.

Власної відповідальності.

Власного лідерського статусу.

Готовності виграти і програти.

Готовності розумно ризикувати.

Разом з цим, СУ зобов'язаний позбавлятися таких основних ілюзій щодо управлінської діяльності:

Керівники все можуть. Однак СУ повинен усвідомлювати реальну ціну слова й діла.

Всі іспити складено. Керівник проявляти постійну готовність та здатність до самовдосконалення, самоосвіти, саморозвитку.

Влада – можливість відчутного впливу на вчинки й поведінку інших людей. СУ зобов'язаний пам'ятати, що влада та вплив чітко структуровані формальними обмежувачами: розпорядком, функціональними обов'язками, вимогами до посади тощо.

Керівна посада – це нагорода. Керівник зобов'язаний усвідомлювати феномен нагороди, яка, сприймаючись як фініш, розслабляє його.

Заслуговують на увагу, у зв'язку з цим, сім “гріхів” керівника, виділені К.Хаберкорном:

Перенесення рішення на наступний день.

Виконання роботи наполовину.

Прагнення зробити все відразу, не доводячи справ до логічного кінця.

Бажання зробити все самотужки.

Переконання, що К. знає все найкраще за інших.

Невміння розмежовувати службові функції та відповідальність.

Спроби перекласти відповідальність та провину на підлеглих.

Самоменеджмент потрібен керівнику для успішного виконання ним соціальних ролей в очолюваному ним колективі. Основними серед них традиційно виділяють ролі:

- генератора ідей, розробника стратегії управління
- аналітика
- особи, відповідальної за прийняття управлінських рішень
- організатора
- комунікатора
- виразника та захисника інтересів підлеглих
- інноватора
- критика
- експерта-арбітра
- психотерапевта
- педагога-вихователя
- лідера
- організатора колективу як соціальної мікросистеми
- перетворювача умов життєдіяльності співробітників
- представника свого підрозділу та колективу.

Складовою самоменеджменту є вміння управління часом, що дозволяє виявити потенційні можливості СУ, виявляти фактори непродуктивних втрат часу, намічати шляхи поліпшення використання керівником свого робочого часу, скласти план саморозвитку у сфері раціонального використання робочого часу (свого і підлеглих).

Технологічний підхід до управління часом передбачає низку обов'язкових кроків, зокрема:

Крок 1. Визначення цілей і завдань управління часом.

Крок 2. Аналіз щоденного використання часу.

Крок 3. Класифікація факторів, що спричинюють непродуктивні витрати часу.

Крок 4. Розробка шляхів та методів економії часу.

Крок 5. Створення системи контролю за використанням часу та мінімізації непродуктивних його втрат.

Крок 6. Проектування власної робочої поведінки на основі принципів економії та раціональності.

Крок 7. Регулярне підведення підсумків та оцінювання ефективності використовуваної технології управління часом у процесі професійної діяльності.

Завданням для СУ є примусити час працювати на себе, а не проти себе, оскільки планування часу дозволяє йому:

зменшити втрати часу

підвищити продуктивність та ефективність праці

“розтягнути” період продуктивного часу

послабити робочі навантаження, позбавитися перенавантажень

знизити рівень стресу у професійній діяльності

забезпечити бачення перспективи (довготермінові завдання й цілі)
підвищити впевненість у собі
отримувати більше задоволення від роботи.

Причому керівник зобов'язаний усвідомлювати перепони при плануванні часу, якими є:

Незнання ним значимості та технологій управління часом.

Лінощі, неорганізованість (10% К. треба на 10% більше часу; 40% - 25%; кожному другому К. – 50% і більше додаткового часу).

Застарілі навички та установки.

Звичка до перепрацьовування.

Нерішучість, схильність до сповільнення діяльності.

“Міфи” щодо часу:

якби було більше часу, я, звісно, встигнув би вчасно завершити роботу,
люди, що мають зайнятий вигляд, багато працюють,
працюючи швидше, можна зробити багато справ,
для особистих справ немає часу,
п'ять хвилин – це невелика втрата (= 40 хв./день, 3,5 год./тиждень).

Зазначимо два шляхи економії часу, які зобов'язаний використовувати сучасний керівник:

I. Зменшити обсяг роботи:

делегувати повноваження підлеглим

встановлювати пріоритети та відсікати непотрібні завдання

позбавитись непотрібних нарад

вміти відмовляти

скоротити кількість відволікань та ситуацій втрати часу.

II. Працювати ефективніше:

скорочувати втрати часу внаслідок власної неорганізованості

складати робочі плани на день, тиждень, місяць, рік

проводити підготовлені наради (чіткий сценарій і порядок дня)

розробити систему роботи з документами

аналізувати власну роботу

виявляти повторювані завдання, виробляти алгоритм їх вирішення

розробляти шляхи та методи підвищення ефективності використання робочого часу.

Навички самоменеджменту допомагають СУ уміло делегувати повноваження, тобто передавати ОУ завдання із сфери його відповідальності. При цьому керівник зобов'язаний пам'ятати, що він випускає завдання з рук, але не з поля зору.

Нагадаємо переваги делегування повноважень для:

Органу влади, колективу, співробітників:

підвищення якості надаваних послуг

підвищення організаційної та управлінської культур

підвищення задоволеності співробітників своєю роботою

зниження плинності кадрів

професійний розвиток, підвищення ініціативи, самостійності ОУ

виявляння нових неординарних ідей, підходів, думок, рішень повнішого розкриття потенціалу ОУ.

Керівника:

підвищення ефективності в роботі

економія часу та сил, виконання власне завдань керівництва замість рутинної роботи

підвищення рівня компетентності співробітників

ефективніше використання здібностей, професійної підготовки, досвіду, навичок кожного підлеглого

підвищення самостійності ОУ

посилення відповідальності співробітників

зростання зацікавленості ОУ результатами своєї роботи

залучення ОУ до вирішення проблем сфери його компетенції.

Співробітника-виконавця:

досягнення вищого рівня компетентності

посилення впевненості в собі, у своїх силах

отримання повнішого уявлення про свою роботу

розширення контролю над своєю діяльністю

підвищення рівня задоволеності власною діяльністю

максимізація самореалізації.

Зонами делегування є три типи завдань, які керівнику:

а) потрібно вирішувати самому, а саме:

Стратегічне планування

Створення комфортного морального клімату у колективі

Вирішення конфліктів

Оцінювання ефективності та результативності роботи

Контроль за створенням найкращих умов праці

Дисциплінарні заходи

Міжособистісна суб'єкт-об'єктна взаємодія

Наставництво

Вирішення фінансових питань

Прийняття і затвердження рішень, наказів, розпоряджень

Завдання з конфіденційною інформацією;

б) можна делегувати:

Завдання, які СУ дуже добре і швидко виконує сам

Делегування нових повноважень.

в) необхідно (потрібно) делегувати:

Завдання звичного кола обов'язків співробітників

Завдання, для вирішення яких втручання СУ не вимагається

Завдання, які співробітники можуть виконувати швидше і краще

Завдання технічного характеру

Рутинні повторювані операції, спеціалізована діяльність

Контакти з представниками інших підрозділів та організацій на рівні виконавців, проведення попередніх переговорів тощо.

За ступенем самостійності та відповідальності підлеглого доцільною виступає така класифікація делегованих завдань:

Завдання, виконувані ОУ без консультацій і без звіту керівнику.

Завдання, виконувані без консультацій з керівником, але із звітом йому після виконання завдання.

Завдання, які потребують обов'язкової консультації з керівником перед їх виконанням та прийняттям рішення.

Можливі помилки при делегуванні повноважень

Не перевіряється рівень зрозумілості підлеглим завдання, мети, змісту

СУ не допомагає підлеглому у плануванні дорученої роботи

Не роз'яснюються (чи погано роз'яснено) вимоги до виконання завдання.

Не встановлено конкретних термінів виконання.

Іноді має місце спротив співробітників делегуванню. Його проявами є:

Усвідомлення ОУ, що керівник готовий сам вирішити завдання, які вони не хочуть вирішувати.

Страх несправедливої чи необґрунтованої критики.

Нерозуміння підлеглими суті делегованих завдань.

Надмірне завантаження підлеглих рутинною роботою.

Відсутність об'єктивного оцінювання зусиль та результатів підлеглих, що призводить до виконання ними завдань на рівні уникнення проблем чи покарань.

Делеговане завдання є скучним, занадто простим, непотрібним.

Недостатність досвіду та здібностей СУ може гальмувати готовність ОУ до співробітництва та взяттю на себе додаткової відповідальності.

Уміння управляти собою потрібне СУ для розширення його комунікативної компетентності, під якою розуміється 1) міжособистісний досвід спілкування, який розвивається й усвідомлюється, формується, актуалізується в умовах безпосередньої людської взаємодії; 2) певний рівень сформованості, професійного досвіду взаємодії, потрібний керівнику, щоб у межах своїх здібностей і соціального статусу успішно функціонувати у професійному середовищі та суспільстві. До того ж набуває надзвичайної значимості комунікативна культура СУ, тобто уміння ясно й переконливо викладати думки, слухати, відповідати на запитання, спілкуватися, виступати тощо.

І комунікативна компетентність, і комунікативна культура проявляються в управлінському спілкуванні, викликаному необхідністю здійснення СУ управляючого впливу на ОУ із зворотнім зв'язком з метою організації спільної діяльності, формування й розвитку міжособистісних відносин, пізнання один одного.

Важливо брати до уваги етико-психологічні принципи управлінського спілкування:

Принцип повноважень та відповідальності.

Принцип раціонального використання керівником свого робочого часу.

Принцип заохочення і покарання як засобу впливу на підлеглих.

Принцип створення умов для прояву особистого потенціалу співробітників, їхніх здібностей, досвіду, професійних знань.

Формами управлінського спілкування є:

Субординаційна (основа - адміністративно-правові норми) - спілкування між керівниками й підлеглими та між керівниками різних рівнів.

Службово-товариська (основа - адміністративно-моральні норми) - спілкування між колегами по роботі.

Дружня (основа - морально-психологічні норми взаємодії) - спілкування між керівниками, підлеглими, керівниками й підлеглими.

Механізми управлінського спілкування:

- ідентифікація – здатність СУ поставити себе на місце співрозмовника;
- емпатія – емоційне співпереживання партнеру по спілкуванню;
- атракція – формування стійкого позитивного емоційного ставлення керівника до співрозмовника;
- рефлексія – здатність СУ уявляти, як він сприймається партнером по спілкуванню.

Самоменеджмент є основою індивідуального стилю керівництва (ІСК), тобто індивідуального підходу до підлеглих співробітників, який:

- а) є основою мистецтва управління,
- б) залежить від особистості керівника та якісних характеристик очолюваного ним колективу.

Складові ІСК:

Розподіл повноважень.

Переважаючі методи керівництва.

Якісні характеристики процесу прийняття УР.

Характер контактів з підлеглими співробітниками.

Комунікативна компетентність.

Продуктивність колективу за відсутності керівника.

Ставлення СУ до порад, заперечень, думок підлеглих.

Контроль за діяльністю (власною, ОУ, колективу в цілому).

Збалансованість виробничих, соціально-психологічних завдань.

Реакція керівника на критику.

Здатність керівника до самокритики.

Поведінка керівника при недостатньому рівні його знань.

Відповідальність СУ.

Психологічний такт керівника.

Найближче оточення СУ.

Ставлення СУ до дисципліни та самодисципліни.

Рівень співробітництва, партнерства у колективі.

Самостійність підлеглих співробітників.

Активність та ініціативність СУ та ОУ.

Характеристика вимогливості керівника.

Ставлення СУ до інновацій.

Ставлення СУ до самого себе.

Характер управлінського лідерства (формальне–особистісне).

Емоційне лідерство керівника.

Навички самоменеджменту впливають також на управлінську майстерність керівника. Її основними видами є:

Концептуальна – здатність розуміти перспективу та розробляти відповідні стратегії для організації.

Адміністративна – здатність дотримуватися правил ОК.

Аналітична – здатність правильно використовувати наукові підходи, технічні, інформаційні засоби.

Технічна – здатність вирішувати робочі завдання за допомогою спеціальних знань, умінь, навичок.

Майстерність приймати рішення – здатність вибирати оптимальний варіант управлінського рішення серед низки існуючих альтернатив.

Комунікативна – уміння організувати ефективну й результативну комунікативну взаємодію з підлеглими.

Соціально-психологічна – здатність ефективно управляти колективом з урахуванням індивідуально-психологічних рис співробітників, потреб, законів соц. управління та соц. психології.

Питання та завдання для самоперевірки та контролю знань

Проаналізуйте існуючі визначення поняття самоменеджменту та запропонуйте власне визначення.

Обґрунтуйте необхідність управління часом для керівника, підлеглих співробітників, органу влади, державної служби в цілому. Наведіть статистичні дані.

Наскільки проблема управління часом є актуальною для вас? Чому? Прокоментуйте свою відповідь прикладами з власного життя та професійної діяльності.

Проаналізуйте нижчеподані “гальма”-стримувачі для розвитку особистості керівника. Наскільки вони є актуальними для вас:

нездатність передбачати, відчувати наближення непередбачуваних обставин, щоб максимально підготуватися до них;

завищена самооцінка, намагання все робити особисто;

постійна зайнятість дріб’язковими справами, відсутність головної мети в діяльності;

спотворене уявлення про режим роботи, невміння оперативно вирішувати питання в робочий час;

страх відповідальності, готовність іти на будь-який компроміс, щоб уникнути конфлікту;

невміння розглядати одночасно різноманітні варіанти вирішення проблеми;

прагнення отримувати премії для себе, але не для співробітників, які заслуговують на заохочення;

спілкування з підлеглими при “відчинених дверях”;

фамільярність у відносинах з підлеглими;

лицемірство заради люб’язності.

Заповніть нижчеподану модель якостей “Уміння управляти собою”.
Прокоментуйте ваші відповіді, наведіть переконливі приклади.

Основні групи якостей (I рівень)	Зміст критеріїв	Первинні якості (II рівень)
1. Здатність правильно формулювати життєві цілі	Оптимальна спрямованість та мобілізація власних здібностей і життєвих ресурсів	Здатність пізнати самого себе Уміння формулювати свої життєві цілі Уміння приймати рішення Уміння планувати кар'єру
2. Особиста організованість	Здатність жити й працювати по системі	Прихильність до системного підходу Уміння цінувати та ефективно використовувати час Уміння зосередитися на головному Уміння все робити по порядку Уміння не ігнорувати дрібниці Уміння враховувати й аналізувати затрати часу
3. Самодисципліна	Уміння управляти своєю поведінкою: “тримати себе в руках”	Обов'язковість, здатність тримати слово Пунктуальність, точність виконання Зібраність, уміння не розпорозуватися Наявність почуття відповідальності Уміння відмовлятися від задоволень заради головного
4. Знання техніки особистої роботи	Знання правил і прийомів організації особистої роботи та уміння ними користуватися	Уміння організовувати робоче місце Уміння користуватися оргтехнікою Уміння працювати з інформацією Уміння готувати документи Уміння розмовляти по телефону Уміння слухати Уміння планувати свої справи Знання методів раціоналізації особистої праці Уміння користуватися записничком Уміння змінювати види діяльності Знання технологій комунікативної діяльності
5. Самоорганізація особистого здоров'я	Належний стан здоров'я, гігієна розумової праці	Фізичні навантаження Правильне харчування Сон Дихання Водні процедури Боротьба з шумом Тренованість нервової системи Уміння розслабитися Відмова від згубних звичок Режими праці та відпочинку
6. Емоційно-вольовий потенціал	Здатність управляти своєю волею, виховувати оптимізм та життєрадісність	Воля Працелюбність Наполегливість у роботі Цілеспрямованість Рішучість

		Уміння зацікавити, мотивувати себе Оптимізм та життєрадісність Захопленість роботою Відданість роботі й колективу Сімейний добробут та благополуччя Впевненість у самому собі Психологічна підготовка до роботи
7. Самоконтроль особистої життєдіяльності	Здатність постійно контролювати процеси своєї діяльності та її результати	Знання функцій самоконтролю Контроль процесів Контроль часу Контроль результатів Самоконтроль дня Уміння створювати й контролювати власні емоції, імідж, настрої тощо

Виготовте “фотографію” робочого дня відповідно до таблиці та обговоріть ваші відповіді:

№ з/п	Час початку	Відволікання	Зміст роботи

Проаналізуйте використання робочого часу:

Скільки часу було затрачено на власну роботу, тобто на виконання основних робочих функцій? _____

Скільки часу забирають у вас різні напрями роботи? _____

Вирішення виробничих питань _____

Планування _____

Керівництво підлеглими _____

Контроль за трудовою дисципліною _____

Взаємодія з керівництвом _____

Робота з документами, звітами, запитами _____

Скільки часу забрали різноманітні відволікання _____

Визначте цілі та завдання управління часом

Чи вистачає вам часу на виконання основних робочих функцій? Так Важко відповісти Ні
Запишіть, скільки часу ви витрачаєте на кожний із наведених видів діяльності: _____ сон _____ ранковий туалет _____ їжа (включно готування та миття посуду) _____ час на дорогу в робочі дні _____ робота _____ ВСЬОГО

Тепер підрахуйте, скільки часу залишається у вас в день для спілкування з сім'єю, на себе, на читання, на хобі тощо. Для цього:
 24 год. - _____ = _____

2. На скільки% вам потрібно було б збільшити робочий час, щоб ви встигли зробити на роботі все що потрібно? _____%

3. Найважливіші характеристики часу (Спробуйте продовжити незакінчені речення, взявши за основу порівняння часу з грошми)
 Час можна витратити _____
 Час можна _____
 Час неможна _____
 Час повинен _____

4. Які “-” від нераціонального використання часу ви можете вказати? Які проблеми виникають внаслідок неефективного використання часу (5 найважливіших)
 1)
 2)
 3)
 4)
 5)

5. Зазначте, скільки% робочого часу ви витрачаєте в середньому на рутинні справи (2-3 найсуттєвіші) _____%

6. На рішення яких, чисто управлінських завдань можна було б спрямувати вивільнений час? (2-3 найсуттєвіші)
 1)
 2)
 3)

Що дало б особисто вам вміння краще управляти своїм часом?
 (Вкажіть найважливіші для вас переваги)

9. Виявте фактори, що спричинюють непродуктивні затрати часу. Відмітьте – від найсуттєвішої до найнесуттєвішої - причини втрати робочого часу, які суттєво впливають на вашу роботу

Причини втрати робочого часу	Від найсуттєвішої до найнесуттєвішої
Нечітка постановка цілей керівником	
Невміння керівника встановлювати реальні терміни	
Відсутність звички встановлювати пріоритети у справах	
Спроба зробити за один раз занадто багато (кілька справ)	
Відсутність чіткого уявлення про завдання і шляхи їх вирішення	
Нераціональне планування робочого дня	
Особиста неорганізованість	
Відсутність знань та навичок для чіткого планування своєї роботи	

Низька самодисципліна	
Неефективна система збереження інформації, постійні втрати часу на пошуки № телефонів, документів, записів, адрес тощо	
Багато зовнішніх відволікань (дзвінки, відвідувачі, інше)	
Багато відволікань на сторонні справи через погану посидючість та погану здатність концентрації уваги на головному	
Занадто багато часу йде на контроль та перевірку роботи підлеглих	
Надмірні узгодження питань із суміжними підрозділами	
Невміння відмовити, приходиться робити не свою роботу	
Низька зацікавленість в кінцевих результатах	
Невміння делегувати відповідальність	
Поганий розподіл роботи між підлеглими	
Затягнуті у часі, погано організовані наради	
Термінові, незаплановані завдання, доручення керівництва	
Погана чи недостатня підготовка до виконання наміченої роботи	
Неповна, помилкова чи запізніла інформація, необхідна для роботи	
Довге очікування прийому в керівництва	
Розмови на особисті (неробочі) теми, неформальне спілкування зі співробітниками	
Роз'їзди	
Відкладання справ на потім, розкачування	
Прагнення зібрати якомога більш повну інформацію, загрузання в деталях	
Занадто багато паперової роботи	
Відсутність чіткої системи роботи з документами	
Перекури, перерви на каву, чай	
Інше (вказіть конкретно, що саме)	

10. Скористайтесь Рекомендаціями щодо складання плану роботи на день та складіть план. Порівняйте його із щоденним планом:

Складати план в письмовому вигляді (принципово важливо).

Не планувати робочий день більш ніж на 60%.

Незважаючи ні на яку поспішність, починати робочий день із систематичного обдумування (15-20 хв.) наступаючого дня.

Перевірити перед початком роботи, чи всі завдання попереднього дня виконано.

Визначити пріоритети та відповідну їм послідовність виконання робіт.

Виділити час, щоб закінчити незавершену роботу вчорашнього дня.

Не піддаватися спокусі виконати спершу всі дрібні справи, переносючи великі, важкі та неприємні на потім. Варто спершу виконати найважче завдання дня.

Не забувати виділяти час на підготовчу роботу (збір інформації, підготовка проектів документів тощо).

Дрібні справи групувати за видами чи напрямками робіт (дисципліна, управління, робота з клієнтами тощо).

Відмічати виконані пункти плану. Бажано заохочувати себе за особливо успішне виконання плану (невеликий відпочинок, перерва на каву тощо).

Список використаних джерел

1. Акмеология в системе деятельности государственных служащих // Под общ. ред. А.А.Деркача– М.: Изд-во РАГС, 1999. – 223 с.

2. *Армстронг М.* Практика управления человеческими ресурсами: Пер. с англ. / Под ред. С.К.Мордовина. – 8-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 832 с.

3. *Атаманчук Г.В.* Государственное управление (организационно-функциональные вопросы): Учеб. пособие. – М.: ОАО “НПО Экономика”, 2000. – 302 с.

4. *Атаманчук Г.В.* Теория государственного управления: Курс лекций. – 4-е изд., стер. – М.: Омега–Л, 2006. – 584 с.

5. *Атаманчук Г.В.* Управление – фактор развития (размышления об управленческой деятельности) / Г.В.Атаманчук. – М.: ЗАО Изд-во “Экономика”, 2002. – 567 с.

6. *Аширов Д.А.* Организационное поведение. – М.: ТК Велби, Изд-во “Перспектив”, 2006. – 360 с.

7. *Бандурка А.М., Бочарова С.П., Землянская Е.В.* Психология управления. – Х.: Фортуна-пресс, 1998. – 464 с.

8. *Бендер П.У., Хеллман Э.* Лидерство изнутри / П.У.Бендер, Э.Хеллман / Пер. с англ. Е.А.Бакушева. – Минск: ООО “Попурри”, 2005. – 304 с.

9. *Бойетт Джозеф Г., Бойетт Джимми Т.* Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления / Пер. с англ. – 2-е изд., стер. – М.: ЗАО “Олимп-Бизнес”, 2002. – 416 с.

10. *Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э.* Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. – М., 2005. – 578 с.

11. *Дэвид А. Вэттен, Ким С.* Камерон. Развитие навыков менеджмента / Пер. с англ.; Под ред. В.А.Спивака. – 5-е изд. – СПб.: Издат. дом “Нева”, 2004. – 672 с.

12. *Журавлев П.В.* Менеджмент персонала: Учеб. пособие. – М.: Экзамен, 2004. – 448 с.

13. *Журавлев П.В., Одегов Ю.Г., Волгин Н.А.* Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран: Учеб. пособие. – М.: Экзамен, 2002. – 448 с.

14. *Задорожний Г.В., Коврига О.В., Смолвик В.В.* Соціальне партнерство - реальний шлях до відкритого суспільства. – Х.: ХІБМ, 2000. – 192 с.

15. *Иванов В.Н., Иванов А.В., Доронин А.О.* Управленческая парадигма XXI века: Учеб. пособие для вузов. – М.: МГИУ, 2002. – 180 с.

16. *Иванов В.* Социальные технологии в современном мире. – М.: Славян. диалог, 1996. – 288 с.
17. *Ионова А.И.* Этика и культура государственного управления: учеб. пособие / А.Я.Ульянова; под общ. ред. Г.В.Атаманчука. – 2-е изд. – М.: Флинта: МПСИ, 2005. – С. 68-78.
18. *Кикшель Е.Н.* Социология и психология управления: Учеб. пособие. – М.: Высш. шк., 2005. – С. 170-178, 204-215.
19. *Кнорринг В.И.* Основы искусства управления: Учеб. пособие. – М.: Дело, 2003. – 328с.
20. *Князев С.Н.* Управление: искусство, наука, практика: Учеб. пособие / С.Н.Князев. – Минск: Армита-Маркетинг: Менеджмент, 2002. – 512 с.

Список рекомендованих джерел

1. *Куртиков Н.А.* Психология и социология управления. Учеб. пособие. – М.: Государственный университет управления, Книжный мир, 2007. – С. 210-211, 216-224.
2. *Ли Дж.Болмэн, Терренс Е.Дил.* Рефрейминг организации. Артистизм, выбор и лидерство. – СПб, 2005. – 491 с.
3. *Лукашевич Н.П.* Самоменеджмент. Теория и практика / Учебник. – К.: Ника-Центр, 2007. – 344 с.
4. *Лукичева Л.И.* Управление персоналом: Курс лекций; практические задания / Л.И.Лукичева; Под ред. Ю.П.Анискина. – М.: Омега-Л, 2004. – 264 с.
5. *Лытов Б.В.* Государственная служба: управленческие отношения: Учеб. пособие. – М.: Изд-во РАГС, 2006. – 154 с.
6. *Маслов В.И.* Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: Учеб. – М.: Финпресс, 2004. – 288 с.
7. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
8. *Мосов С.* Системний підхід до керівництва організацією: функція мотивації // Вісн. УАДУ. – 1998. – № 1. – С. 132–137.
9. *Музыченко В.В.* Управление персоналом. – М.: Академия, 2003. – 528 с.
10. Наука управляти: з історії менеджменту. Хрестоматія: Навч. посіб. / Упоряд. І.О.Слепов; Пер. з рос. Л.І.Козій, М.І.Матрохіна, П.Л.Пироженко. – К.: Либідь, 1993. – 304 с.
11. *Нижник Н.Р.* Государственно-управленческие отношения в демократическом обществе: Моногр. – К., 1995. – 206 с.
12. *Нижник Н., Пашко Л.* Управлінець ХХІ століття: організатор чи термінатор? // Соц. психологія. – 2005. – № 5 (13). – С. 28–37.
13. *Нижник Н., Пашко Л.* Управлінська культура: теоретичне поняття чи управлінська поведінка? // Політ. менеджмент. – 2005. – № 5 (14). – С. 103–113.
14. *Нижник Н.Р., Пашко Л.А., Олуйко В.М., Кіндзерський С.А.* Ділове спілкування у сфері державного управління: Монографія. – Хмельницький, 2005. – 195 с.
15. *Оболонский А.В.* Бюрократия ХХІ века? Модели государственной службы: Россия, США, Англия, Австралия. – М.: Дело, 2002. – 168 с.

16. *Орбан-Лембрик Л.Е.* Психологія управління. – К.: Академвидав, 2003. – 568 с.
17. *Пашко Л.* Володіння мистецтвом менеджменту людськими ресурсами як основа управлінської культури в державному управлінні // Вісн. НАДУ. – 2003. – № 4. – С. 90–95.
18. *Пашко Л.* Ділове спілкування як необхідний та неминучий процес пізнання особистості співрозмовників // Вісн. УАДУ. – 2000. – № 3. – С. 433–440.
19. *Пашко Л.* До проблеми активізації людини адміністративної у сфері державного управління // Командор. – 2005. – № 1. – С. 33–37.
20. *Нижник Н.Р., Пашко Л.А.* Гармонізація управлінської взаємодії у форматі “керівник - підлеглий” як пріоритет сьогодення державної служби України // Публічна адміністрація в Україні: становлення та розвиток: Монографія / За заг. ред. Толстоухова А.В., Нижник Н.Р., Гончарук Н.Т. - Д.: Монолит, 2010. – С. 278-297.
21. *Пашко Л.А.* Моніторинг мотиваційної складової оцінювання людських ресурсів у сфері державного управління // Моніторинг законодавства України: аналіз, проблеми, перспективи: Монографія / За заг. ред. Нижник Н.Р. – Чернівці: Технодрук, 2010. – С. 46-69.
22. *Пашко Л.А.* Актуалізація людського фактора у сфері державного управління як запорука результативності взаємодії у форматі “державна – громадянське суспільство” // Громадські організації та органи державного управління: питання взаємодії: Монографія / За заг. ред. Нижник Н.Р. та Олуйка В.М. – Видання 2-е, розширене та доповнене. – Черкаси: Вид-во Чабаненко, 2009. – С. 117-135.
23. *Пашко Л.А.* Управлінське лідерство як запорука ефективності функціонування сфери державного управління // Адміністративна реформа в Україні: сучасний стан, проблеми та перспективи: монографія / за заг. ред. Н.Р.Нижник, Н.Т.Гончарук. – Д.: Монолит, 2009. – С. 255-271.
24. *Пашко Л.А.* Соціальна цінність оцінювання людських ресурсів у сфері державного управління // Публічна влада та управління: принципи і механізми реалізації: Монографія / За заг. ред. Нижник Н.Р. – Чернівці: Технодрук, 2008. – С. 307-330.
25. *Пашко Л.А.* Реалізація сучасної кадрової політики як передумова модернізації Української держави // Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. – 2011. – № 3(6)/2011. – С. 201-207.
26. *Пашко Л.А.* Результативність адаптації зарубіжного досвіду як складова ефективності сфери державного управління України // Науковий вісник Академії муніципального управління. Зб. наук. пр. – Серія “Управління”. – 2011. – Вип. 1. – С. 308-316.
27. *Гошовська В., Пашко Л.* Реформування Української держави як виклик сьогодення // Вісн. НАДУ. – 2011. – № 1. – С. 14-22.
28. *Пашко Л.А.* Управління людськими ресурсами як міжособистісна взаємодія у форматі “керівник-підлеглий” // Зб. наук. пр. Донецького держ. ун-ту управління “Філософські та психолого-педагогічні засади управління”. –

Т. XII. – Вип. 180. – Серія “Державне управління”. – Донецьк: ДонДУУ, 2011. – С. 156-164.

29. *Пашко Л.* Людиноцентризм як принцип і пріоритет державного управління в Україні // Публічне управління: теорія та практика: Зб. наук. пр. Асоціації докторів наук з державного управління. – Х.: Вид-во “ДОКНАУКДЕРЖУПР”, 2010. – № 3-4. – С. 81-89.

30. *Пашко Л.А.* Результативність та соціальна ефективність органів державної влади // Менеджер. Вісник Донецького державного університету управління. – 2010. – № 4(54). – С. 61-65.

31. *Нижник Н.Р., Пашко Л.А.* Модернізація Української держави як передумова соціальної ефективності державного управління // Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. – 2010. – № 1/2010. – С. 100-106.

32. *Пашко Л.* Соціальна ефективність діяльності органів державної влади // Державне управління та місцеве самоврядування: зб. наук. пр. / редкол.: С.М.Серьогін (голов. ред.) [та ін.]. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2010. – Вип. 4(7). – 296 с.

33. *Пашко Л.А.* До проблеми усвідомлення сучасної сутності управлінської культури // Менеджер. Вісник Донецького державного університету управління. – 2009. – № 2(48). – Донецьк, 2009. – С. 153-160.

34. *Платонов С.В., Третьяк В.И., Черкасов В.В.* Искусство управленческой деятельности. – К.: ООО “Издательство Либра”, 1996. – 250 с.

35. *Рамперсад К. Хьюберт.* Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 352 с.

36. *Роббинс Х., Финли М.* Почему не работают команды? Что идет не так, и как это исправить: Пер. с англ. – М.: Добр. кн., 2005. – 304 с.

37. *Робінс, Стефан П., Де Ченцо Девід А.* Основи менеджменту / Пер. з англ. А.Олійник та ін. – К.: Вид-во Соломії Павличко “Основи”, 2002. – 671 с.

38. *Розанова В.А.* Человеческий фактор в управлении: Учеб. пособие. – М.: ООО “Журн. “Упр. персоналом”, 2004. – 208 с.

39. *Саймон Г.* Адміністративна поведінка: Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції: Пер. з англ. вид. – Вид. переробл. і допов. числен. заув. авт. – К.: АртЕк, 2001. – 392 с.

40. *Саймон Г. и др.* Менеджмент в организациях: Сокр. ред. и вступ. ст. А.М.Емельянова, В.В.Петрова. - М.: Экономика, 1995. - 335 с.

41. Социальное управление: теория и методология. В 2-х ч. Учеб. пособие / А.Г.Гладышев, В.Н.Иванов, А.В.Иванов и др. под ред. В.Н.Иванова. Акад. наук социал. технологий и мест. самоуправления. Ч. 1. – М.: Муниципальный мир, 2004. – 320 с.

42. *Спивак В.А.* Развивающее управление персоналом. – СПб.: Издат. дом “Нева”, 2004. – 440 с.

43. Теория управления: социально-технологический подход: Энциклопед. слов. / Под ред. В.Н.Иванова, В.И.Патрушева; Акад. наук соц. технологий и мест. самоупр. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Муниц. мир, 2004. – 672 с.

44. *Торрингтон Д., Холл Л., Тэйлор С.* Управление человеческими ресурсами: Пер. 5-го англ. изд. – М., 2004. – 752 с.
45. *Травин В.В., Дятлов В.А.* Менеджмент персонала предприятия: Учеб.-практ. пособие. – 4-е изд. – М.: Дело, 2002. – 272 с.
46. *Травин В.В., Магура М.И., Курбатова М.Б.* Модульная программа: Руководитель XXI века: Развитие управленческого потенциала: Модуль 1: Учеб.-практич. пособие. – М.: Дело, 2004. – 260с.
47. *Цветков В.В., Горбатенко В.П.* Демократія – Управління – Бюрократія: в контексті модернізації українського суспільства: Монографія. – К.: Ін-т держави і права ім. В.М.Корецького НАН України, 2001. – 348 с.
48. *Цветков В.В.* Демократія і державне управління: теорія, методологія, практика: Монографія. – К.: ТОВ “Вид-во “Юридична думка”, 2007. – 336 с.
49. *Чернышев В.Н., Двинин А.П.* Человек и персонал в управлении. - СПб.: Энергоатомиздат; С.-Петербург. отд-ние, 1997. – 568 с.
50. *Шикун А.Ф., Филинова И.М.* Управленческая психология: Учеб. пособие / А.Ф.Шикун, И.М.Филинова. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Аспект Пресс, 2005. – 120 с.
51. *Шнайдер Б., Шмитт Н.* Персонал для организации: научный подход к поиску, оценке и удержанию сотрудников / Пер. с англ. под ред. Н.В.Гришиной и М.Б.Курбатовой. – СПб.: Экон. шк., 2004. – 560 с.
52. Эффективность государственного управления: Пер. с англ. / Общ. ред. С.А.Батчикова и С.Ю.Глазьева. – М.: Фонд “За экон. грамотность”, Рос. экон. журн., Изд-во АО “Консалтбанкир”, 1998. – 848 с.

Зміст

1. ОСОБИСТІТЬ КЕРІВНИКА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ.....	3
2. УПРАВЛІНСЬКА КУЛЬТУРА ЯК ЕЛЕМЕНТ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	14
3. УПРАВЛІНСЬКЕ ЛІДЕРСТВО В СИСТЕМІ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	23
4. РЕФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА КАДРОВОЇ РОБОТИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ.....	32
5. ЩОРІЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ.....	51
6. ГАРМОНІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ВЗАЄМОДІЇ У ФОРМАТІ “СУБ’ЄКТ УПРАВЛІННЯ – ОБ’ЄКТ УПРАВЛІННЯ”.....	60
7. АКМЕОЛОГІЗАЦІЯ ЯК СКЛАДОВА РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ.....	69
8. САМОМЕНЕДЖМЕНТ КЕРІВНИКА ЯК СУБ’ЄКТА ВЛАДНИХ ПОВНОВАЖЕНЬ.....	78

Навчальне видання

Гошовська Валентина Андріївна

Пашко Людмила Андріївна

Фугель Лариса Мар'янівна

**КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СКЛАДОВА УПРАВЛІННЯ
ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ
В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

Навчально-методичні матеріали

Упорядник

Стрілецька Юлія Вікторівна

Відповідальний за випуск *В. А. Дон*

Технічний редактор *Ю. О. Куценко*

Підп. до друку 07.06.2013.

Формат 60 x 84/16. Обл.-вид. арк. 5,87. Ум.-друк. арк. 5,58.

Тираж 60 пр.

Видавець Національна академія державного управління

при Президентіві України

03057, Київ-57, вул. Ежена Потьє, 20, тел. 456-67-93.

E-mail: vydav@academy.kiev.ua

Свідоцтво серії ДК № 1561 від 06.11.2003.