

Національна академія державного управління  
при Президентові України

*Л.А.Пашко*

**ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ У СФЕРІ  
ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ:  
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ  
ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ**

Монографія

Київ  
Видавництво НАДУ  
2005

УДК 35.08:65.012.4:303

ББК 66.2+66.3/4УКР/

П 22

*Схвалено Вченою радою Національної академії державного управління при Президентіві України. Протокол № 101/9 від 28 жовтня 2004 р.*

**Рецензенти:**

**В.Д.Бакуменко**, доктор наук з державного управління, професор, директор Інституту державного управління та місцевого самоврядування;

**В.М.Рижих**, доктор наук з державного управління, завідувач відділу стратегічного планування та правового супроводження процесів євроатлантичної інтеграції України Національного центру з питань євроатлантичної інтеграції України.

**Пашко Л.А.**

**П 22** Людські ресурси у сфері державного управління: теоретико-методологічні засади оцінювання: Монографія. – К.: Вид-во НАДУ, 2005. – 236 с.

**ISBN 966-619-171-7**

У монографії досліджуються теоретико-методологічні основи оцінювання людських ресурсів у сфері державного управління; розкривається зміст оцінювання як управлінської функції, взаємодії соціальних технологій; аналізуються організаційна й управлінська культури як чинники оцінювання.

Особлива увага приділяється аналізу щорічної оцінювальної співбесіди-зустрічі у системі “оцінювач-оцінюваний” як основної технології оцінювання людських ресурсів у сфері державного управління.

Монографія розрахована на студентів, викладачів управлінських дисциплін, слухачів системи підготовки магістрів державного управління та перепідготовки державних службовців, керівників, працівників органів державної влади та місцевого самоврядування, а також усіх, хто цікавиться проблемами оцінювання людських ресурсів.

**ISBN 966-619-171-7**

**УДК 35.08:65.012.4:303**

**ББК 66.2+66.3/4УКР/**

© Л.А.Пашко, 2005

© Національна академія  
державного управління  
при Президентіві України, 2005

# В с т у п

Кожна людина - це ціла книга, якщо лишень ви знаєте, як її читати.

*В. Ченнін*

Останнім часом в Україні спостерігається порушення зв'язків людини із соціальним світом. Воно характеризується втратою державою керованості суспільними справами і процесами; неефективним використанням грошей платників податків; зниженням якості послуг, що надаються населенню; посиленням бюрократизму при прийнятті рішень; значним падінням довіри з боку споживачів державних послуг до органів державної влади; проявами дисфункціональності в управлінні і т. ін. До того ж, за даними експертних оцінок, за останні 10-12 років прямі та непрямі суспільні втрати, зумовлені передусім неефективністю системи управління в Україні, становлять близько 400 млрд дол. США [40, с. 44]. На жаль, є всі підстави констатувати наявність кризи застарілої моделі держави, неефективність діяльності її органів та адміністративного апарату державних службовців.

Для кардинальної зміни ситуації на краще необхідно, щоб концепція адміністративної держави поступилася місцем концепції ефективною держави. При цьому головний мотив оновлення державних інститутів, сучасного сприйняття держави кожним її громадянином має бути сформульовано так: “Держава для людей, а не люди для держави”. У такому контексті основна проблема управління людськими ресурсами (УЛР) у сфері державного управління - проблема оцінювання державних службовців - набуває особливої вагомості та значущості.

Важливість цієї проблеми зумовлена і своєрідністю сучасної епохи, яка полягає в тому, що імперативом управління суспільними процесами виступає необхідність звернення до індивідуального світу особистості, в якому зміст суспільних процесів розкривається в особистісному індивідуально-неповторному сенсі. Особливого значення ця проблема набуває в контексті реформування державної служби, метою якої є становлення професійної, високоефективної, стабільної, авторитетної державної служби, здатної відповідати на виклики сьогодення. Тож не дивно, що Концепцією адміністративної реформи в Україні передбачено вироблення нової управлінської ідеології, спрямованої на оновлення адміністративної культури, формування готовності управлінського персоналу до прийняття рішень в умовах зростаючої свободи дій та підвищення особистої відповідальності з орієнтацією на служіння громадянам.

Ми вважаємо, що без вирішення цієї проблеми неминуче запровадження норм та цінностей демократії як основних підвалин подальшого державного розвитку, реальне формування повноцінного грома-

дянського суспільства в Україні буде або взагалі неможливим, або може стати фіктивним прикриттям для зовсім інших за змістом та спрямуванням суспільних процесів. Це призведе не лише до деморалізації відносин, вихолощеного функціонування, формального підходу державних службовців до своєї професії, але й, і це головне, до незадовільно низького рівня якості надання державних та громадських послуг населенню зокрема і до підриву авторитету державної влади в цілому.

Саме тому визнання людської гідності та поваги до особистості кожного службовця мають стати основою управлінського спілкування в процесі оцінювання людських ресурсів (ОЛР) у сфері державного управління. Сучасний підхід до державних службовців як до суб'єктів управлінської діяльності має, на нашу думку, стати стрижнем оцінювальних технологій та процедур. Іншими словами, нині існує потреба в обов'язковому, неминучому, об'єктивно необхідному перегляді все ще існуючих сутнісних суб'єктно-об'єктних основ управлінського спілкування.

Демократизації держави має передувати, на наш погляд, процес демократизації діяльності державних службовців. Цей процес розуміється нами як перетворення кожного службовця з об'єкта на суб'єкт професійної діяльності в контексті служіння державі. Таке перетворення, по-перше, обов'язково сприятиме формуванню сучасного іміджу державного службовця насамперед як особистості з яскраво вираженими ціннісними якостями - ініціативністю, власною позицією, повагою до інших як до особистостей, здатністю приймати виважені рішення, реалізовувати їх на практиці та нести за них особисту відповідальність; по-друге, воно неминуче перетворить кадри в будь-якій державній організації\* на найбільшу її цінність - людські ресурси; по-третє, надасть нового імпульсу оцінюванню людських ресурсів у сфері державного управління.

З огляду на викладене предметом дослідження визначено досить широкий комплекс проблем, що стосуються оцінювання людських ресурсів у сфері державного управління.

У *першому розділі* автор аналізує теоретико-методологічні основи ОЛР у сфері державного управління. Особливий акцент робиться на необхідності запровадження менеджменту людських ресурсів (МЛР) у сферу державного управління. Найоптимальнішим для сфери державного управління автор вважає інтерактивний менеджмент (ІМ), який ґрунтується на взаємоповазі та взаємодовірі між управлінцем-менеджером та кожним підлеглим співробітником. Причому оцінювання людських ресурсів виступає як визначальна складова цього менеджменту.

---

\* Під організацією ми розуміємо групу людей – державних службовців, що поведуться певним чином, і діяльність яких свідомо здійснюється та координується для досягнення спільної цілі чи цілей.

У другому розділі аналізується зміст ОЛР у сфері державного управління. Автор логічно доводить, що оцінювання людських ресурсів необхідно розглядати під кутом зору низки його компонентів, а саме: як управлінську функцію; як взаємодію соціальних технологій; як різновид поєднання стимулів та мотивації. Особлива увага приділена організаційній та управлінській культурі (відповідно ОК та УК), які, на думку автора, є чинниками процесу оцінювання.

У третьому розділі автор досліджує щорічну оцінювальну співбесіду-зустріч крізь призму підтримуючого ділового спілкування та акцентує увагу на аналізі зворотного зв'язку як складовій оцінювальної діяльності державних службовців. При цьому аналізуються й управлінські помилки керівника-оцінювача, яких він може припуститися (а нерідко і припускається) в процесі формування комунікативної поведінки оцінюваного підлеглого. Автор доводить, що відносини між управлінцем-оцінювачем та підлеглим-оцінюваним з урахуванням підтримуючого ділового спілкування виступають суб'єктно-суб'єктивними відносинами, оскільки оцінювання перетворюється на творчу взаємодію двох колег-однодумців.

У четвертому розділі автор виділяє пріоритети в удосконаленні системи ОЛР у сфері державного управління. У дослідженні ними визначено: удосконалення системи УЛР у сфері державного управління; безперервну професійну підготовку з проблем управління людськими ресурсами та оцінювання ними у сфері державного управління. Особливу увагу автор зосереджує на проблемі адаптації зарубіжного досвіду ОЛР у сфері державного управління, оскільки вважає, що такий досвід, особливо держав-членів Європейського Союзу, українським управлінцям необхідно застосовувати для об'єктивного оцінювання людських ресурсів у вітчизняній сфері державного управління.

У межах монографії автор, розглянувши лише основні проблеми оцінювання людських ресурсів у сфері державного управління, сподівається, по-перше, що це дослідження сприятиме більш системному і комплексному погляду як на проблему оцінювання людських ресурсів зокрема, так і на проблему МЛР у сфері державного управління в цілому; по-друге, що воно стане посильним теоретичним внеском у розробку теорії державного управління. На думку автора, отримані в процесі дослідження теоретичні висновки та практичні рекомендації сприятимуть подальшому вдосконаленню концептуальних підходів до проблеми ОЛР у сфері державного управління.

Автор висловлює щиру подяку науковому консультантові - Ніні Романівні Нижник, доктору юридичних наук, професору, заслуженому юристу України, член-кореспонденту Академії правових наук України, - за творчу підтримку, неоціненну допомогу та конструктивні поради в процесі проведення дослідження і написання монографії.

## **ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ**

УЛР – управління людськими ресурсами

ОЛР – оцінювання людських ресурсів

МЛР – менеджмент людських ресурсів

НПМ – новий публічний менеджмент

ІМ – інтерактивний менеджмент

СТ – соціальна технологія

ОК – організаційна культура

УК – управлінська культура

## *Розділ 1*

# **Теоретико-методологічні основи оцінювання людських ресурсів у сфері державного управління**

Суспільство як система, як соціальна, економічна і політична цілісність не має історичної перспективи, якщо “державні люди” не хочуть або не можуть оволодіти вищим, діалектичним мисленням.

*М. Куртіков*

### **1.1. Оцінювання як основа управління людськими ресурсами у сфері державного управління**

Аксіоматичним є твердження про те, що кожна державна установа працює на кінцевий результат - надання якісних державних послуг споживачам. Іншими словами, це означає, що діяльність державних службовців спрямовується на задоволення потреб пересічного громадянина. Однак... відвідання будь-якої державної установи, навіть у столиці, дає змогу переконатися, що поки що між державною установою та споживачем - велика прірва, що часто принижує громадянина як особистість та обмежує його права. Це проявляється в усьому: і у відсутності стільців у приймальні для громадян, які очікують прийому; і у відсутності табличок на дверях з прізвищами тих державних службовців, які здійснюють прийом; і у стоянці кількох (від п'яти і більше!) черг в один кабінет тощо. Перелік можна було б продовжувати і далі. Причиною такого стану речей, на нашу думку, є, по-перше, зневажливо-гордовита впевненість державних службовців у тому, що споживач = громадянин, для задоволення потреб якого вони, між іншим, працюють на державній службі, стерпить все; по-друге, відсутність альтернативи надання державних послуг іншими, недержавними, установами та організаціями.

І поглиблюється прірва між представниками держави і громадянами; посилюється почуття власної значущості та потреби перших; все більше другі заглиблюються в себе, наодинці переживаючи власне приниження, що неминуче породжує ефект внутрішньої резигнації = внутрішньої втоми, яку “слуги народу” беза-



пеляційно і помилково називають пасивністю та апатією народу щодо державних справ. Хоча неупереджений аналіз свідчить про те, що така неувага керівників різних рівнів управління до цього суб'єкта суспільного життя - трудівника, громадянина, споживача, є явною ознакою кризи управлінської праці через її непрофесіональність [27, с. 13].

На думку відомого американського вченого у галузі менеджменту П.Друкера, криза, яка вразила деякі держави, - це криза не економіки, бізнесу чи профспілок, а криза державного управління, наслідок неефективної діяльності уряду та його структур. Загальна інфляція значною мірою є результатом того, що в кожній країні велика частка ВВП спрямовується на утримання урядових структур та інституцій, продуктивність яких досить сумнівна та в яких здебільшого навіть не знають, як визначити їх ефективність [119, с. 62].

Викликає подив і те, що ніби і механізми, і принципи, і функції державного управління виписані належним чином, а його якість та ефективність залишаються низькими. Причиною цього, на наше глибоке переконання, є триваюче переважання системочентричного типу управління над людиноцентричним. У ньому продовжує проявлятися домінування системи над людиною, коли у системи - тільки права, а в людини - тільки обов'язки, коли людина для системи - засіб, а не мета [27, с. 46]. Підтвердженням цьому є, до речі, і Концепція адміністративної реформи, в якій проблеми УЛР у державному управлінні навіть не згадуються. Основна увага в ній знову приділяється структурно-функціональним і правовим змінам у сфері державного управління, які, на нашу думку, є похідними від проблеми людських відносин. Ми поділяємо думку науковців про те, що такий традиційний підхід є результатом "атрофії суспільного блага, за якої держава не виконує своїх обов'язків щодо громадян та не ставиться до них як до основного визначника своїх дій" [24, с. 21].

Специфіка державного управління вбачається в тому, що ця особлива діяльність людей спрямована на виконання законів, розробку правових актів і проведення організаційних заходів. При цьому чомусь (свідомо чи несвідомо?) не береться до уваги його соціальна цінність і чомусь вважається, що державні установи є особливими, а тому все, що пов'язане з їх діяльністю та внутрішнім життям співробітників, будучи своєрідним табу, не може бути предметом наукових досліджень та публічних обговорень.



На нашу думку, нині першочерговим має стати визнання того, що сфера державного управління - це, передусім, суспільний інститут, продукт свідомості і волі людей. Відповідно його соціальна цінність і її практична віддача цілком залежать від людей, їх знань, умінь, бажань, устремлінь, інтелектуальних рішень і життєвих вчинків [9, с. 103]. Тим самим у сучасних умовах варто насамперед звертати увагу на те, що сфера державного управління завжди пов'язана з людьми, їхніми взаємовідносинами незалежно від того, чи ці відносини є субординаційними (“команда - виконання (підлеглість)”) чи координаційними (рівноправного зацікавленого співробітництва).

Для виправлення існуючої ситуації, а отже, і підвищення ефективності професійного корпусу державних службовців необхідно, щоб теоретико-методологічною основою його функціонування була, нарешті, визнана соціальна філософія. Вона виконує дві важливі функції: світоглядну та методологічну, в центрі уваги яких - людина як мірило всіх речей. Перша з них формує сукупність найбільш загальних поглядів і уявлень про суть навколишнього соціального світу і місце людини в ньому. Друга забезпечує систему найбільш загальних принципів, пов'язаних з підходом до теоретичного дослідження соціальної дійсності.

Таке теоретичне підґрунтя дає нам підстави, виділивши УЛР в окрему підсистему соціального, а отже, і державного управління, визначити його як *процес створення та підтримання цілеспрямованої взаємодії та партнерства суб'єкта й об'єкта управління заради досягнення соціально значущих результатів, визначених організацією* [27, с. 17-18].

Хоча науковці і вважають, що поняття “управління” і “менеджмент” є тотожними, однак у нашому дослідженні вважаємо за доцільне вживання терміна “менеджмент людських ресурсів” у сфері державного управління. Необхідність його використання вбачається нами в тому, що йдеться про специфічну підсистему соціального управління, яка включає професійну діяльність спеціалістів, професійно підготовлених до ефективного використання і координації людських ресурсів з метою забезпечення успішної діяльності організації та досягнення заданих цілей з максимальною ефективністю.

Трактування УЛР як підсистеми соціального управління дає змогу виявити дві принципово важливі відмінності. По-перше, “вплив” суб'єкта управління на об'єкт з одностороннього явища пере-

творюється на їх “взаємодію”. По-друге, введення у науковий обіг категорії “ділова результативність”, яка розуміється нами як досягнення соціально значущих результатів. Ця категорія, орієнтуючи практику управління на чітке розуміння соціальної місії кожної системи управління, розширює можливості для об’єктивного оцінювання якості праці всіх зайнятих цим видом діяльності державних службовців.

Оскільки управління - складна мережа людських (міжособистісних і міжгрупових) відносин у динаміці, компонентами якої є психологічні та поведінські фактори, то виокремлення УЛР у підсистему соціального управління обов’язково передбачає осмисленість діяльності суб’єкта управління, свідомість виконавців, взаємні очікування суб’єкта й об’єкта управління один щодо одного і багато іншого, адже це завжди взаємодія людей як по горизонталі (в рівних соціальних статусах), так і по вертикалі (керівник - виконавець, начальник - підлеглий, лідер - послідовник). І повсякчас це, як слушно зазначає В.А.Козбатенко, взаємодія двох “Я”, двох соціокультурних і психологічних потенціалів. Це завжди різноманітність домінуючих мотивів, потреб, інтересів кожної із сторін, причому співвідношення “Ми” до “Я” є найкращим індикатором розвитку команди. Однак далеко не завжди два “Я” трансформуються у “Ми”, орієнтоване не просто на взаємодію (яка, між іншим, може бути не лише деструктивною, а й перетворюватися на протидію), а на взаємосприяння [27, с. 19].

Сучасний етап соціального управління - це менеджмент людських ресурсів. На думку Мішеля Крозьє, він є не застосуванням доктрини, а мистецтвом практики та відповіддю, даною на реальні проблеми і суперечності сучасності. Науковці вважають МЛР одним із найскладніших видів управління, слушно зауважуючи, що феномен менеджменту постійно викликає зацікавленість представників багатьох наук і професій.

Сама еволюція терміна “менеджмент” свідчить про урізноманітнення понять, які стали позначатися цим словом. Менеджмент означає й управління будь-яким соціальним об’єктом; і володіння майстерністю управління; і високий професіоналізм, який дає змогу в одній особі поєднати управлінця й організатора діяльності, що забезпечує високу продуктивність праці без жорсткого адміністрування; і спосіб та манеру спілкування зі співробітниками; і мистецтво управляти; і вміння організовувати ефективну роботу апарату; і органи управління, адміністративні служби та

підрозділи. Перелік можна продовжити, оскільки нині у світі існує понад 50 визначень поняття “менеджмент”.

Природно, що еволюція продуктивних сил вплинула на зміну ролі та місця менеджменту в державі. Втративши колишні риси, пов’язані з обов’язковою формалізацією та регламентацією процесів управління, менеджмент набув ознак, що властиві мистецтву управління як соціальними групами в цілому, так і конкретною людиною в колективі співробітників зокрема.

У світовій науковій літературі особливе місце у становленні та розвитку наукового менеджменту справедливо відводиться Ф.Тейлору, який став засновником теорії та методології наукової організації праці. Здійснена ним “інтелектуальна революція”, поклавши край застарілим авторитарним методам управління, отримала назву промислового менеджменту. Її суть полягала в організації спільної діяльності управлінців та працівників, заснованій на спільності інтересів. Тим самим менеджмент у теорії Ф.Тейлора виступав як поєднання матеріальних ресурсів виробництва з людським потенціалом з метою створення індустріальної організації.

Крім того, саме Тейлор підняв проблему управління як адміністративного мистецтва. Його ідеї виявилися настільки революційними, що питання про допустимість їх практичного застосування стало навіть предметом обговорення у конгресі США. На засіданні Тейлор переконливо довів конгресменам, що, уважно відслідковуючи діяльність працівників, можна виконувати великий обсяг робіт з найменшими витратами.

Його послідовники зробили суттєвий внесок у розвиток теорії і практики менеджменту як мистецтва. Так, Г.Гантт розробив теорію лідерства, одним з перших спеціалістів у галузі менеджменту чітко виокремивши людські ресурси і звернувши увагу на надзвичайно важливу їх роль у раціоналізації виробничого процесу. М.Фоллет започаткувала теорію соціального конфлікту, а Г.Емерсон - штабний принцип в управлінні. Ф.Гілберт та Л.Гілберт стали родоначальниками теорії психології управління. До речі, Л.Гілберт, вивчаючи проблеми наукового підбору, розстановки та підготовки кадрів, започаткувала дослідження в галузі управління персоналом у сучасних умовах.

Науково обґрунтувавши методи УЛР, Ф.Тейлор та його послідовники виділили властиві їм основні риси [56, с. 82-83]:

1. Індивідуальна відповідальність кожного працівника організації за виконання службових обов’язків і виробничих завдань.

2. Жорсткий розподіл сфери діяльності: управлінський персонал повністю відповідає за планування, організацію праці і виробництва, дієвість контролю.

3. Пріоритет індивідуальних, а не колективних, форм організації і стимулювання праці.

4. Проектування раціональних прийомів і методів праці шляхом мінімізації часу на їх виконання.

5. Нормування праці.

6. Чітке превалювання економічного стимулювання над усіма іншими видами заохочення.

7. Переважна орієнтація на авторитарний стиль управління персоналом.

Учені справедливо зазначають, що з результатами досліджень Ф.Тейлора співвідносяться переважно класичні методи управління виробничим персоналом. Класичні ж підходи до адміністрування управлінського персоналу науковці пов'язують з іменем А.Файоля, який запропонував 14 принципів адміністративної діяльності вищої ланки управлінського персоналу, зокрема [56, с. 122-124]:

1. *Поділ праці.* Вчений вважав, що оскільки спеціалізація праці необхідна для ефективного використання робочої сили, то вона має застосовуватися в усіх видах праці - виконавчій та управлінській.

2. *Влада і відповідальність.* На думку А.Файоля, влада менеджера буває офіційною відповідно до посади, яку він обіймає, і особистою, яка є результатом його особистісних якостей. Хороший управлінець поєднує ці дві влади. А відповідальність є зворотним боком влади, її наслідком.

3. *Дисципліна.* Вона розумілася дослідником як підкорення, що ґрунтується не на почутті страху, а на повазі та довірі до керівників усіх рівнів. До того ж одним із найефективніших чинників впливу на підлеглих А.Файоль вважав особистий приклад начальника, адже хороший приклад спонукає підлеглих наслідувати його, а поганий має негативні наслідки для всіх.

4. *Єдиноначальність.* На думку А.Файоля, саме наказ вищестоящого співробітника забезпечує єдність поглядів, дій та розпорядливості. Виконання наказів двох, трьох і більше керівників становить загрозу для влади, дисципліни та стабільності. Цей принцип зумовив його розбіжності з Ф.Тейлором, який особливу роль відводив колегіальності.

5. *Єдність керівництва.* Згідно із цим принципом єдиною умовою забезпечення координації та концентрації зусиль виступає організація одним керівником і за єдиним планом діяльності, спрямованої на досягнення однієї і тієї самої мети.

6. *Підпорядкування приватних інтересів загальним.* Цей принцип став доказом у процесі подолання тих людських вад, що призводили до виникнення конфліктів та нехтування загальними інтересами на користь приватних.

7. *Винагорода.* Вважаючи, що всі методи стимулювання праці мають бути справедливими, А.Файоль дійшов висновку, що стимулювання праці залежить від багатьох чинників, але мета застосування цих різноманітних методів одна, а саме: забезпечити максимально можливе задоволення інтересів працівників та роботодавців.

8. *Централізація.* Будучи переконаним у тому, що проблема співвідношення централізації та децентралізації стосується визначення оптимального рівня концентрації або розосередження влади, А.Файоль чітко і категорично визначав межі такого співвідношення, вважаючи, що “все, що спрямовується на підвищення значення і ролі підлеглих, є децентралізацією, а те, що спрямоване на зниження значення та ролі, є централізацією”.

9. *Скалярний ланцюг.* Це - “ланцюг начальників” від найвищого до найвищого рангу, посадова структура, що визначає шлях здобуття влади та канали передачі інформації.

10. *Порядок.* А.Файоль був переконаний, що порядок для персоналу - це мета, яка чітко визначається в структурі діяльності.

11. *Справедливість.* Лояльність та відданість персоналу мають забезпечуватися шанобливим і справедливим ставленням адміністрації до підлеглих.

12. *Стабільність персоналу.* Будучи одночасно і причиною, і наслідком поганого управління, надмірна плинність кадрів негативно впливає на витрати виробництва і його ефективність.

13. *Ініціатива.* Цей принцип передбачав прояв кожним працівником старанності й енергійності в усіх починаннях.

14. *Корпоративний дух.* А.Файоль був переконаний, що успіх досягнення цілей залежить від єдності всіх співробітників.

Становить інтерес оцінка А.Файолем якостей, необхідних управлінцеві-менеджеру. Він розмістив їх у такому порядку:

- фізичні якості (здоров'я, сила, мовлення);
- розумові здібності (здатність розуміти і вивчати, уміння оцінювати, пристосування);



- моральні риси (енергійність, ініціативність, відповідальність, лояльність, тактовність, гідність);
- загальна освіта (знання питань, що стосуються не лише виконуваних функцій);
- спеціальні питання (технічні, комерційні, фінансові, управлінські та інші завдання, що безпосередньо стосуються посади, яку обіймає працівник);
- досвід роботи (знання, здобуті на базі попередньої діяльності).

На відміну від функціональної концепції Ф.Тейлора, яка заперечувала принцип єдності команд, А.Файоль у своїй концепції менеджменту персоналу виходив з принципу єдиноначальності і чіткої відповідальності одного працівника перед іншим. Лише такий підхід, на його думку, давав можливість уявити організацію як єдине ціле, чітко визначити рівні влади, забезпечити канали комунікації, запобігти дублюванню функцій і жорстко фіксувати обов'язки і відповідальність.

Крім принципів основ управління, А.Файоль розробив і основи функціонального управління, які він назвав "елементами управління". Згідно з його концепцією "управляти - це значить передбачати, організовувати, розпоряджатися, узгоджувати, контролювати". Управління (в його термінології - адміністрування) для нього - це сукупність принципів, правил, прийомів, що спрямовуються на здійснення найбільш ефективної підприємницької діяльності з оптимальним використанням ресурсів та можливостей організації.

А.Файоль запропонував спеціальні правила управління персоналом у вигляді посадових вимог до керівника. Начальник, який виконує обов'язки керівника, повинен [56, с. 127]:

1. Досконало знати персонал. Причому, яким би не було ієрархічне становище керівника, він повинен мати не більше шести підлеглих.

2. Усувати недієздатних та некомпетентних співробітників, які спричиняють порушення єдності і правильності функціонування організації.

3. Добре знати умови, які об'єднують підприємство і працівників. Керівник при цьому має виконувати подвійну роль: захищати інтереси підприємства перед працівниками, з одного боку, й інтереси працівників перед власником - з другого.

4. Особисто бути хорошим прикладом для підлеглих. Приклад керівника - це могутній стимул для підлеглих.

5. Здійснювати періодичну перевірку організації і використовувати в подальшій роботі її результати. Перевірка стосується роботи складових елементів адміністративного механізму, впорядкування щорічних програм, розгляду пропозицій про нагородження і просування по службі працівників в інтересах підвищення ефективності підприємства.

6. Проводити наради співробітників. Такі наради забезпечують можливість для керівника викладати програму дій; використовувати ідеї підлеглих для вироблення ефективних рішень.

7. Не заглиблюватися в деталі. Там, де участь керівника в роботі необов'язкова, він повинен довірити її підлеглим.

Згідно з теорією А.Файоля, головна вимога до менеджера полягає в оптимальному поєднанні людського (індивідуального) потенціалу з організаційною системою. Ми поділяємо цю думку, оскільки лише таке поєднання забезпечує високу ефективність за допомогою використання таких засобів:

1) усебічне вивчення будь-якої сфери виробництва з використанням наукових методів аналізу й універсальне застосування здобутого знання з метою визначення стандартів виконавчої та управлінської практики;

2) розвиток виробничої активності в усіх працівників, їх співробітництва на основі спільних цілей [5, с. 3].

Головний внесок А.Файоля в теорію управління полягає в трактуванні управління як універсального процесу, який складається з кількох взаємопов'язаних функцій, а саме: передбачення, розпорядницької функції ("мистецтво управляти людьми"), координування ("узгодження дій, об'єднання зусиль"), контролю ("перевірка реалізації програм, виконання розпоряджень"). Ця ідея про взаємозв'язок управлінських функцій дістала подальшого розвитку в працях сучасних спеціалістів.

У своїх працях А.Файоль заклав основи методології сучасного менеджменту й управління людськими ресурсами, що базуються на принципах диференціації персоналу, визначенні особливостей змісту праці для кожної структурної категорії. До речі, наймання і навчання персоналу вчений пропонував здійснювати також диференційовано, виходячи з рангу і професійних особливостей кожної вакантної посади. Підвищення кваліфікації управлінського



персоналу визначались ним як необхідна умова ефективного керівництва організацією.

Відомий теоретик в галузі менеджменту Д.Мак-Грегор вважав, що формування менеджерів включає оволодіння ними багатьма науками, серед яких обов'язковими є політика, психологія, соціологія. Такі ґрунтовні знання виключають можливість опанування менеджментом шляхом простого засвоєння теоретичних знань, термінів і управлінських програм. Менеджер повинен вміти передбачати і прогнозувати реальні процеси ринкової економіки. На думку Д.Мак-Грегора, використання влади в техніці менеджменту породжує більше проблем, ніж вирішує їх.

Значну роль у розвитку методів УЛР державних службовців відіграли праці німецького соціолога М.Вебера. Він виділив найважливіші принципи, сукупність яких утворює бюрократичний метод управління кадрами державних організацій [56, с. 154-155]:

1. Поділ праці, який створює умови для чіткого визначення відповідальності кожного члена організації за ефективне використання своїх обов'язків.

2. Ієрархія влади, яка формує ланцюг команд, або посадовий принцип. Згідно з цим принципом кожний службовець адміністративної ієрархії відповідає перед вищестоящим посадовцем не лише за свої рішення та дії, а й за всіх своїх підлеглих. Для того, щоб нести відповідальність за роботу підлеглих, він повинен мати авторитет, владу над ними, віддавати накази, яким вони зобов'язані підкорятися.

3. Система правил, що регулює діяльність організації. Ці правила - не що інше, як стандарти та інструкції, які забезпечують одноманітність у здійсненні кожного завдання незалежно від того, хто його виконує, а також визначає відповідальність індивідуальної діяльності.

4. Формалістична невиразність керівника. Ідеальний керівник управляє організацією відповідно до раціональних стандартів, що виключають особисті емоції та міркування. Це пояснюється тим, що наявність певного яскраво вираженого (позитивного чи негативного) ставлення до того чи іншого підлеглого або клієнта неминуче впливає на офіційні рішення керівника, а це, як правило, шкодить справі. Тим самим переборення особистих міркувань у службових справах є необхідною передумовою їх ефективності. Неупередженість сприяє однаково справедливому ставленню до усіх людей, а отже, і розвитку демократичних принципів в адміністрації.

5. Служба в бюрократичній організації ґрунтується на тому, що всі її члени відповідають технічній кваліфікації посад, які вони обіймають. Така відповідність забезпечується низкою офіційних іспитів, а досягається в результаті спеціальної професійної підготовки чи освіти. У цьому полягає суть системи “просування” по службі адміністративних працівників. Разом з відповідною зарплатою “побудова” кар’єри покликана розвивати “корпоративний дух” серед службовців, стимулювати їхню інтенсивну діяльність в інтересах організації.

6. Чіткий відбір кандидатів на заміщення посадових вакансій за професійними і моральними критеріями.

7. Періодична атестація кадрів для оцінки компетенції службовців і для прийняття рішення щодо висування їх на вищестоящі посади.

Варто зазначити, що запропонований Вебером на початку ХХ ст. метод не втратив своєї актуальності й нині. Така його життєздатність пояснюється тим, що, по-перше, веберівські принципи бюрократичного методу управління державними службовцями будуть, як і сама система державного управління, постійними і непорушними доти, поки існуватиме держава, а вона як форма політичної організації суспільства існуватиме завжди; по-друге, в ту чи іншу епоху розвитку держави може змінюватися лише амплітуда актуалізації того чи іншого принципу.

У 60-х рр. минулого століття виник термін “менеджмент людських ресурсів”. Так, протиставивши дві моделі: “людських відносин” та “людських ресурсів”, американський соціолог Р.Е.Майлз зазначив, що суттєва відмінність другої моделі від першої полягає в тому, що від самого співробітника вимагається активна позиція. Оскільки він більше не є об’єктом будь-яких заходів, які вживаються щодо нього, то він особисто починає відповідати за результати своєї праці. При цьому його професійна діяльність спрямовується на досягнення спільних для всієї організації цілей.

Зрозуміло, що такий оновлений підхід висуває особливі вимоги як до структури, так і до політики організації щодо створення необхідних умов праці, за яких чільне місце відводиться розвитку особистої ініціативи кожного працівника. Тим самим очевидно, що в межах МЛР кадрова політика, перетворюючись з “реагуючої” політики управління на активну стратегічну кадрову політику з немінучим і природним розширенням функцій кадрових служб, інтегрується в загальну стратегічну політику організації [54, с. 43].

Визнання персоналу як ресурсу означає:

- індивідуальний підхід до усіх працівників у межах поєднання інтересів організації та працівника;
- усвідомлення організацією проблеми кваліфікованого персоналу на ринку праці;
- розуміння організацією того, що кваліфікований персонал не є “безплатним капіталом”: за його пошук, збереження, кваліфікацію необхідно платити;
- появу стратегічного виміру в управлінні персоналом.

Ми поділяємо думку Т.О.Комісарової про те, що розвиток змісту понять “управління персоналом” та “управління людськими ресурсами” відбувається в таких напрямках [54, с. 42]:

- від вузької спеціалізації та обмеженої відповідальності за доручену справу до широких професійних та посадових профілів;
- від спланованого кар’єрного шляху до інформованої і гнучкої траєкторії професійного розвитку;
- від відповідальності менеджерів за розвиток персоналу до відповідальності самих працівників за власний професійний розвиток;
- від контролю за проблемами, які постають перед працівниками до створення можливостей для всебічного професійного зростання кожного працівника;
- від непрозорого розгляду факторів успіху, вакантних посад та відбору спеціалістів до відкритого обговорення рівня компетентності працівників, наявних вакансій та шляхів їх заміщення.

Наочно ці відмінності можна подати у такій формі (табл. 1.1):

*Таблиця 1.1*

### **Управління персоналом та людськими ресурсами**

<b>Ознака управління</b>	<b>Управління персоналом</b>	<b>Управління людськими ресурсами</b>
<i>Стиль управління підлеглими</i>	Вертикальне	Горизонтальне
<i>Кадрова функція</i>	Централізована	Децентралізована
<i>Мета</i>	Забезпечити наявність потрібних людей у потрібних місцях у необхідний час	Поєднати наявні людські ресурси, кваліфікацію та потенціал із стратегією та цілями організації
<i>Кадрове планування. Планування людських ресурсів</i>	Наслідок виробничого плану і реакція на нього. Спрямовується на досягнення компромісу між економічними та соціальними партнерами	Інтегрується в організаційне (корпоративне) планування. Спрямовується на розвиток цілісної організаційної (корпоративної) культури та узгодження поточних потреб з навколишнім діловим середовищем

Аналіз наукової літератури дає підстави стверджувати, що МЛР як рівень управлінської культури, основою якої є професійна діяльність фахівців, спеціально підготовлених до ефективного використання і координації людських ресурсів, для забезпечення успішної діяльності організації та досягнення заданих цілей з максимальною ефективністю передбачає керівництво соціальними об'єктами в системі "людина - людина" з метою встановлення реальних соціальних людських відносин у кожній конкретній мікросистемі, якою виступає кожна конкретна організація-колектив державних службовців.

Вперше такі підходи були конкретно втілені в новому публічному менеджменті (НПМ (New Public Management - NPM), який виник в англосаксонських країнах у 70-х рр. минулого століття. Це відбулося саме в той час, коли "рейганогміка" та "тетчеризм" постали у відповідь на фінансову кризу як тріумфальне повернення до витоків економічного лібералізму. Приватне підприємство як найвища модель людської організації знову стало своєрідним культом, а ринок у зв'язку з цим почав визнаватися ідеальним механізмом регулювання суспільних відносин.

Одночасно з цими процесами аксіома про те, що державне управління не може бути оцінюване з погляду ефективності, поступилася місцем ідеї про те, що у своїй діяльності публічна служба (так само як і приватні підприємства) також має спрямовуватися на підвищення продуктивності та результативності, раціоналізацію методів праці на основі використання сучасних технологій організації та прийняття рішень. Спочатку ця ідея стала надбанням академічної наукової спільноти. На цьому початковому етапі розробка концептуальних понять здійснювалася в американських університетах, очолюваних теоретиками чикагської школи, які займалися проблемами державного управління та аналізу державних політик. Саме науковці і започаткували викладання у школах адміністративного бізнесу дисципліни публічного менеджменту в державному управлінні.

Поступово вивченням цієї тематики зацікавилися праві політичні партії Америки та Великобританії, пізніше - експертні комітети консервативних партій і, нарешті, спеціально створені для досліджень установи, такі, як, наприклад, Efficiency Unit у Великобританії.

Подальше поширення НПМ припадає на 1990-ті рр. Поштовхом для цього стало запровадження Організацією економічного

співробітництва та розвитку (ОЕСР) Програми публічного менеджменту PUMA (Public Management Program). Саме вона стала інструментом поширення в європейських країнах нового способу мислення в державному управлінні.

До речі, політичні аспекти цієї Програми не проголошувалися як імператив. Власне, це і сприяло розгортанню Програми, яка стала результативним інструментом поширення в європейських країнах нового способу мислення в державному управлінні.

Рух щодо запровадження НПМ в державному управлінні дуже швидко поширився на США та Канаду. Однак особливого розмаху він набув у Новій Зеландії, Австралії та Великобританії, які і донині вважаються моделями практичного запровадження НПМ у державний сектор, відрізняючись розмаїттям спричинених цим процесом трансформацій в адміністративному апараті держави.

Науковці визначили, що основними положеннями НПМ є:

1) відсутність фундаментальної відмінності між приватним та публічним (державним) секторами;

2) осучаснення підходу до громадянина як до споживача.

Запровадженням НПМ спричинило зміну загальної управлінської парадигми, оскільки за 20 років новий публічний менеджмент став глобальною парадигмою у сфері державного управління розвинутих країн.

До того ж поширення цієї Програми збіглося у часі з розгортанням адміністративних реформ у більшості держав ЄС. Такий збіг виявив очевидність спільної тенденції до використання в державному секторі правил менеджменту, які, позитивно зарекомендувавши себе, успішно використовувалися в приватному секторі. У 1995 р. в результаті проведеного опитування було виділено вісім загальних та послідовних напрямів “нової парадигми для державного управління” [139], які сприяли утвердженню НПМ як домінуючої матриці мислення вищестоящих державних службовців-управлінців:

- ◆ Делегування повноважень та гнучкість.
- ◆ Контроль за результативністю та відповідальністю.
- ◆ Розвиток суперництва та свобода вибору.
- ◆ Надання “відповідних” послуг.
- ◆ Надання гнучкості управлінню людськими ресурсами.
- ◆ Оптимізація використання інформаційних технологій.
- ◆ Якісне вдосконалення законодавства.
- ◆ Посилення здатності центральної адміністрації до пілотування програми.



Заслуговує на увагу те, що Програма PUMA започаткувала сучасну трансформацію державних адміністрацій шляхом запровадження та використання ними у своїй діяльності не лише теоретичних, а й практичних засад приватного менеджменту. Її конкретним результатом стало, по-перше, введення в обіг та використання державним управлінням європейських країн наступних економічних понять: маркетинг, клієнт, ефективність, продуктивність, результативність, надання послуг, сервісний характер діяльності. По-друге, в країнах-членах ОЕСР відбулося осучаснення управлінської парадигми, суттю якої став НПМ з характерними йому рисами, що відрізняють його від класичної системи державного управління:

- новим типом, іншими принципами управлінських відносин;
- використанням сучасних управлінських технологій;
- науковістю, прагматизмом, орієнтацією на ефективність управління;
- професійно підготовленими управлінцями.

Саме НПМ сприяє, по-перше, трансформації традиційної моделі управління персоналом, по-друге, виникненню принципово нової технології кадрового менеджменту - управління людськими ресурсами. Його сферами, на думку Сержа Вальмона [163, с. 26], є такі:

1. Управління людськими ресурсами.
2. Соціальні відносини.
3. Розвиток людських ресурсів (управління кар'єрою).
4. Організація праці та перебування державних службовців-співробітників у колективі.

Таке управління ґрунтується на положенні про те, що у світі зростаючої глобальної конкуренції найважливішим фактором національної конкурентоспроможності стають висококваліфіковані та мотивовані людські ресурси [151, с. 131]. Однак слід пам'ятати, що УЛР, як слушно зауважує Крістіан Баталь [140, с. 23], в жодному випадку не є просто філантропічною практикою. Основне його завдання полягає у підвищенні продуктивності не лише співробітників та організації в цілому, а й якості надаваних ними послуг.

Виходячи з цього для досягнення відповідності між потребами та людськими ресурсами до них слід підходити як до найціннішого ресурсу організації, необхідного для реалізації усіх її цілей, у тому числі й стратегічних. Такий підхід перетворює співробітників на найважливіше надбання організації, яке слід берегти, розвивати, уміло використовувати для успіху в конкурентній бо-

ротьбі. Для цього потрібно враховувати сподівання, очікування та індивідуальні професійні плани кожного працівника, пам'ятаючи при цьому, що ефективність державного службовця завжди повністю залежить від його мотивації. Саме тому, враховуючи людський аспект, будь-які управлінські рішення мають стосуватися не стільки впливу на людей, скільки розкриттю та залученню їхніх можливостей [96, с. 35].

До УЛР потрібно застосовувати інтегрований підхід, а організацію визначати як цілісну систему кооперативної поведінки людей [105, с. 11]. Необхідність такого підходу закладена, на наш погляд, у самому визначенні адміністративно-управлінської організації як групи живих людей з плоті та крові, які поводять себе певним чином частково під впливом привнесених ними в організацію ідей, особистих рис і здібностей, а почасти - під впливом, що справляють на них інші члени адміністративно-управлінської групи і суспільство в цілому [105, с. 16]. Ось чому інтегрування УЛР в загальну стратегію організації є найважливішою його відмінністю від класичного управління кадрами. На нашу думку, суть цих двох підходів та відмінність між ними наочно можна прослідкувати на прикладі табл. 1.2 [96, с. 36]:

Таблиця 1.2

### Відмінності в підходах

<b>Ознаки управління</b>	<b>Управління кадрами</b>	<b>Управління людськими ресурсами</b>
<i>Управління підлеглими</i>	Кадри - окрема функція	Турбота про всі ресурси, акцент на формуванні команди
<i>Кадрова функція</i>	Її виконує відділ кадрів; спеціалісти планують, мотивують і т.ін.; персоналом управляють лінійні керівники. Кадрове планування - наслідок виробничого плану та реакція на нього; зв'язок односторонній	Реалізується в лінійному управлінні, яке відповідає за управління всіма ресурсами та за досягнення цілей. Планування людських ресурсів повністю інтегровано в корпоративне планування; зв'язок двосторонній
<i>Мета</i>	Співробітники розуміються як фактор виробництва	Співробітники розглядаються як об'єкт корпоративної стратегії та інвестицій, фактор переваги в конкурентній боротьбі
<i>Кадрова політика</i>	Спрямована на досягнення компромісу між економічними та соціальними партнерами	Спрямовується на розвиток цілісної сильної організаційної (корпоративної) культури та балансування поточних потреб організації з навколишнім діловим середовищем



Таким чином, замість досить фрагментарної структури моделі управління кадрами (персоналом) із жорсткими внутрішніми правилами та безособовим характером стосунків “начальник - підлеглий”, що вимагають підпорядкування посаді, а не поваги до особи, що її обіймає [22, с. 62], склалася система менеджменту, яка з самого початку була зорієнтована на людські ресурси та спрямована на вирішення принципово нових, довготривалих завдань підвищення економічної та соціальної ефективності роботи організації і підтримку її балансу із середовищем [53, с. 34]. Порівняємо відмінності елементів, властивих різним підходам (табл. 1.3):

Таблиця 1.3

### Зміст елементів управління персоналом та управління людськими ресурсами

Елементи систем управління	Зміст елементів класичного управління персоналом	Зміст елементів управління людськими ресурсами
<i>Ресурси організації</i>	Фізичний та грошовий капітал	Людські ресурси, фізичний та грошовий капітал
<i>Витрати на персонал</i>	Поточні	Довготермінові
<i>Залучення персоналу</i>	Грошові стимули	Активний пошук, реклама, соціальні пільги
<i>Витрати на навчання персоналу</i>	Мінімальні	Визначаються за критерієм “вартість - вигода”
<i>Форми навчання</i>	На робочому місці	Всі форми, включаючи загальну освіту
<i>Соціальна інфраструктура</i>	Відсутня	Формується за критерієм “вартість - вигода”
<i>Стиль керівництва</i>	Авторитарний	Ситуативний
<i>Регламентация виконання</i>	Жорстка	Різний ступінь свободи в організації праці
<i>Організація праці</i>	Індивідуальна	Індивідуальна, групова
<i>Мотивація до праці</i>	Індивідуальне матеріальне стимулювання, примус	Поєднання економічних і морально-психологічних стимулів, використання мотивів діяльності високого рівня
<i>Термін планування</i>	Короткотерміновий	Трудовий цикл людських ресурсів
<i>Функції кадрових служб</i>	Переважно облікові	Переважно аналітичні та організаційні

Важливо, на наш погляд, пам’ятати такий постулат: функція УЛР, інкорпорууючись у площину стратегічного менеджменту, розрахованого на тривалу перспективу, автоматично стає компетенцією вищих посадових осіб. Це означає, що зусилля керівників концентруються на залученні, відборі, доборі, просуванні, оцінюванні, стимулюванні, раціональному використанні, розвитку і збереженні в певній організації співробітників, які відповідають її потребам та стратегічним цілям. Акцент робиться саме на якісних ха-

рактиках залучення, набору, розвитку співробітників і взаємовідносин між ними; застосуванні колективних, групових методів організації з метою формування сприятливого мікроклімату для делегування компетенцій та відповідальності.

На нашу думку, Серж Вальмон слушно виділяє шість принципів осучаснення кадрової функції в організації [163], зокрема:

- 1) пошук дієвого ситуативного управління;
- 2) професіоналізація відбірних конкурсів на державну службу;
- 3) індивідуальне оцінювання працівників;
- 4) мобільність;
- 5) безперервна освіта кожного службовця впродовж його професійного життя;
- 6) прозорість управління.

Зрозуміло, що оновлений підхід спрямовується, насамперед, на стирання формальних меж між менеджерами-керівниками\* та підлеглими. На переконання науковців, ця трансформація є проявом дієвості такого психологічного феномена, як “філософія спільної долі”. Її найвищим проявом є встановлення відносин співробітництва та взаємодії між співробітниками різних ієрархічних рівнів. Ми переконані, що саме наявність партнерських, “ринкових” відносин між суб’єктом та об’єктом управління, за яких кожна сторона добровільно та на взаємовигідній основі вибудовує спільну діяльність і має певні права й обов’язки одна перед одною, і відрізняє МЛР від традиційної адміністративної моделі управління кадрами.

Осучаснене розуміння МЛР сприяє тому, що, поряд із загальними принципами управління, дістала поширення практика розробки принципів, які визначають філософію управління конкретним підприємством, державною установою, організацією. Наприклад, відома американська компанія АЙ-БІ-ЕМ в управлінні 400 тис. працівників сповідує лише п’ять принципів [27, с. 38], а саме:

1) орієнтація на людину як основу менеджменту: людина - головна цінність компанії, а тому необхідне вивільнення її енергії, надання можливості прояву для ініціативи і самостійної творчості. Це - принцип внутрішньої політики;

2) самовіддане служіння споживачеві як основа маркетингу: компанія існує для покупця і завдяки йому. Це - принцип зовнішньої політики;

---

\* У нашому дослідженні поняття “керівник”, “менеджер”, “управлінець” використовуються нами як тотожні.

3) орієнтація менеджерів і співробітників на створення і підтримання власної фірмової мікрокультури;

4) психологічна орієнтація на постійне оновлення всього, крім співробітників, клієнтів і принципів;

5) прагнення до досконалості.

До того ж у практиці управління ця корпорація сповідує принцип “трьох китів”, у якому найголовнішими є поняття: “гідність людини, найвища якість, відмінний сервіс”. Ці поняття виражають систему цінностей корпорації, з якою ознайомлені усі працівники. Звісно, в життєдіяльності корпорації багато що змінюється, однак ці принципи залишаються незмінними. Жорсткий контроль за їх дотриманням у процесі управління, систематичне доведення цієї системи цінностей до свідомості співробітників підвищують коефіцієнт цільової орієнтації всіх працівників, підтримуючи синергетичний ефект у організації.

По суті, йдеться про екстраполяцію управління на сферу державних управлінських відносин, стосунків, зв'язків. Однак як не парадоксально, але цей процес характеризується значною інертністю та внутрішнім опором цим змінам переважної більшості керівників-управлінців. Такий суб'єктивістський підхід пояснюється цілою низкою причин, які Джеймс О'Тула вдало, на наш погляд, виявив у своїх гіпотезах [16, с. 61]:

### **Причини опору людей переминам**

1. Гомеостази: зміна - невластивий стан.
2. Stare decisis: презумпція переваги статус-кво; тягар доведення доцільності змін покладається на їх прихильників.
3. Інерція: зміна курсу вимагає значних зусиль.
4. Задоволеність: більшості людей подобається існуючий стан речей.
5. Незрілість: відсутні передумови змін, час перемін не настав.
6. Страх: люди бояться невідомого.
7. Егоїзм: зміни, можливо й хороші, але не для нас, а для інших.
8. Невпевненість у собі: ми не думаємо, що зможемо вирішити нові завдання.
9. Шок від майбутнього: пригнічені змінами, ми перетворюємося на ретроградів і чинимо їм опір.
10. Марність зусиль: ми розглядаємо будь-які зміни як поверхові, косметичні та ілюзорні, так навіщо ж щось та й змінювати?

11. Незнання: ми не знаємо, як здійснювати зміни і що слід змінювати.
12. Людська природа: люди схильні до суперництва, вони агресивні, пожадливі, егоїстичні, їм бракує альтруїзму, необхідного для змін.
13. Цинізм: ми з підозрою ставимося до рушіїв змін.
14. Перекручування: зміни видаються привабливими, але ми побоюємося, що їх наслідки всупереч нашій волі можуть видатися поганими.
15. Конфлікт між геніальністю особистості та посередністю групи: люди середніх здібностей не здатні досягнути всю доцільність змін.
16. Егоцентризм: відмова людей визнавати свою неправоту.
17. Бажання жити сьогоднішнім днем: нездатність відкласти задоволення на майбутнє.
18. Короткозорість: нездатність бачити, що зміна відповідає нашим власним, більш широким інтересам.
19. Дії наосліп: наслідки змін наперед невідомі.
20. "Снігова сліпота": групове мислення чи соціальний конформізм.
21. Колективні фантазії: ми не вчимося на досвіді і розглядаємо усі події упереджено.
22. Шовіністична логіка: ми маємо рацію, а ті, хто хоче, щоб ми змінилися, помиляються.
23. Софізм винятковості: зміни, можливо, десь і спрацьовують, але ми ж особливі.
24. Ідеологія: в нас усіх різні світогляди, різні й несумісні цінності.
25. Інституціоналізм: окремі люди можуть змінюватися, але групи - ніколи.
26. *Natura non facit saltum* - природа не терпить стрибків.
27. Безумовна перевага керівників: хто ми такі, щоб сумніватися у лідерах, які примусили нас йти нинішнім шляхом?
28. "У змін немає підтримки мас": меншість більш зацікавлена у збереженні статус-кво, ніж більшість - у змінах.
29. Детермінізм: нікому не дано здійснювати цілеспрямовані зміни.
30. Сцієнтизм: уроки історії наукові, а тому марні.
31. Сила звички.
32. Деспотизм звичаю: ідеї змін здаються докорами суспільству.
33. Людська тупість.

У зв'язку з цим ми вважаємо, що серед першочергових завдань осучаснення державного управління чи не основним викликом сьогодення виступає проблема індивідуалізації особистості в процесі виконання професійної діяльності в органах державної

влади та її об'єктивного оцінювання. Це надзвичайно важливо саме тому, що "поцінування людини як неповторності в контексті державного управління веде до формування належного образу державного службовця, насамперед як людини з яскраво вираженими особистісними якостями - ініціативністю, власною позицією, повагою до інших як до особистостей, здатністю приймати виважені рішення, реалізовувати їх на практиці та нести за них особисту відповідальність" [80, с. 125].

Зазначимо, що така самореалізація, такий прояв людини у професії - компетентність, професіоналізм, ставлення до результатів роботи, утвердження себе в творчій праці, моральна задоволеність життям у колективі, спілкуванням, відносинами, що виникають у процесі професійної діяльності, безпосередньо впливають на загальну комфортність існування індивіда взагалі, вагомою складовою якої є і моральна комфортність [80, с. 125]. Причому важливо брати до уваги те, що основою розвитку особи є спосіб життя організації, основні ціннісні принципи, культурне середовище, характер відносин у колективі (дод. А). Це надзвичайно важливо нині, оскільки в реальній практиці в будь-якому управлінському колективі близько 64% співробітників ідентифікують себе з "білкою в колесі", 10-17% - з "гвинтиком" у механізмі управління і лише 1,5-2% вважають себе генераторами ідей та ініціаторами нових починань [80, с. 83].

Сучасне розуміння МЛР як рівня управлінської культури автоматично актуалізує потребу в таких суб'єктах управління - управлінцях-менеджерах, які на належному професійному рівні готові і можуть здійснювати процес управління людьми. Причому принципи управління мають бути нерозривно пов'язаними із світоглядом, професіоналізмом і моральними рисами сучасних суб'єктів управління, з їх концепцією управлінської діяльності, з умінням не лише бачити, а й розуміти сучасні тенденції управління.

Ще родоначальник сучасної науки організації та управління Ф.Тейлор стверджував, що основними рисами хорошого управлінця мають бути такі: розум, освіченість, досвід, такт, енергія, кмітливість, чесність, здоровий глузд, здоров'я. Проте він відразу застерігав, що дуже важко знайти людину, якій би одночасно були притаманні всі ці риси.

Б.Карлоф у книзі "Ділова стратегія", трактуючи риси хорошого керівника, стверджував, що хороший керівник - людина екстравертна, відкрита, допитлива, сприйнятлива до результату, рішуча,



критично налаштована, досвідчена, толерантна до помилок підлеглих, чарівна, викликає довіру та ентузіазм, спокійна, готова вислухати інших, добросердечна й уважна, позбавлена забобонів, смілива, незворушна, гнучка, готова сприяти розвитку співробітників.

Тривалий час панувало переконання, що успішне управління немислиме без інтелекту, освіти та аналітичних здібностей, однак у середині 70-х рр. ХХ ст. відбулася переоцінка цінностей, в результаті якої стало очевидним, що для успіху в управлінні важливі насамперед такі риси, як діловий досвід, творчий підхід, наполегливість і широкий кругозір.

Річард Герстенберг висував такі вимоги до керівників: 1) компетентність, тобто професійна обізнаність кожного менеджера у тому, як виконувати свою роботу; 2) гідність та найвища відповідальність в усіх справах. Кожен керівник повинен застосовувати цю рису і до себе, і до всіх, з ким він щоденно взаємодіє; 3) почуття нового і вміння ризикувати. При цьому воля та здатність до ризику мають поєднуватися з умінням планувати, дивитися вперед, бачити перспективу; 4) чутливість та рухливість. Відчувати оточення, проблеми, час, події означає поважати думку інших, постійно займатися саморозвитком і бути готовим до змін; 5) висока працездатність, постійне намагання самовдосконалюватися і робити все найкраще.

У результаті проведеного опитування президентів 41 провідної японської фірми головними рисами менеджерів були визначені: широкі погляди, здатність бачити перспективу, ініціативність, наполегливість і здатність ризикувати, цілеспрямованість у роботі, бажання вчитися, вміння впевнено і чітко ставити перед підлеглими цілі, неупередженість, вміння максимально використовувати можливості підлеглих, особиста чарівність, здатність згуртувати групу, здоров'я [91].

Потреба у професійному самовдосконаленні управлінця особливо відчутна у сфері державного управління України, яка є специфічною сферою діяльності систем “людина - група людей”, “організатор - група”, “управлінець-підлеглий”. І це закономірно, адже в умовах адміністративно-командної системи заохочувався виконавський тип керівника з авторитарним стилем управління. На сучасному етапі розвитку Української держави місце керівника-диспетчера, слухняного виконавця, сліпо відданого вищестоящому начальству та зорієнтованому на зняття з себе відповідальності й встановлення “потрібних” йому контактів з “верхами”, має

зайняти керівник нового типу, а саме: управлінець-менеджер, який повинен володіти:

- сучасними людинознавчими знаннями;
- знаннями сучасних ринкових відносин;
- відповідним рівнем управлінської культури;
- стратегічним мисленням;
- здатністю сприймати нове та передбачати перспективу розвитку не лише очолюваної ним організації, а й колективу підлеглих;
- розумінням необхідності безперервного особистого творчого вдосконалення;
- здатністю ризикувати у разі потреби;
- навичками вмілого організатора колективу підлеглих.

Не підлягають сумніву такі дві очевидності: по-перше, менеджмент - це складна галузь наукової та практичної діяльності, яка поєднує десятки дисциплін та напрямів дослідження; по-друге, діяльність сучасного менеджера у сфері державного управління має ґрунтуватися на глибоких знаннях наукових основ менеджменту в цілому та людинознавства зокрема.

У зв'язку з цим становлять інтерес такі пріоритети в УЛР в будь-якій організації сфери державного управління:

1. Висування на керівні посади насамперед співробітників своєї організації.
2. Піклування про якість праці та гордість за досягнуті результати.
3. Усунення статусного розриву між керівниками і підлеглими (ліквідація різноманітних привілеїв для керівників).
4. Забезпечення сприятливих умов праці і навколишнього середовища.
5. Заохочення відкритого ділового спілкування, обґрунтованості та доведеності рішень, участі працівників у процесі прийняття рішень.
6. Щорічне об'єктивне оцінювання державних службовців.
7. Узгодження звільнення з посади зі спробами знайти співробітникові іншу роботу.
8. Навчання роботі в команді та формування відповідної культури.
9. Участь працівників у прибутку організації (отримання ними певної частки від загального прибутку).
10. Упровадження системи безперервної освіти та підвищення кваліфікації кожного державного службовця.



Безумовно, такий підхід породжує зміни як у характері кадрової політики, оскільки вона стає більш активною і цілеспрямованою, так і в управлінській культурі посадовців, адже зрозуміло, що управлінець-менеджер, досконало володіючи організаційною культурою, постійно займається поліпшенням системи управління з метою підвищення ефективності управління людськими ресурсами. При цьому вміння керівника розуміти діалектику як об'єктивного, так і суб'єктивного начал в життєдіяльності системи управління в процесі аналізу проблемних ситуацій і прийняття рішень по них свідчить про його культуру мислення і професіоналізм. В протилежному разі виникає небезпека прояву суб'єктивізму і, як результат, негативних наслідків для людей конкретної організації чи суспільства в цілому [27, с. 30].

Не викликає подив у зв'язку з цим думка вчених про те, що ХХІ ст. розвиватиметься на основі інтелекту людських ресурсів. Таке переконання науковці пояснюють тим, що розвиток таких ресурсів стане основною ознакою конкурентоспроможності будь-якої організації, особливо у сфері державного управління.

Красномовно, на нашу думку, підтверджують цю тезу японські менеджери з управління людськими ресурсами, які пріоритетними напрямками своєї діяльності вважають [58, с. 34]:

- 1) розвиток потенціалу людей - 86,6%;
- 2) розвиток групової діяльності - 47,1%;
- 3) розвиток професіоналізму старших працівників - 42,4%;
- 4) розширення різноманітності компетенцій - 38,3%;
- 5) збільшення фондів мотивації - 29,6%;
- 6) поліпшення умов праці - 29,4%.

З огляду на це становлять інтерес результати опитування 1500 менеджерів європейських компаній, згідно з якими до найважливіших рис керівника вони віднесли [58, с. 95]:

- здатність формувати ефективну команду - 96%;
- вміння прислуховуватися до думки колег та підлеглих - 93%;
- здатність приймати рішення - 87%;
- вміння залучати інших до виконання прийнятого рішення - 86%.

При цьому акцент робиться на здатності керівника активно використовувати культурно-етичні інструменти управління для забезпечення ефективності як УЛР, так і організації в цілому.

Природно, що за такого управлінського підходу працівники, автоматично перестаючи бути “кадрами”, розглядаються як “людські ресурси”, головний фактор успіху та найважливіше надбання

організації, яке слід берегти, розвивати, вміло використовувати для успішної діяльності всього колективу. При цьому визнається економічна доцільність капіталовкладень, а саме: витрати на персонал класифікуються не як неминучі витрати, а як інвестиції в людський капітал, який є головним джерелом прибутку. Підхід до людських ресурсів як до одного із основних фондів організації дає підстави вважати *витрати на розгортання програм розвитку людських ресурсів та підвищення їх кваліфікації обов'язковими поетапними амортизаційними відрахуваннями* [72, с. 127-128], а саме:

**Етап 0. Витрати на профорієнтацію.** На цьому етапі здійснюється професійна орієнтація та навчання майбутніх спеціалістів у вищих навчальних закладах.

**Етап I. Витрати на пошук та добір персоналу.** Ці витрати є постійними, оскільки вони пов'язані з систематичним плануванням кадровими службами людських ресурсів, розробкою первинної документації, тестових програм для претендентів, а також з укладанням договорів з навчальними закладами, службами зайнятості, спеціалізованими кадровими агентствами тощо.

**Етап II. Витрати на персонал у період адаптації.** Ця категорія витрат зумовлена оплатою праці недавно прийнятого на роботу працівника.

**Етап III. Витрати на персонал у період накопичення потенціалу зростання.** Вони дорівнюють витратам на оплату праці.

**Етап IV. Витрати на персонал у період досягнення професіоналізму високого рівня.** Сума цих витрат складається не лише із витрат на оплату праці, а й витрат на її мотивацію та стимулювання для підтримання професійної майстерності співробітників.

**Етап V. Витрати на персонал у період навчання, підвищення кваліфікації.** Ця категорія витрат має низку особливостей. Передусім вони мають бути узгоджені з передбачуваними результатами навчання, що вимагає аналізу ефективності пропонованих навчальних програм, потреб та можливостей контингенту слухачів. До того ж цими витратами обов'язково мають бути передбачені витрати на самоосвіту та самонавчання співробітників.

**Етап VI. Витрати на персонал у період капіталізації знань у результаті підвищення кваліфікації.** Обсяг таких витрат порівняно з витратами періоду досягнення професіоналізму. Саме на цьому етапі відбувається максимальна професійна віддача від працівників.

**Етап VII. Витрати на персонал у період зниження та “морального старіння” професіоналізму.** Рівень витрат стає таким самим, як у період досягнення професіоналізму. Але різниця між ними полягає тепер у тому, що використовувана раніше система мотивації та стимулювання праці перестає приносити позитивні результати, а продуктивність праці співробітника знижується внаслідок випереджального росту науково-технічного прогресу і “старіння” накопичених знань та навичок.

Вартим уваги є, на нашу думку, досвід передових організацій та компаній світу, в яких вкладені у персонал кошти були свідомо переміщені у бухгалтерських звітах з графі “витрати” в графу “капіталовкладення”.

Так, у США більшість великих фірм витрачають на підготовку менеджерів понад 1% обігових коштів. До того ж основам менеджменту в цій країні щорічно навчається близько 70 тис. осіб. У Франції відповідно до спеціального закону будь-яка організація з чисельністю службовців понад 10 осіб зобов’язана витрачати щонайменше 1,6% від загальної суми заробітної плати на підвищення професійної кваліфікації управлінців різного рангу. Великі компанії витрачають на це понад 3% від фонду заробітної плати.

Вітчизняні науковці зазначають, що нині новий тип управлінських відносин і, відповідно, нові технології управління поширюються в усіх сферах, у тому числі в соціальній, військовій, педагогічній, муніципальній, державній тощо. Це дає підстави стверджувати, що МЛР в нинішніх умовах розвитку ринкового суспільства є й етапом управлінської діяльності, і мистецтвом керувати будь-яким соціальним об’єктом (людьми, організацією), і високим управлінським професіоналізмом [85; 90].

Із цього випливає, що інноваційність має стати притаманною передусім персоналу управління, зокрема керівній ланці. Зрозуміло, що це передбачає не лише глибинні, якісні перетворення у свідомості управлінців, а й вироблення, за словами Г.В.Атаманчука [9, с. 94], інноваційної філософії та методології управління. Це, у свою чергу, формує нову шкалу координатних вимог до рівня професійної підготовки, фізичних, психологічних та інших особистісних рис керівників, до їх загальнокультурного і морального розвитку. Якщо в цьому нічого не зміниться і підходи залишаться тими самими (за будь-яку ціну оволодіти політичною чи економічною владою; кожний може управляти, аби ж лишень його призначили на високу посаду; головне - бути крутим, лукавим і нещадним тощо),

то ні про який інноваційний розвиток управлінських кадрів, а отже, про МЛР та об'єктивне ОЛР у сфері державного управління в цілому не може бути й мови.

Метою сучасного реформування державної служби в Україні є, як записано в Концепції адміністративної реформи, становлення справді професійної, високоефективної, стабільної та авторитетної державної служби [1, с. 19]. Для досягнення цієї мети передбачено запровадити систему об'єктивної оцінки діяльності державних службовців. З огляду на це важливим є визначення комплексу контрольних параметрів оцінки їх діяльності, основними з яких мають стати продуктивність, ефективність, якість та своєчасність роботи державного службовця [1, с. 20].

На державу як наймача та роботодавця покладається завдання постійного оцінювання “людського капіталу”, який перебуває у неї на службі. Постійність такого завдання пояснюється, на нашу думку, передусім особливостями персоналу державного управління. Крім особливостей застосування знань, енергії та праці людей, що належать до людських ресурсів сфери державного управління, їх основними відмінностями науковці вважають такі [7, с. 204]:

а) вони виконують роботу, яка виражається в обґрунтуванні цілей та напрямів суспільного розвитку, конкретній організації та регулюванні суспільної життєдіяльності (публічних відносин), свідомості, поведінки та діяльності мільйонів людей (упорядкування приватних зв'язків);

б) їхня праця - інтелектуальна, психологічно насичена, дуже відповідальна. Вона полягає в основному в осмисленні й продукуванні надзвичайно складної управлінської інформації та впливу на людей;

в) в усіх їхніх зусиллях імпліцитно (внутрішньо властиво) проявляється державна влада, яка надає їм авторитету і належну гарантію;

г) наукові знання, мистецтво і досвід таких людей не створюють безпосередньо споживацькі цінності і не задовольняють індивідуально-особистісні потреби, проте формують особливий духовно-матеріальний “продукт”, який забезпечує раціональність, гармонійність та ефективність суспільних відносин, явищ і процесів;

д) робота, виконувана персоналом державного управління, є високопрофесійною і висуває до кожного з її суб'єктів (виконавців) жорсткі вимоги щодо підготовки, особистісних талантів, поведінки і спілкування з людьми.

Виходячи з таких особливостей цілями оцінювання цього “капіталу” мають, на нашу думку, стати:

1) поліпшення якості всієї державної служби, яка з елітної надструктури в сучасному українському суспільстві, врешті-решт, має перетворитися на реальну та дієву систему надання державних послуг споживачам, тобто громадянам України. Вважаємо, що це має стати основною метою доцільності регулярного оцінювання державних службовців;

2) адекватне реагування на сподівання та побажання самих державних службовців стосовно їхнього професійного потенціалу та кар’єрного зростання;

3) процедура оцінювання всіх службовців незалежно від рангів та посад має стати основою системи перспективного УЛР у сфері державного управління;

4) запровадження чіткої та прозорої системи стимулювання за результатами оцінювання.

Таке надзвичайно важливе значення оцінювання державних службовців у сфері державного управління пояснюється тим, що, за визначенням французького науковця Ж.Лека, оцінювання є своєрідним дзеркалом, яке дає змогу державному апарату своєчасно модифікувати свою діяльність залежно від еволюції потреб громадян.

Зазначимо, що в сучасну епоху функціонування держави оцінювання державних службовців держав-членів Європейського Союзу є прерогативою УЛР. Таке усвідомлення ролі оцінювання сприяє тому, що воно трактується як один з найважливіших засобів модернізації всієї системи національної державної служби. Це пояснюється тим, що нині в країнах ЄС ставиться завдання надати управлінню державними службовцями та їх оцінюванню осучаснених вимірів, а саме: “відповідальність кожного службовця” та “мотивація кожного службовця”.

Вважаємо, що щорічне оцінювання є сприятливою нагодою для професійного вдосконалення оцінюваного державного службовця, оскільки воно дає змогу:

*по-перше*, критично оцінити попередній етап його професійної діяльності (аналіз досягнутих ним результатів та ефективності праці і т. ін.);

*по-друге*, поставити конкретні запитання щодо його майбутнього кар’єрного розвитку впродовж наступного оцінювального етапу (визначення його нових цілей та потреб у



професійному навчанні, поліпшення його умов виконання службових обов'язків, оцінка його потенціалу та сподівань тощо).

Це дає підстави розглядати регулярне оцінювання державних службовців зокрема щорічну оцінювальну співбесіду-зустріч керівника-оцінювача з підлеглим оцінюваним, як стратегічну основу та головну технологію МЛР у сфері державного управління. Ми глибоко переконані в тому, що між оцінюванням, мобільністю, зацікавленням та мотивацією оцінюваного має існувати органічний зв'язок. Саме тому, на нашу думку, ОЛР у сфері державного управління доцільно одночасно розглядати як технологію, спрямовану на такі цілі:

- 1) визнання позитивних професійних рис кожного службовця;
- 2) адекватне реагування на сподівання та побажання самих державних службовців стосовно їхнього професійного потенціалу, кар'єрного зростання, подальшого професійного навчання (в межах безперервної професійної освіти), мотивації досягнень;
- 3) сприяння кращому управлінню професійною кар'єрою кожного оцінюваного;
- 4) виявлення та вирішення проблем, пов'язаних з розвитком організації;
- 5) оцінювання поточної управлінської діяльності та визначення конкретних заходів щодо її вдосконалення;
- 6) виявлення управлінських проблем та їх вирішення;
- 7) поліпшення якості функціонування всієї сфери державного управління як дієвої та реальної системи надання якісних державних послуг громадянам України.

Вважаємо це основною метою самої доцільності здійснення щорічного оцінювання державних службовців.

## **1.2. Поняття та соціальна цінність оцінювання людських ресурсів у сфері державного управління**

Головною своєрідністю сучасної епохи є те, що імперативом державного управління як управління суспільними процесами постає проблема підходу до кожного державного службовця як до особистості, адже саме через її індивідуальний внутрішній світ відбувається інтерпретація суспільних процесів, які інтерпретуються в особистісному індивідуально-неповторному сенсі. Особ-

ливої актуальності ця проблема набуває в контексті викликів, що постали нині перед державним управлінням та державними службовцями в Україні.

Аналіз напрямів загальних змін у державному управлінні, які відображені у його менеджеріальній реформі в різних країнах, свідчить про те, що вони можуть бути означені як спроби введення ринкових механізмів, інститутів та установок в організацію та діяльність сучасної держави і перегляду ідеології державного управління й концепції держави в сучасному світі. Разом з тим загальні менеджеріальні установки на державне управління покликані сприяти не лише перегляду, а й суттєвому оновленню традиційних постулатів, покладених в основу цієї сфери діяльності та організації [109].

Одним з основних та оновлених є постулат про необхідність виділення УЛР в окрему підсистему соціального, а отже, і державного управління. При цьому УЛР розуміється як процес створення цілеспрямованої суб'єктної взаємодії та партнерства заради досягнення соціально значущих результатів. Виокремлення УЛР у підсистему соціального управління автоматично передбачає визначення процесу ОЛР у системі державного управління як процесу не лише осмисленості та усвідомленості діяльності, а й взаємних очікувань суб'єктів такої взаємодії, оскільки це завжди взаємодія людей різних ієрархічних рівнів та соціальних статусів: керівник = оцінювач – підлеглий = оцінюваний.

Реформування суб'єктної взаємодії в державному управлінні має спрямовуватися на підвищення значущості регулярного оцінювання діяльності державних службовців за результатами, а не за їхньою активністю чи кількістю здійснених ними фізичних рухів чи дій. Результативність, продуктивність управлінської діяльності протиставляються марнуванню часу, формальній активності, видимості діяльності. При цьому результат включає не економію засобів на досягнення цілей, а якість надаваних споживачам послуг. Це, насамперед, зумовлено практикою соціально-економічних, правових, трудових, моральних суб'єктних відносин у сфері державного управління.

На нашу думку, ОЛР є визначальним елементом як УЛР у цілому, так і управління кар'єрним розвитком кожного державного службовця зокрема [87]. Саме тому ми вважаємо, що формування сучасної концепції ОЛР у системі державного управління має ґрунтуватися на таких засадах:



1) виділенні трьох рівнів, а саме:

- мікрорівня (рівень організації),
- мезарівня (територіальний рівень),
- макрорівня (центральний рівень);

2) визнанні полівалентного характеру оцінювання, що визначається етапом кар'єрного розвитку кожного державного службовця. Очевидно, що на початковому етапі кар'єрного просування, при вступі на державну службу та доборі оцінюється відповідність кандидатів тій чи іншій посаді, тоді як під час щорічної оцінювальної співбесіди-зустрічі визначається ефективність та результативність діяльності державного службовця, уточнюються його потенційні можливості, виявляються тенденції у його професійному розвитку і т. ін.

Доповнивши виділені науковцями [96, с. 67-68] аспекти або виміри управління, які безпосередньо стосуються процесу оцінювання людських ресурсів, найхарактернішими серед них ми вважаємо такі:

1. Особистість керівника, його індивідуальні риси.

2. Групові відносини, складовою частиною яких є оцінювання, що трактується як:

- дії та поведінка;
- здійснення взаємного впливу;
- здатність та мистецтво досягати згоди заради ефективності та результативності діяльності як кожного співробітника, так і організації в цілому;
- форма переконання;
- суб'єктні відносини;
- інструмент досягнення конкретних цілей оцінюваним службовцем, керівником-оцінювачем, організацією;
- постійна інтерактивна взаємодія;
- процес підтримуючого ділового спілкування;
- диференціація та розподіл ролей;
- визначення, поширення, збереження організаційних цінностей та норм;
- процес врегулювання конфліктів (у тому числі між цілями кожного оцінюваного державного службовця і всієї організації);
- інформаційний та комунікативний процес;
- прийняття і реалізація конкретних рішень щодо подальшого кар'єрного розвитку оцінюваного службовця та щодо ефективності управлінської діяльності оцінювача;

- професійний розвиток як оцінюваного, так і оцінювача;
- удосконалення форм і методів управлінської та виконавської діяльності.

Зазначимо, що всі запропоновані нами аспекти взаємопов'язані та перетинаються, хоча очевидно, що кожний з них являє собою відносно самостійну і проблемну галузь цього складного феномена - оцінювання людських ресурсів у сфері державного управління. Саме тому ОЛР є цілісним комплексом наведених вище аспектів. Цю думку красномовно підтверджують такі постулати Дж. Хамбля, висловлені у гумористичній формі від імені оцінюваного службовця [71, с. 125]:

1. Скажіть мені, чого ви чекаєте від мене.
2. Дайте мені можливість діяти. Якщо поставили мету - не заважайте, дайте мені права.
3. Скажіть, як мої справи? Я маю постійно знати, наскільки я наближаюся до мети і чи на правильному я шляху.
4. Допоможіть мені, якщо я цього потребую. Якщо ні, то не потрібно мене опікувати.
5. Заохочуйте мене, якщо я виконав поставлене переді мною завдання і досяг головної мети.

Продумана і високоефективна сучасна система ОЛР у сфері державного управління має обов'язково виконувати низку важливих соціальних функцій, зокрема:

- 1) бути основою неупередженого, об'єктивного кар'єрного розвитку кожного службовця;
- 2) стимулювати результативну працю як кожного оцінюваного, так і всього колективу;
- 3) встановлювати справедливе співвідношення між результативністю, діловою ефективністю та грошовим забезпеченням державного службовця;
- 4) запобігати конфліктності в 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 в державному управлінні;
- 5) отримувати інформацію про рівень професійного розвитку людських ресурсів та адекватно реагувати на неї, створивши в організації систему безперервної професійної освіти для кожного службовця;

б) відслідковувати тенденцію зміни результатів щорічного оцінювання, робити належні висновки щодо діяльності не лише оцінюваного службовця і колективу (виконавський аспект), а й оцінювача-керівника (управлінський аспект).

Отже, проведений нами аналіз підтвердив, що ОЛР у сфері державного управління - складний та багатогранний процес, який краще розглядати, базуючись на трьох наступних підходах і враховуючи при цьому основні характеристики кадрових відносин:

**Перший підхід**, *грунтуючись на положеннях теорії організації, дає змогу підійти до процесу оцінювання з позицій побудови організації, її структури, циклів і стадій розвитку, організаційної культури.*

Організація розглядається нами як розміщення людей у просторовій (будівля) та функціональній (соціальні ролі, види робіт) координатах, поєднання їх засобами праці, забезпечення їхньої взаємодії та взаємообміну в праці та суспільному житті [7, с. 295]. Причому організація як соціальна система не тільки функціонує, а й розвивається, проходячи етапи становлення, розквіту, занепаду та розпаду [33, с. 149]. До того ж під організацією ми розуміємо групу людей - державних службовців, які поводять себе певним чином і діяльність яких свідомо здійснюється та координується для досягнення спільної мети чи цілей.

Такий підхід надає можливість визначити місце ОЛР у системі управління людськими ресурсами та проаналізувати його зв'язок з рештою елементів системи. Відносини "оцінювач - оцінюваний" - це відносини, що здебільшого здійснюються усередині організації. Вони не існують в межах держави, суспільства в цілому, оскільки визначають якісні та кількісні характеристики персоналу і регулюють його діяльність саме в певній організації відповідно до її потреб. У межах організації внаслідок об'єктивного реагування на результати щорічного оцінювання відбувається формування та професійна реалізація кваліфікованих людських ресурсів, їх удосконалення та розвиток.

**Другий підхід** *дає змогу поглянути на оцінювання через призму реалізації функцій кадрової політики.*

Зазначимо, що першочергового значення при цьому набуває проблема якісного складу управлінських кадрів, від кваліфікації, компетентності та професіоналізму яких залежить результативність як щорічного оцінювання кожного службовця, так і діяльності організації в цілому.

Якщо керівник в процесі оцінювання ставиться до оцінюваного підлеглого як до “головного ресурсу”, “ключа до успіху”, то таке ставлення свідчить про розуміння ним особливостей і УЛР, і управління ОЛР. У науковій літературі воно дістало назву “управління і оцінювання, орієнтоване на співробітника” і означає оцінити кожного службовця з урахуванням цілей та завдань організації, визначаючи та поважаючи при цьому його особистість та здібності. За такого підходу службовці, за влучним порівнянням Хайнса Плайнтера, визнаються резервуаром багатьох потенційних навичок і задатків, а завдання процесу оцінювання саме і полягає в тому, щоб їх розкрити та використати якнайкраще.

Орієнтоване на співробітника оцінювання, будучи специфічним способом мислення, вимагає особливого розуміння процесу управління в цілому та УЛР зокрема. До речі, наявність/відсутність зорієнтованості керівника організації на своїх співробітників у процесі як управління ними, так і їхнього оцінювання можна визначити, проаналізувавши такі параметри:

- повага, яку він проявляє до кожного службовця;
- довіра, яку він їм висловлює;
- види та способи професійного співробітництва й участі працівників у справах організації;
- прозорість процесу оцінювання;
- наступність реалізації результатів щорічного оцінювання;
- інтенсивність підтримки, надаваної кожному службовцю як у процесі щоденного професійного спілкування, так і під час щорічного оцінювання.

Таким чином, ми вважаємо, що *оцінювання з орієнтацією на оцінюваного державного службовця* означає:

1) використання кооперативного стилю управління, який забезпечує підлеглим можливість вільно висловлювати свою думку і брати участь у прийнятті рішень;

2) партнерський тип управління, який дає службовцям змогу брати участь в організації своєї праці шляхом визначення конкретних цілей на наступний після щорічного оцінювання звітний період;

3) застосування допоміжних засобів управління, таких як “управління за цілями”;

4) збереження здатності організації до інновацій та забезпечення безперервної професійної освіти кожного оцінюваного державного службовця;

5) допомога співробітникам в усвідомленні професійного змісту праці та смислу життя завдяки праці.

**Третій підхід** *трактує персонал як колектив, малу групу.*

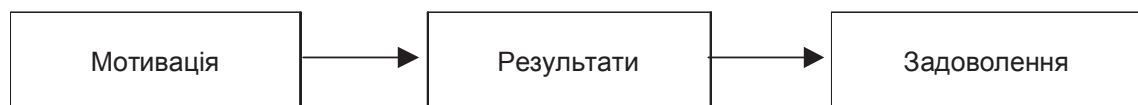
Це дає змогу в процесі щорічного оцінювання брати до уваги та враховувати такі поняття, як міжособистісні відносини, динамічні процеси в групі, керівництво та лідерство в колективі, соціально-психологічний клімат та розвиток колективу і кожного його члена.

Лише завдяки такому триєдиному підходу, на наш погляд, можна усвідомити всю складність, багатоаспектність і полівалентність процесу ОЛР у сфері державного управління та ставитися до державних службовців як до найголовнішого ефективного ресурсу для досягнення цілей організації.

На наш погляд, становить інтерес думка деяких науковців, які визначають оцінювання як органічну частину процесу мотивації. Вони базуються на тому, що саме оцінювання є іманентною функцією свідомості, на базі якої відбувається суб'єктивна (емоційна чи раціональна) оцінка внутрішніх та зовнішніх впливів і відповідне коригування правильності вибору діяльності. Крім того, воно відображає співвідношення реалізованих і нереалізованих очікувань оцінюваного службовця щодо результатів своєї праці.

Важливість вивчення та врахування мотивації в системі ОЛР зумовлена, передусім, тісним зв'язком між ідеалом і мотивацією в ціннісних орієнтаціях. Мотивація справляє відчутний вплив на моральне та матеріальне стимулювання. До того ж виховання патріотизму, громадянськості, правової культури, системи соціальних цілей, пріоритетів як спонукального рушія діяльності державного службовця-професіонала безпосередньо залежить від мотиваційних спонукань особистості [3, с. 6].

У зв'язку з цим заслуговує на увагу така проблема, яка нині превалює і яку можна зобразити графічно [35, с. 408] (рис. 1.1):

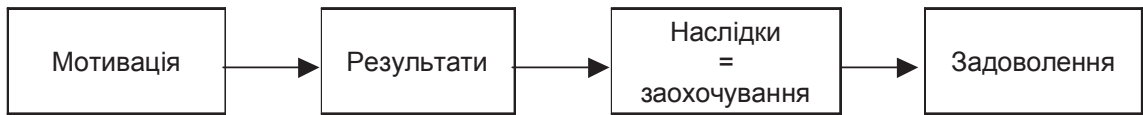


*Рис. 1.1. Існуюче співвідношення між мотивацією оцінюваного та результатами оцінювання*

Однак все більше науковців у сфері державного управління схиляється до думки, що високі результати діяльності приводять до задоволеності оцінюваного державного службовця лише за



умови його впевненості в тому, що в його організації такі високі результати обов'язково стимулюються та пов'язуються із заслуженою винагородою. Інакше кажучи, діяльність викликає задоволення працівника, якщо очевидно, що винагорода ґрунтується на успішному виконанні ним професійних обов'язків, а не на стажі роботи чи членстві в колективі. На нашу думку, цей додатковий зв'язок між результативністю виконуваної роботи та винагородою як наслідком цієї результативності має обов'язково враховуватися в процесі ОЛР у сфері державного управління. І з його урахуванням схема співвідношення між мотивацією та задоволенням оцінюваного має набути сучасного вигляду (рис. 1.2):



*Рис. 1.2. Об'єктивно-необхідне співвідношення між мотивацією та задоволенням оцінюваного у процесі оцінювання*

Як видно з рис. 1.1 та 1.2, вихідними ключовими положеннями процесу ОЛР є такі:

1. Як правило, спочатку у державних службовців досить високий рівень мотивації. Відповідно брак мотивації зазвичай є реакцією, яка часто пов'язана з нерозумінням або ж із завищеними очікуваннями.

2. Роль керівника полягає у створенні такого трудового середовища в колективі і мікроклімату під час оцінювальної співбесіди-зустрічі, основною цінністю яких є надання ним допомоги, а не здійснення жорсткого контролю за підлеглими.

3. Система винагород має обов'язково спрямовуватися на заохочування співробітників досягати високих особистих результатів, які узгоджуються з цілями, що стоять перед організацією.

4. Ставлення керівника-оцінювача до оцінюваних підлеглих співробітників має бути справедливим, неупередженим, об'єктивним.

5. Співробітники заслуговують на своєчасне інформування та постійний об'єктивний зворотний зв'язок про результати виконаної ними роботи.

Проте зазначимо, що існує істотна суперечність між домінуючими стандартами поведінки державних службовців як соціальної групи та їх власними життєвими орієнтирами. Так, висловлюючись щодо причин вступу на державну службу, державні

службовці відповіли, що твердження про те, що державна служба - це сфера, де можна зробити кар'єру, відчуті власне призначення, на 24% респондентів вплинуло певною мірою, на 20% - вирішальною мірою. Те, що це був випадковий збіг обставин, вплинуло певною мірою на 12% опитаних, і ще 12% відповіли, що це вплинуло на них вирішальною мірою. Для 4% це був певною мірою вплив родини й безпосереднього оточення. Твердження про бажання впливати на суспільні процеси, відчуті власну соціальну значущість" здійснило певний вплив на 16% респондентів, а на 12% воно вплинуло значною мірою. 8% опитаних зазначили, що вступили на державну службу, щоб відчуті патріотизм і соціальну відповідальність, і це мало певний вплив на них, а для 4% це мало вирішальне значення. Бажання керувати іншими людьми справило на 8% опитаних певний вплив, а для 4% респондентів це мало вирішальне значення. 16% зазначили, що певним чином до такого кроку їх спонукала вимушеність, відсутність іншого варіанта працевлаштування, вирішальний вплив це мало на 16%. Переконавання про те, що державна служба є необхідним, але не єдиним етапом кар'єри, здійснило певний вплив на 20% респондентів, а 28% заявили, що це мало для них вирішальне значення. Честолюбство вплинуло певним чином на 8% опитаних, до того ж на 4% службовців це мало вирішальний вплив. Владолубство стало вирішальним для 2% опитаних, а особиста відповідальність перед людьми, які суттєво допомогли в житті, вплинула певною мірою на 12% службовців, і ще для 12% респондентів це мало вирішальне значення [102, с. 16-17].

Таким чином, можна стверджувати, що оцінювання людських ресурсів у сфері державного управління - це безперервний процес підвищення ефективності та результативності діяльності кожного службовця зокрема й організації в цілому, який має враховувати комплекс вимірів управління та мотиваційну діяльність кожної особистості.

Оцінювання людських ресурсів має одночасно орієнтуватися на службовця як з урахуванням цілей та завдань організації, так і з визнанням та поцінуванням здібностей та особистості кожного оцінюваного співробітника.

Управління людськими ресурсами має підвищувати мотивацію шляхом запровадження такої оцінювальної політики та процедури, які гарантують, що людей цінують та винагороджують за те, що вони роблять, яких результатів досягають, якого рівня кваліфікації та професійних навичок вони набувають.

Вивчаючи проблему управління персоналом, західні вчені у своїх дослідженнях часто використовують поняття “соціальна (персональна) ефективність”. Вона трактується як задоволення інтересів і потреб кожного співробітника (оплата праці, утримання, можливість особистої самореалізації, задоволення спілкуванням з колегами тощо).

На думку німецьких вчених Й.Хентце, А.Каммела, К.Ліндєрта, соціальна ефективність проявляється в досягненні індивідуальних цілей працівників і характеризує задоволення у процесі УЛР очікувань, бажань, потреб та інтересів оцінюваних співробітників. Крім того, соціальна ефективність має два основні виміри: орієнтацію на роботу і на відносини з іншими людьми.

З урахуванням різних аспектів УЛР характеристика загальної моделі ефективності такої діяльності має включати, на думку німецьких учених, такі три параметри:

1) реалізацію завдань: виробничу діяльність та внесок у загальний успіх організації (економічна ефективність);

2) сприйняття праці: задоволення працею, низькі плинність кадрів та втрати робочого часу (соціальна ефективність);

3) партиципацію\*, або участь: групову ідентифікацію, готовність до вирішення спільних завдань та до співробітництва (соціальна ефективність).

Для характеристики результативності державних службовців в органах державної влади В.П.Пугачов запропонував [96, с. 28] поняття “ділової ефективності”, яке означає досягнення ділових цілей з необхідними для цього витратами ресурсів. У зв’язку з цим загальна формула УЛР в цих органах має такий вигляд [96, с. 50]:

$$De + Ce = f(Vd, C),$$

де *De* - ділова ефективність; *Ce* - соціальна ефективність; *f* - функція; *Vd* - варіант дій з УЛР, тобто вибрані моделі, способи, методи управлінського впливу на персонал, які використовуються суб’єктами управління; *C* - конкретна ситуація, що включає цілий ряд параметрів, передусім, конкретний стан суб’єкта та об’єкта управління.

Однак, на нашу думку, у сфері державного управління саме ділова результативність кожного оцінюваного державного службовця має нині стати предметом щорічного оцінювання. Причому вона має стати поєднанням наступних елементів особистості кожного співробітника [97]:

\* Партиципативне управління – вид управління організацією, який передбачає залучення рядових працівників до участі в управлінських процесах.

$$Dp = K(\kappa) \times M(z),$$

де  $Dp$  - ділова результативність;  $K$  - кваліфікація;  $\kappa$  - компетенція;  $M$  - Мотивація;  $z$  - (завзяття).

При цьому кваліфікація виступає поєднанням таких елементів:

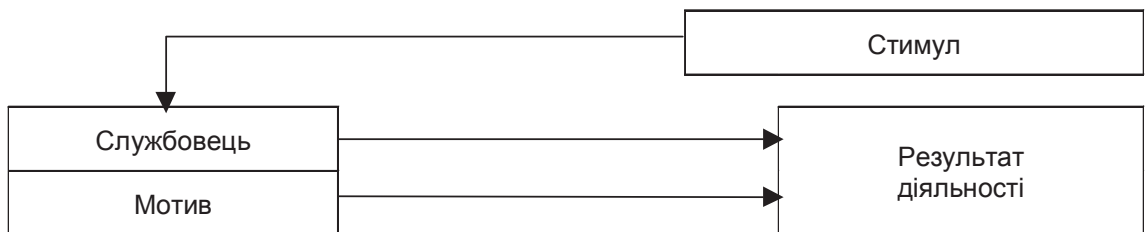
$$\text{Кваліфікація} = \text{Здібності} \times \text{Навчання} \times \text{Ресурси}.$$

А складовими мотивації вважаються:

$$\text{Мотивація} = \text{Бажання} \times \text{Відповідальність}.$$

Головною метою управління діловою результативністю (Performance management) і управління компетенціями, діловою ефективністю (Competence Management) є безперервне досягнення високої продуктивності та результативності мотивованим та розвинутим колективом однодумців. Ці складові є рушіями безперервного розвитку людського потенціалу в організації, оскільки концентруються вони на максимальному професійному розвитку співробітників та визначають способи оптимального застосування їхнього потенціалу для досягнення не лише цілей організації, а, насамперед, індивідуальних цілей кожного оцінюваного службовця.

У цьому плані щорічне оцінювання державних службовців можна трактувати як різновид поєднання стимулів та мотивації. Зазначимо, що в перекладі з латини слово “стимул” позначає гостру палицю, якою підганяли худобу. Стимул в управлінні людськими ресурсами - це вплив на державного службовця ззовні з метою спонукання його до діяльності. Мотив - це спонукання людини до діяльності, викликане зсередини його внутрішніми потребами, емоціями. Стимул та мотив не завжди узгоджуються між собою. Загальну їх взаємодію можна зобразити так (рис. 1.3):



*Рис. 1.3. Поєднання стимулів та мотивації*

Підходячи до ОЛР як до різновиду поєднання стимулів та мотиву, потрібно пам'ятати, що:

- 1) оцінка виходить ззовні - тому це стимул;

2) оцінка сприяє задоволенню соціальної потреби людини - посідати певне місце в колективі та відігравати у ньому певну роль.

У психологічному аспекті виділяються три типи оцінювання: заохочувальне, осудливе, замовчувальне. Науковці дослідили вплив кожного з типів оцінювання на результативність діяльності. Суть таких досліджень полягала у тому, що три групи молодих людей виконували в лабораторних умовах одну й ту саму роботу, причому незалежно від результатів:

- першу групу заохочували схваленням;
- другу - осуджували зауваженнями;
- третю - обходили увагою (не заохочували і не осуджували).

Виявилося, що найгірші результати показала третя група, ненабагато кращі - друга, а найкращі - перша група молодих людей. Отже, доцільно вважати, що оцінювання виконує функцію стимулювання. Однак, на жаль, не завжди керівник-оцінювач вбачає у своєму управлінському впливі фактор мотивації для оцінюваного підлеглого.

Учені виокремлюють такі фактори психологічного значення оцінювання [129, с. 273-276]:

1. Кожна конкретна оцінка містить у собі елементи стимулювання та мотивації.

2. Оцінка праці, а також поведінки й особистості оцінюваного службовця є передумовою зміни його ставлення до роботи (можлива як активізація, так і дезактивізація поведінки).

3. Різновиди заохочування (схвалення, похвала, преміювання тощо) поліпшують результати праці в семи-дев'яти випадках з десяти.

4. Різновиди осуду, догани не поліпшують результативність в семи-дев'яти випадках із десяти.

5. Оцінювання передбачає гармонійне узгодження заохочування та осуду з метою реалізації виховної функції як об'єкта впливу (конкретного оцінюваного службовця), так і для інших членів колективу.

6. Загальна та часткова оцінки мають різне психологічне значення. Загальна оцінка (як позитивна, так і негативна) не забезпечує необхідного результату впливу на працівника. Річ у тім, що загальна позитивна оцінка сприяє формуванню завищеної самооцінки, зниженню самокритичності, виникненню невпевненості у своїх здібностях, підриває віру співробітника в себе.



Тому психологічно найбільш обґрунтованою є часткова позитивна оцінка конкретних вчинків, дій, досягнень та осудження промахів за конкретний оцінюваний період.

7. Ефективність оцінювання визначається психологічними особливостями державного службовця, робота якого оцінюється.

8. Уніфікація стимулювання (заохочування, догани) знижує ефективність стимулювання на кожному наступному етапі оцінювання. Інакше кажучи, службовці стають байдужими до оцінювання результативності своєї праці.

9. Незалежно від розміру грошової винагороди для оцінюваного службовця важливим залишається підтримання його престижно-статусних потреб, підтвердження професіоналізму та значущості його праці для всього колективу.

10. Оцінювання “замовчуванням” спричиняє дезорганізацію підлеглого, оскільки недостатня поінформованість про результати своєї праці стає причиною інформаційного стресу оцінюваного службовця, джерелом відчуття ним психологічного дискомфорту.

11. Кожний оцінюваний службовець як людина, особистість та індивідуальність має певне уявлення про самого себе. Однак керівник-оцінювач не завжди враховує поєднання власної оцінки з самооцінкою підлеглого.

12. Управлінець нерідко переносить свої ставлення й оцінку, пов'язані з певним аспектом роботи, на якість всієї роботи (особливо це відчутно, коли йдеться про незадовільну оцінку).

13. Оцінювач переходить від оцінки аспектів роботи до оцінки особистісних рис оцінюваного співробітника.

14. Людина взагалі більш чутлива до оцінювання її особистості, ніж до оцінювання результатів її діяльності.

15. Ефективність оцінювання роботи зумовлюється ставленням оцінюваного до роботи (якщо оцінюваний байдужий до роботи, то й до оцінювання роботи йому також буде байдуже).

Аналіз наукових джерел засвідчив, що існує *низка практичних порад оцінювачу-керівникові, розрахованих на практичне врахування ним психологічного аспекту оцінювання*. Наведемо їх [129, с. 276-278].

◆ Ефективність оцінювання пов'язана з віком та кваліфікацією оцінюваного службовця. Наприклад, молоді співробітники більш чутливі до формальних та гласних оцінок, тоді як зрілі спеціалісти - до змістовних і авторитетних оцінок.

◆ Оцінка має бути багатогранною і різноманітною за формою.

- ◆ Доцільно брати до уваги оцінку, яку дає колектив.
- ◆ Оцінка має відображати зміст конкретних результатів праці оцінюваного.

- ◆ Оцінювач має враховувати потребу підлеглого оцінюваного службовця у заохочувальній похвалі. При цьому управлінцю важливо пам'ятати, що поняття “гранично допустимої похвали” - своє для кожного співробітника, який оцінюється.

- ◆ Осуджуючи підлеглого, керівник зобов'язаний брати до уваги такі умови: чи погодиться оцінюваний службовець з такою оцінкою і найголовніше - чи захоче він виправити свої помилки, якщо осудження здійснюється позитивно, достатньо об'єктивно обґрунтоване, реалізується з урахуванням ситуації, характеру та темпераменту оцінюваного.

- ◆ Підтримувати систему обміну досвідом та знаннями. Стимулювання обміну досвідом та знаннями посилює у співробітників впевненість у своїх професійних рисах та підвищує інтерес до виконуваної ними роботи.

- ◆ Підтримувати інтерес співробітників до своєї трудової діяльності та її результатів. Якщо ж службовець незацікавлений у роботі, то стимулювання буде майже неефективним.

- ◆ Розвивати та підтримувати творчий потенціал оцінюваних підлеглих. Для цього керівник-оцінювач зобов'язаний завжди:

- висловлювати очевидну зацікавленість раціоналізаторської ініціативою;
- ставитися серйозно до ініціативи, оскільки її недооцінка перетворює оцінюваного службовця на менш ініціативного працівника;
- пропозиції підлеглого, навіть якщо вони недопрацьовані та недостатньо логічні, не заперечувати категорично, а допомогти їх доопрацювати;
- за кожен цікаву пропозицію потрібно заохочувати.

- ◆ Інформувати службовців про результати їхньої праці. Як свідчать наукові дослідження, така поінформованість підвищує результативність на наступних етапах діяльності на 12-15%.

Очевидно, що ОЛР у сфері державного управління має проводитися системою позитивного стимулювання державних службовців, яка теоретично була обґрунтована Г.В.Атаманчуком [7, с. 305]:

- стимули виступають як зворотний зв'язок щодо потреб, інтересів та цілей оцінюваного державного службовця;
- стимули є специфічною формою реалізації соціальних норм, оскільки орієнтують свідомість та діяльність оцінюваного службовця на дотримання їх вимог;
- стимули являють собою позитивну реакцію суспільства на поведінку державного службовця;
- у стимули закладені дієві соціальні регулятори, які забезпечують цілеспрямованість та раціональність суспільних процесів.

Ми вважаємо, що *ОЛР у сфері державного управління має розумітися як систематичний процес безперервного, послідовного та регулярного вдосконалення, розвитку та навчання*, що спрямовується на стійке підвищення результатів діяльності як кожного оцінюваного державного службовця, так і організації. Удосконалення, розвиток і навчання мають стати трьома взаємопов'язаними складовими оцінювання, між якими має підтримуватися постійний баланс:

Оцінювання людських ресурсів

=

Систематичний процес безперервного  $[U + P + H]$ ,

де *U* - удосконалення, *P* - розвиток, *H* - навчання.

За такого підходу основні складові трактуються нами так.

1. **Удосконалення** розуміється нами як процес професійного удосконалення оцінюваних співробітників. При цьому акцент робиться на їх індивідуальних навичках та поведінці, пов'язаних з їхньою діяльністю у колективі, а також на вдосконаленні самих процедур та технологій оцінювання.

2. **Розвиток** ми визначаємо як процес послідовного особистісного самовдосконалення та навчання шляхом накопичування необхідних знань на основі практики. Увага при цьому фокусується на вдосконаленні як результатів діяльності, безпосередньо пов'язаних із щоденними обов'язками співробітників, так і здібностей, необхідних для виконання роботи.

3. **Навчання** являє собою процес трансформації та реалізації отриманих знань з метою зміни поведінки. Інакше кажучи, на-

вчання - це трансформація особистості, яка залежить від наявних у неї знань. Результатом такої трансформації на рівні організації є трансформація колективної поведінки співробітників [97, с. 31].

Аналіз засвідчив, що в сучасну епоху дослідження природи емоційних здібностей (уміння управляти собою та регулювати взаємовідносини з іншими людьми) вони здебільшого трактуються як один з найважливіших факторів досягнення особистістю професійного успіху. У зв'язку з цим доведено існування прямої залежності усіх навичок самоуправління (самоменеджменту) від самооцінки, яка стає основою емоційних здібностей чи емоційного інтелекту особистості.

Ми переконані, що для підвищення ефективності процесу ОЛР великого значення набуває *розвиток власного емоційного інтелекту або емоційної компетентності* не лише оцінюваним, але й оцінювачем. На думку вчених Големана та Саарні [35, с. 178], які й запропонували назву для цієї особистісної риси, йдеться про здатність управляти власними емоціями та своїми відносинами з іншими людьми. Вчені запропонували також визначення чітких елементів цієї риси:

1. *Самосвідомість, або оцінка власних емоцій*. Це здатність не лише визначати, а й розуміти власні почуття в кожний момент часу.

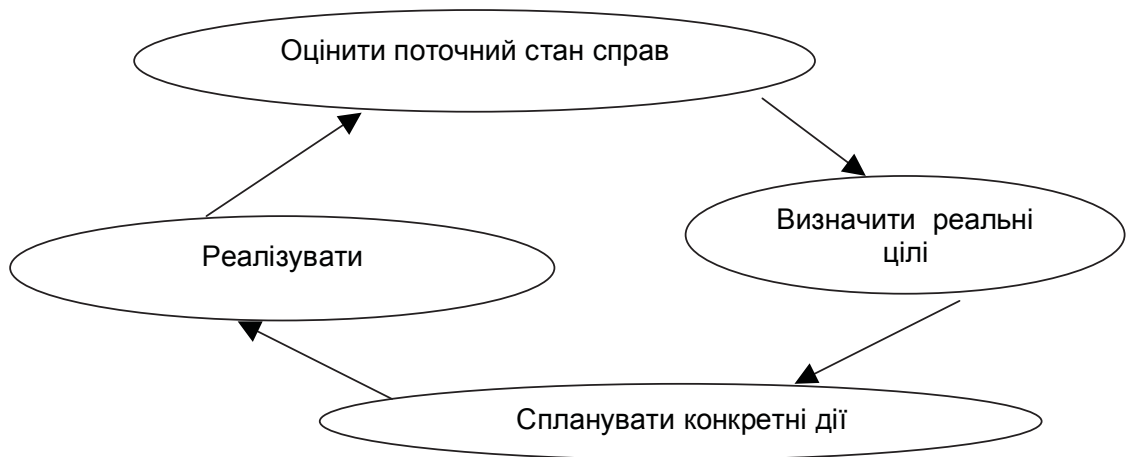
2. *Самоконтроль, або управління власними емоціями*. Цією здатністю визначається вміння індивіда контролювати як позитивні, так і негативні емоції, зумовлені тими чи іншими подіями чи явищами.

3. *Самотивація*. Вона розуміється як здатність пробуджувати чи "гасити" ті чи інші емоції залежно від поставлених людиною цілей та бажань.

4. *Емпатія, або співчутливе ставлення до емоцій інших людей*. Саме завдяки їй визначається ступінь точності, з яким, наприклад, оцінюваний може налаштуватися на соціальні сингали, які йому надсилає оцінювач, і при цьому, вловивши вербальні та невербальні нюанси, поглянути на проблему очима іншого учасника оцінювальної співбесіди-зустрічі.

5. *Комунікативна компетентність (комунікативний інтелект), або володіння навичками ефективних взаємовідносин*. Це здатність правильно "читати" емоції співрозмовника, управляти ними для того, щоб ввічливо та спокійно взаємодіяти з ним.

У зв'язку з цим доцільно, на нашу думку, сприймати оцінювання людських ресурсів у сфері державного управління крізь призму особистого розвитку кожного оцінюваного службовця. У цьому розумінні процес оцінювання набуває такого вигляду (рис. 1.4):



*Рис. 1.4. Процес планування особистого розвитку оцінюваним службовцем*

Такий підхід до процесу планування особистого розвитку якнайкраще відповідає політиці постійного вдосконалення кожного службовця. При цьому важливою проблемою є, на нашу думку, формулювання оцінки, яка виставляється в процесі щорічної оцінювальної співбесіди-зустрічі. Науковці, які позитивно ставляться до виставлення оцінки, наводять такі аргументи:

- оплата праці неможлива без загальної оцінки;
- оцінка - це засіб виявлення високих/низьких показників праці;
- завдяки оцінці працівники знають, що робити далі.

Їхні опоненти наводять контраргументи, до яких, на наш погляд, варто прислухатися, оскільки:

1) оцінювати всі показники праці лише однією оцінкою - це грубе спрощення процесу професійного оцінювання державних службовців;

2) оцінка, ґрунтуючись на досить суб'єктивних судженнях, може бути несправедливою чи й дискримінаційною;

3) оцінка підштовхує управлінця-оцінювача до упередженості: як правило, він кожному оцінюваному ставить формально середню позитивну оцінку;



4) практика виставлення оцінки перетворює те, що може і повинно бути відкритою, позитивною і конструктивною дискусією, у нав'язану і спущену зверху атестацію;

5) позитивні розвиваючі аспекти щорічної оцінювальної співбесіди-зустрічі можуть бути зведені до нуля розумінням того, що її метою є виставлення банальної оцінки;

6) навішування співробітникам ярликів у вигляді буквенної чи цифрової оцінки не тільки знижує їхню мотивацію, але, і це найголовніше, принижує їхню особисту гідність;

7) оцінка - це судження про минулі показники праці. Вона не містить інформації про майбутній період у професійному розвитку кожного оцінюваного державного службовця.

Ми переконані, що оцінювальна співбесіда-зустріч, ґрунтуючись на результатах оцінювання минулого етапу в кар'єрі державного службовця, має орієнтуватися на перспективу і давати оцінюваному шанс для подальшого творчого розвитку та зростання. Тому доцільніше було б, на наш погляд, замінити нинішні заключні формулювання оцінки на *сучасні оцінки-характеристики* типу:

◆ *“Високоєфективний службовець”*: тобто оцінюваний часто перевищує поставлені перед ним цілі та стандарти і постійно дуже вміло виконує роботу.

◆ *“Ефективний службовець”*: досягає встановлених цілей та стандартів і відповідає звичним очікуванням від його ролі.

◆ *“Службовець, що розвивається”*: внесок оцінюваного в деяких аспектах його ролі більший, ніж в інших, він задовольняє більшість цілей та стандартів, але в певних сферах діяльності вимагається його подальший розвиток для найбільш ефективного задоволення очікувань щодо нього.

◆ *“Службовець, у діяльності якого можливі поліпшення”*. Внесок оцінюваного в цілому або майже задовольняє очікувані стандарти, але в певних сферах його діяльності є можливість для удосконалення.

Такі оцінки = характеристики змусять оцінювача-керівника:

1) сконцентруватися на порівнянні показників праці оцінюваного службовця з його очікуваннями та уникати при цьому формального підходу;

2) уникати оцінок (типу “низька”, “задовільна”), які автоматично порівнюють працівників між собою;

3) передбачати і надавати простір для професійного вдосконалення кожного оцінюваного;

4) вбачати та цінувати у кожному оцінюваному підлеглому його особистість та індивідуальність;

5) ні за яких обставин не принижувати почуття власної гідності (ПВГ) кожного оцінюваного службовця.

Це почуття можна зобразити як процес поєднання таких складових:

$$ПВГ = У : П,$$

де  $У$  - успіх;  $П$  - прагнення.

На думку Г.В.Атаманчука, особливе значення має система безперервного розвитку державних службовців [7, с. 211-212]. Поділяючи цю думку, ми вважаємо, що настав час розглядати ОЛР у сфері державного управління крізь призму цієї системи з урахуванням її складових, а саме:

- формуючої ролі колективу державного органу за місцем служби (його повсякденний соціально-психологічний та професійний вплив);
- структури наскрізного (від вступу на службу до виходу на пенсію) професійного зростання кожного державного службовця;
- участі суспільної думки у спостереженні за виконанням посадових функцій та поведінкою державних службовців.

У монографії соціальне управління трактується як процес упорядкування системи і впливу на неї, що здійснюється відповідно до властивої їй внутрішньої логіки розвитку, притаманних їй об'єктивних закономірностей функціонування та розвитку, який протистоїть дезорганізації. Зрозуміло, що управління - це процес функціонування саморегульованої системи [108, с. 20]. Виходячи з цієї дефініції під соціальною системою ми розуміємо цілісне соціальне утворення (у нашому дослідженні це - організація), основним елементом якого є люди, їх зв'язки та взаємовідносини [108, с. 19].

Людина є ключовим елементом соціальної системи на рівні організації. Разом з тим вона як складна соціобіопсихологічна істота є живою, багатогранною, саморегульованою системою, яка стала основою наукової системної концепції людини. Як багаторівневій системі людині властива низка характерних для неї властивостей, зокрема [108, с. 24]:

1. *Структурний рівень*: людина як жива система. Вона відрізняється від усіх небіологічних систем ознаками життя та своєю "поведінкою". Це система, яка розвивається безперервно, її зупинити неможливо, оскільки вона виникає, діє, розвивається, старіє та руйнується за своїми особливими законами.

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

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

4. *Рівень свідомості*: людина як відкрита система. Вона нездатна існувати окремо від навколишнього природного й соціального середовища, без постійної взаємодії з ним. Людина та середовище утворюють нову систему, між елементами якої в процесі еволюції склалася динамічна рівновага, а будь-яке відхилення від неї виступає основним джерелом активності живої системи.

5. *Поведінсько-діяльнісний рівень*: людина як багаторівнева система. Розвиток людини як системи 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 оцінювання. При цьому людина як соціальна система реалізує себе через певний рівень поведінки, хоча всі вони, на нашу думку, активізуються в процесі щорічної оцінювальної діяльності:

*I-й*: реакція суб'єкта на актуальну предметну ситуацію, на специфічні умови зовнішнього середовища (поведінські акти);

*II-й*: звичні дії чи вчинки як елементи поведінки, підпорядковані уявленню про досягнутий результат;

*III-й*: цілеспрямована послідовність вчинків, соціальних дій людини, що сприяють досягненню поставлених нею цілей;

*IV-й*: процес реалізації особистістю своєї життєво важливої мети.

Як зазначає Г.В.Атаманчук, управління є суспільним інститутом, продуктом свідомості та волі людей. Саме тому його соціальна цінність та практична віддача цієї цінності повністю залежать від людей, їхніх знань, умінь, бажань, устремлінь, інтелектуальних рішень та життєвих вчинків. Управління являє собою потенцію, можливість, ресурс [9, с. 103].

Це все стосується й оцінювання людських ресурсів, адже в його основу покладено активізацію відповідальності та результативності людського фактора, від якості якого залежить ефективність не лише процесу оцінювання державних службовців, а й самого державного, соціального управління.

Розуміння ОЛР як підсистеми соціального управління дає підстави стверджувати, що його соціальна цінність полягає ось у чому:

1. *Оцінювання відрізняється інтеграційними (об'єднавчо-стимулюючими) властивостями.* Вони ґрунтуються на об'єктивних потребах існування людей, узгоджених інтересах, взаєморозумінні, взаємоповазі, співробітництві, значущих стимулах, спільних устремліннях, ідеалах та цінностях організаційної культури. Саме через посередництво управлінських впливів під час оцінювання відбувається поєднання інтелектуальних, матеріальних та інших ресурсів.

2. Оскільки основною метою *ОЛР* є підвищення професійної результативності державних службовців, то *як система управлінських впливів* оцінювання покликане надихати, заохочувати, об'єктивно стимулювати діяльність як кожного оцінюваного, так і керівника-оцінювача. Фактично йдеться про синергетичну складову діяльності обох сторін - учасниць оцінювального процесу: оцінювача-управлінця та оцінюваного - державного службовця.

3. За умови об'єктивного, а не упередженого та заформалізованого підходу до ОЛР *здійснюється свідома, раціональна, цілеспрямована впорядкованість та динамічне розгортання професійної кар'єри кожного оцінюваного службовця.* Це пояснюється тим, що як і управління, оцінювання завжди пов'язується, по-перше, з розумом, знаннями, досвідом, бажаннями, уявленнями, власною думкою обох сторін 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 конкретних рішеннях щодо подальшого професійного зростання кожного оцінюваного державного службовця. І від якості оцінювального процесу залежить подальша ефективність/неефективність не лише людських зусиль кожного оцінюваного службовця, але й організації.

4. *Оцінювання справляє психологічний вплив.* Тому психологічна компонента в жодному разі не може бути проігнорована ні оцінювачем, ні оцінюваним, адже здебільшого поведінка людей визначається не тільки матеріальними та соціальними потребами,

а й психологічними моментами, установками, мотивами, настроями і т. ін.

У цьому плані доцільно, на наш погляд, визначати потенціал оцінювання як фактор формування певного соціально-психологічного клімату між його учасниками і, як результат, у колективі співробітників у цілому. Основою такого клімату обов'язково мають бути партнерсько-ділові взаємовідносини, які “вселяють надію, породжують активність, ентузіазм, викликають зацікавленість, внутрішню мотивацію, підтримують у необхідних напрямках установки, бажання та наміри, стверджують певні смисли життя. Це тим більш важливо, адже оцінювання людських ресурсів, як і управління ними - це вплив, що:

- реально здійснюється на свідомість, поведінку, діяльність людей;
- проявляється безперервно;
- приводить до бажаних об'єктивних результатів, які фіксують досягнення оцінюваним службовцем раніше поставлених цілей.

*5. Педагогічний аспект оцінювання.* Як підсистема управління воно завжди пов'язується з людьми, їхніми взаємовідносинами. У таких оцінювальних відносинах відбувається навчання, виховання, вольове загартування, розвиток різноманітних людських рис, оскільки “у дорослої людини критична думка працює постійно, і людина, відповідно, постійно змінюється, пристосовується, набуває нових знань, умінь та навичок, по-новому оцінює життєві процеси, які відбуваються навколо неї [9, с. 110].

Отже, аналіз еволюції наукових підходів до УЛР дає підстави зробити такі висновки:

1. Формування теорії наукового менеджменту людських ресурсів відбувалося шляхом теоретичної і практичної апробації гіпотез, теорій, концепцій.

2. Еволюція наукових підходів до оцінювання людських ресурсів свідчить про об'єктивну історичну гуманізацію цього процесу. Її основу становить соціокультурний принцип, суть якого полягає у визнанні та поцінуванні особистості людини та її ролі як у соціумі взагалі, так і в кожній організації зокрема. Тим самим запровадження об'єктивного оцінювання державних службовців сприяє переосмисленню місця та ролі людських ресурсів у життєвому циклі будь-якої організації сфери державного управління.



3. Оцінювання людських ресурсів у сфері державного управління необхідно розглядати як систематичний процес безперервного вдосконалення, розвитку та навчання.

4. Оцінювання людських ресурсів ми визначаємо як оцінювання соціальної ефективності (тобто досягнення оцінюваним заздалегідь визначених цілей і задоволення його інтересів та потреб) та ділової результативності, яка поєднує кваліфікацію та мотивацію кожного державного службовця.

5. У нинішніх умовах осучаснення функцій та ролі держави оцінювання людських ресурсів неминуче набуває полівалентного характеру, причому воно неодмінно має стати основою оновленого управління людськими ресурсами у сфері державного управління.

## Зміст оцінювання людських ресурсів у сфері державного управління

...Вичерпати цей предмет неможливо: вже здається, що сказано багато, але ні - недосказано ще більше...

*Д.Боккаччо*

### 2.1. Оцінювання людських ресурсів як управлінська функція у сфері державного управління

У нинішню епоху постмодернізму у владі відбувається не лише недооцінювання, а й абсолютне ігнорування психологічної компоненти суспільного життя людей, у тому числі й державних службовців. Таке небажання бачити і розуміти інших призводить до негативних наслідків: потенціал управління як фактор формування певного соціально-психологічного клімату (настрою, стану) в колективі державних службовців використовується вкрай незадовільно або й зовсім не використовується, хоча нині необхідність активізації людини в державному управлінні “висуває на перший план завдання глибокого дослідження її статусу у цій сфері, а також шляхів і способів, які спонукають працівника до більш ініціативної, відповідальної та ефективної праці. Людина в управлінні завжди відіграє головну, визначальну роль. Через неї здійснюється персоніфікація державно-управлінських відносин. Адже справжню історію творять люди, підпорядковуючись при цьому об’єктивним законам суспільного розвитку і поступово розширюючи “простір” для самодіяльності і самореалізації особистості. І поки людина відчуватиме себе тільки об’єктом впливу, а не учасником формування життя, не буде ефективних державно-управлінських відносин” [75, с. 98].

Ігнорування людини у сфері державного управління є тим ґрунтом, на якому у держслужбовців виникають відчуття і почуття внутрішньої резигнації, внутрішньої втоми, внутрішньої мотиваційної кризи.

У 1980-х рр. організація “Паблік Адженда Форум”(США) провела соціологічне опитування робітників США, яке дало несподівано тривожні результати: менше від 25% респондентів по-

зитивно відповіли на запитання: “Чи завжди ви на робочому місці робите все можливе?”. Половина опитаних заявила, що на робочому місці робить лише стільки, скільки необхідно для збереження цього місця праці; а 75% визнали, що могли б працювати набагато краще та ефективніше.

Результати цього дослідження симптоматичні не лише для виробничої сфери. Державним службовцям також властива невідповідність між нормативно-ціннісними орієнтирами і низьким рівнем їх застосування в роботі, а це - причина і джерело невдоволення своєю професійною діяльністю. Це підтверджують дані соціологічних опитувань. Відповідаючи на запитання про роль ціннісно-мотиваційних особливостей корпусу державних службовців у процесі реалізації державної політики, українські чиновники висловилися так: “відіграє визначальну роль” - 32%; “відіграє певну роль” - 44%; “важко відповісти” - 12%; “майже не відіграє ролі” - 4%; “не відіграє ролі” - 8% [102, с. 9].

Кожний п'ятий службовець обрав державну службу через обставини, які склалися, оскільки іншого вибору не було. Саме така випадковість вибору і є часто підставою для незадоволення службовою діяльністю. Основними причинами такого незадоволення службовці назвали: відсутність особистої причетності до прийняття рішень (70%); несправедливість оцінювання результатів діяльності керівником (42%); виконання доручень, не передбачених посадовими обов'язками (38%) [80].

Таке незадоволення своєю професійною діяльністю породжує явище внутрішньої втоми, внутрішньої мотиваційної кризи працівників, яке в науковому обігу відоме як внутрішня резигнація. Термін “резигнація” походить з латини й означає “смирення”, “абсолютне і безапеляційне підкорення”. У сучасній науці цей термін набув значно ширшого значення, яке охоплює і причини виникнення мотиваційної кризи, і результати її дії.

Феномен внутрішньої резигнації став предметом активних наукових дискусій західноєвропейських науковців і управлінців ще в середині 1980-х рр. Вони обґрунтовано доводили, що практично на кожному підприємстві від 25 до 50% співробітників тією чи іншою мірою відчули на собі дію цього феномена.

Як справедливо зазначає Фаллер, і ми погоджуємося з ним, внутрішню резигнацію можна описати як відсутність ініціативи і готовності до професійної роботи; індиферентність до результатів власної праці; мінімізацію віддачі на робочому місці; переважан-

ня конформістського настрою. Головною причиною такої “внутрішньої втоми” є невдоволення співробітників обстановкою на робочому місці та неможливістю професійної самореалізації. А кінцевим результатом цього є їх надмірне заглиблення в себе та самоусунення від справ колективу.

На нашу думку, проблема внутрішньої резигнації є надзвичайно важливою як для УЛР у сфері сучасного державного управління, так і для їх об’єктивного оцінювання. Це пояснюється тим, що державне управління традиційно все ще трактується як “конкретний вид діяльності щодо здійснення державної влади, який має функціональну та компетенційну специфіку, що відрізняє його від інших видів та форм реалізації державної влади” [32, с. 63].

Підтвердженням такого функціонального підходу є і те, що в Концепції адміністративної реформи не лише проблеми ОЛР, але й проблеми УЛР у сфері державного управління навіть не згадуються. Основна увага в Концепції знову відводиться структурно-функціональним і правовим змінам у системі державного управління. Визнаючи вагомість та необхідність таких змін, ми, однак, вважаємо, що вони є похідними від проблеми людських відносин у сфері державного управління і поділяємо точку зору науковців, що такий традиційний підхід є результатом “атрофії суспільного блага, за якої держава не виконує своїх обов’язків щодо громадян та не ставиться до них як до основного визначника своїх дій” [24, с. 21]. При цьому чомусь уперто не береться до уваги (свідомо чи несвідомо?) соціальна цінність такого визначника. Напевно, необхідно було б визнати, що сфера державного управління - це, перш за все, суспільний інститут, продукт свідомості та волі людей. Відповідно його соціальна цінність (і практична віддача цієї цінності) цілком залежить від людей, їх знань, умінь, прагнень, інтелектуальних рішень і життєвих вчинків [9, с. 103].

У зв’язку з цим актуальною, на наше глибоке переконання, стає проблема формування абсолютно нової управлінської функції, в якій складова УЛР має стати головною і набути першочергового значення як для успіху державного управління в цілому, так і для діяльності будь-якого колективу державних службовців зокрема. Це - імператив сучасного суспільного розвитку, адже “система державного управління має бути здатна швидко та ефективно реагувати на зміни в суспільстві та на глобальному рівні, а також пристосовувати свої структури, роботу та оперативні завдання до змін в обставинах” [94, с. 3].

Розвиток людських ресурсів постає сьогодні як необхідність постійної орієнтації на людину не лише у відносинах державних службовців із громадянами, а й у самому середовищі державних службовців. Безперечно, що організація життєздатна лише завдяки особистостям і лише у світі особистостей. Саме тому, особливо у сфері державного управління, первинною має стати, на наш погляд, повага до кожної людини як до особистості незалежно від її заслуг, оскільки “особистість державного службовця - це цілісна сукупність властивостей індивіда, що фіксує органічну єдність індивідуальних якостей людини та особливості її включення до суспільних відносин через сферу державної служби” [80, с. 34].

Г.В.Атаманчук має рацію, коли стверджує, що управління через висування зрозумілих і важливих для людей цілей, організації їх спільної, продуктивної діяльності, регулювання конкретної поведінки задля досягнення поставленої мети глибоко впливає на психологічний настрій; вселяє впевненість; стимулює активність, ентузіазм, зацікавленість, внутрішню мотивацію; підтримує в потрібних напрямках настановлення, бажання і наміри; утверджує певні сенси життя. Це тим більше важливо, оскільки управління одночасно є, власне, реально та постійно здійснюваним впливом на свідомість, поведінку, діяльність людей та їх взаємодією, якість якої безпосередньо впливає на ефективність результатів праці.

Досить відчути настрій людей в колективі, поговорити з ними, з'ясувати їхнє ставлення до тих чи інших проблем, щоб відразу зробити об'єктивний висновок про стан УЛР, його якість і силу. Саме тому ми вважаємо, що показник наявності/відсутності внутрішньої резигнації у державних службовців повинен стати одним з основних критеріїв оцінювання якості управлінської діяльності, оскільки інертність, ефемерність, вади управління, гра в нього і призводять до того, що люди розгублені, обезкрилені, похмурі, не знають, що і як робити, стурбовані своїм завтрашнім днем, часто злі, невдоволені, погано ставляться один до одного [9, с. 109].

Зазначимо, що в західній науковій літературі не існує єдиного визначення явища внутрішньої резигнації. На нашу думку, це абсолютно нормально: спроби класифікувати внутрішні прояви цього феномена заздалегідь приречені на невдачу, оскільки його найтиповіші прояви не є, і не можуть бути(!), однотипними. Так, поведінка резигнантів, тобто суб'єктів резигнації, може бути непомітною і безкомпромісною, агресивною та визивною щодо свого керівника, що може проявлятися у спробі підбурювати колег чинити йому спротив.



Доведено, що внутрішня резигнація породжує у співробітника почуття розчарування. З часом, поширюючись на інші сфери його життя, це почуття зумовлює зниження загальної активності державного службовця, породжує у нього стійку депресію, байдужість як до професійної діяльності, так і до всіх сфер життя.

Формами прояву внутрішньої резигнації є такі риси поведінки співробітника: втрата інтересу до дискусій; незацікавленість у відстоюванні власної точки зору; конформістська позиція; схиляння до думки більшості; висловлювання лише не ризикованих для нього пропозицій та зауважень; відмова коментувати управлінські рішення; невикористання наданої свободи в прийнятті рішень; надто спокійне ставлення до втручання в його зону компетентності; незацікавленість у підвищенні власної кваліфікації; зневіра не лише в об'єктивності та неупередженості щорічної оцінювальної зустрічі-співбесіди, але й у її позитивному впливі на розвиток його професійної кар'єри тощо [62, с. 72-73].

На наш погляд, суть внутрішньої резигнації впливає з концепції “трикутника інтересів”. Ця концепція пояснює ситуації, в яких інтереси трьох різних суб'єктів організації: самої організації, її співробітників = державних службовців і споживачів - є різноспрямованими. Саме тому конфронтація цих інтересів і породжує феномен внутрішньої резигнації.

Г. Гілберт стверджує, і як нам видається, цілком справедливо, що людина приносить на своє робоче місце власний поведінковий репертуар (чи набір), який складається з трьох елементів: знань, здібностей, мотивів [16, с. 241-249]. Знання вчений розглядає як розуміння способів та причин, тобто те, що люди приносять на роботу як результат набутої освіти, професійної підготовки і досвіду. Під здібностями маємо на увазі фізичні та розумові дані, можливості, якими володіють люди. Мотиви - це наявні у людини цінності, переконання, переваги, симпатії, антипатії тощо.

Для ефективної роботи та її об'єктивного оцінювання люди потребують певної підтримки середовища, в якому вони працюють. Гілберт виділяє три форми такої підтримки, а саме:

- 1) інформацію як про завдання і цілі організації та робочих груп, членами яких вони є, так і про те, наскільки добре вони працюють;
- 2) інструменти: прийоми і методи праці, технології, процеси, процедури, організаційні структури тощо, які допомагають людям ефективно не лише виконувати свою роботу, а й оцінювати її;

3) стимули (як фінансові, так і нефінансові).

Нам імпонує незвична, на перший погляд, думка науковців про стимули як про своєрідний заклик, який організація звертає до індивідуальних цінностей службовця, спонукаючи його враховувати цінності організації в процесі прийняття своїх рішень [105, с. 50]. Результатом поєднання правильного поведінкового репертуару і правильних видів підтримки з боку навколишнього середовища стає не лише високий ступінь компетентності, але й висока ефективність праці, і навпаки.

Ґрунтуючись на цих принципах, Г.Гілберт запропонував поведінкову модель створення некомпетентності [16, с. 250], яка, на нашу думку, автоматично перетворюється на модель виникнення внутрішньої резигнації, оскільки, погодьмося, запропоновані ним “правила”, без жодного сумніву і без надмірних для цього зусиль, неминуче спричинять у співробітників мотиваційну кризу.

### **Поведінська модель створення некомпетентності = Модель “прищеплення” співробітникам відчуття внутрішньої резигнації**

1. Приховування інформації:

- Не дозволяйте людям знати, наскільки добре вони працюють.
- Неправильно інформуйте їх про те, як вони працюють.
- Приховуйте від людей, що від них очікують.
- Не давайте їм ніяких вказівок щодо того, як працювати добре, або обмежуйтеся мінімумом таких вказівок.

2. Не залучайте працівників до вибору знарядь праці:

- Винаходьте знаряддя праці, не радячись з тими, хто буде ними користуватися.
- Ізолюйте керівників від працівників, які будуть користуватися знаряддями праці.

3. Не стимулюйте хорошу й ефективну працю:

- Гарантуйте рівність оплати праці несумлінних та сумлінних працівників.
- Вживайте заходів, щоб за хорошу роботу хоча б якимось карали.
- Не застосовуйте нефінансових стимулів.

4. Не допомагайте підлеглим удосконалювати навички:

- Пустіть професійну підготовку на самоплив.
- Довірте керівництво професійною підготовкою управлінцям нижчого рівня, які не є спеціалістами у цій справі.
- Зробіть професійне навчання надмірно важким.
- Усуньте зв'язок між професійною підготовкою та цілями працівників, які її проходять.

5. Ігноруйте здібності людини:

- Вимірюйте результати праці в ті періоди, коли люди перебувають не в кращій формі.
- Для виконання конкретних завдань відбирайте працівників, найменше здатних для цього виду діяльності.
- Не надавайте людям ніякої дієвої підготовки (наприклад, уникайте зрозумілих усім стимулів).

6. Ігноруйте мотивацію людей:

- Плануйте роботу так, щоб у неї не було ні майбутнього, ні просвітку.
- Уникайте створення приємніших для працівників умов праці.
- Для поліпшення роботи в ситуаціях, поєднаних з покараннями, заохочуйте словесно, а не матеріально.

Очевидно, що перелік таких “правил” можна було б продовжити, адже нині реальна дійсність взаємовідносин у колективі державних службовців майже щодня є, на жаль, приводом для виникнення у підлеглих почуття та відчуття внутрішньої втоми.

У зв’язку з цим доцільно, на нашу думку, у сфері державного управління ввести у щоденний понятійний обіг поняття “управлінська антропологія”, що позначає систему спеціально відібраних та необхідних для цивілізованої управлінської діяльності різноманітних знань про індивідуально-неповторну природу кожного державного службовця як особистості [115, с. 559]. У цьому контексті варто, на наш погляд, зважати на думку вчених (Г.Саймон, Д.Саймон, У.Смітбург, Віктор А.Томпсон), які пропонують в науці державного управління використовувати поняття “людина адміністративна”. Його можна графічно зобразити так (рис. 2.1):

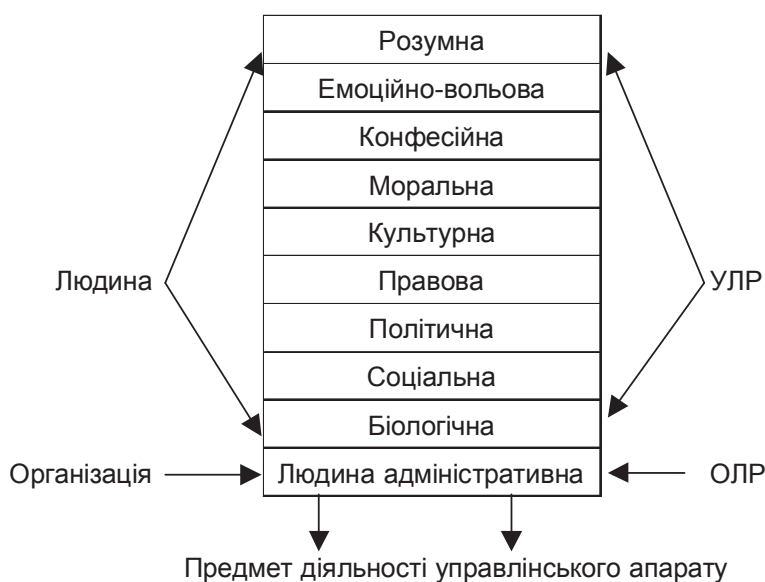


Рис. 2.1. Людина як предмет управління людськими ресурсами

Зазначимо, що в терміні “людина адміністративна” не міститься нічого крамольного, адже існують, наприклад, поняття “людина економічна”, “людина соціальна”. Для людини адміністративної, а такою є кожний державний службовець, характерним є те, що вона сприймає цілі організації як ціннісні передумови для своїх рішень; вона особливо чутлива і реактивна до впливів з боку інших членів її організації; у неї формуються стійкі, об’єктивно і професійно обґрунтовані, очікування відносно власної ролі порівняно з іншими і ролей інших людей порівняно з власною; її відрізняє високий моральний дух з погляду основної мети організації [105, с. 71].

Очевидно, що потрібен комплексний підхід, спрямований не стільки на усунення наслідків дії внутрішньої резигнації, скільки на викорінення причин, які породжують цей феномен як у процесі управління людськими ресурсами, так і під час їх щорічного оцінювання. Таким підходом може, на нашу думку, стати концепція інтерактивного менеджменту, що пропонує розглядати державних службовців як певну соціальну спільноту, яка за своєю значущістю порівнюється з такою групою впливу як, скажімо, споживачі. Відтак, крім ідеї споживач-орієнтованості, державне управління обов’язково повинне не лише сприйняти ідею персонал-орієнтованості, але й активно впроваджувати її в життя.

Базою орієнтованості на колектив (а отже, і на кожного державного службовця) є реалізація суспільного партнерства як основного підходу до співробітника з боку організації в цілому та її керівництва зокрема. До того ж цей принцип є необхідною умовою для ідентифікації співробітника з організацією, оскільки саме за його допомогою й досягається вирішення протиріч усередині “трикутника інтересів”.

Розроблена саме для того, щоб розв’язати певні проблеми основної пари суб’єктів у сфері державного управління “управлінець-менеджер-оцінювач - державний службовець-співробітник-оцінюваний”, філософія ІМ ґрунтується на таких положеннях:

1. Експлуатація та маніпуляція людьми не лише некорисна, але й невігідна для вирішення організаційних цілей.

2. Люди працюють ефективно саме тому, що вони орієнтуються в ситуації та відчують розуміння з боку свого керівника, а не тому, що їх змушують щось робити для виконання наказу “зверху”.

3. Зусилля керівництва спрямовуються на надання співробітникам допомоги щодо розуміння ними процесів, ситуації,

організаційних цілей та культури тощо, а не їх безапеляційне підкорення.

4. Основою взаємодії виступають міцні, довірливі взаємовідносини, які вимагають відкритості та чесності від обох сторін суб'єктної взаємодії.

Наочно відмінність між формальним (технічним) та інтерактивним менеджментом можна подати так (табл. 2.1) [127, с. 17-20]:

*Таблиця 2.1*

### **Відмінності між технічним (формальним) та інтерактивним менеджментом**

<i>Технічний менеджмент</i>	<i>Інтерактивний менеджмент</i>
Орієнтується на організацію	Орієнтується на співробітника
Наказує	Пояснює і слухає
Примушує до виконання	Надихає
Орієнтується на завдання	Орієнтується на людей
Не зважає на потреби співробітників	Задовольняє потреби підлеглих
Породжує страх та напруження в колективі	Встановлює довіру та розуміння у середовищі співробітників
Проектує відносини підозрливості та нерозуміння між двома дорослими людьми: підлеглим та керівником	Розвиває довірливі відносини між підлеглим та керівником

Основоположними принципами філософії ІМ вважаються такі [127, с. 21]:

1. Весь процес управління вибудовується навколо стабільних довірливих взаємовідносин, які вимагають відкритості та чесності як з боку підлеглого, так і керівника.

2. Підлеглі виконують накази не тому, що їх примушують це робити, а тому, що вони відчувають розуміння з боку безпосереднього керівництва і самі розуміють проблему.

3. Співробітники відстоюють своє право приймати самостійні рішення. Їм не подобається, коли ними маніпулюють, влаштовують перевірки або примушують приймати ті рішення, навіть до яких, врешті-решт, вони самі рано чи пізно прийдуть.

4. Керівник повинен лише вказувати на наявні проблеми підлеглих, не вирішуючи їх замість них. Потрібно дати підлеглим можливість і свободу простору для вирішення їх власних професійних проблем та задоволення професійних амбіцій у процесі діяльності в колективі.

Безсумнівно, що використання принципів ІМ у процесі оцінювання державних службовців надає кожному оцінюваному співробітнику можливість для оптимального самовираження як у щоденній роботі, так і під час щорічної оцінювальної співбесіди-зустрічі. Ці принципи дають змогу підлеглим бути скоріше активними, ніж пасивними; більш незалежними, ніж залежними;



більшою мірою аналізувати, контролювати свій внутрішній світ; відчувати себе в колективі затребуваним та шанованим; використовувати всі свої здібності у процесі професійного зростання тощо.

Якщо керівник-оцінювач будує ОЛР саме на принципах ІМ, то формується атмосфера довіри, яка сприяє перетворенню колективу співробітників на ефективно працюючу команду, членами якої є зацікавлені, творчі особистості-одномумці, об'єднані здоровими міжособистісними взаємовідносинами.

Керівникові-оцінювачу доводиться висловлювати й критичні зауваження на адресу підлеглого оцінюваного службовця. Зрозуміло, що критика має бути конкретною і конструктивною. Цього потребує справа та отримання реальних позитивних результатів, оскільки, як свідчать дослідження [96, с. 169], різні форми критики по-різному впливають на трудові досягнення працівників (табл. 2.2):

Таблиця 2.2

### Вплив форм критики на трудову ефективність співрозмовників

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

Важливо, щоб після такого оцінювального спілкування підлеглий не опустив у зневірі руки, а захотів ще краще виконати свою щоденну роботу. Для цього слід озброїтися різними видами критичних оцінок, які запропонував Ю.Красовський:

◆ Підбадьорлива критика:

(“Нічого, наступного разу зробіте краще. А зараз не вийшло”).

◆ Критика-докір:

(“Ну що ж ви ? Я на вас так розраховував!”).

◆ Критика-надія:

(“Сподіваюся, що наступного разу ви виконасте 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 дуже стурбований станом справ таких наших колег, як...”).
- ◆ Критика-співпереживання:  
 (“Я добре вас розумію, але і ви зрозумійте 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 добряче влетіло...”).
- ◆ Критика-пом’якшення:  
 (“Напевно, у тому, що сталося, винні не лише ви...”).
- ◆ Критика-докір:  
 (“Що ж це ви виконали роботу так неохайно? Та ще 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”).

Очевидно, що становлення довірливої атмосфери цілком і повністю залежить від рівня управлінської спроможності керівника та його бажання, вміння та готовності перетворити оцінювання співробітників на дієвий засіб УЛР. Допомогти йому в цьому покликані такі принципи:

#### 1. Моделювання.

Якщо управлінець сам дотримується чітких правил і встановлює високі стандарти насамперед для себе, то його особистий приклад стане самим дієвим засобом конструктивного маніпулювання підлеглими заради ефективної діяльності кожного оцінюваного державного службовця.

#### 2. Надання можливості “зворотного зв’язку”.

Керівник-оцінювач повинен заохочувати кожного оцінюваного підлеглого до того, щоб під час оцінювальної співбесіди-зустрічі вони відверто обговорювали з ним свої проблеми. Оцінювач має активно слухати, щоб надати потому службовцю якомога більше необхідної інформації. При цьому найважливішим для управлінця є обов’язкове об’єктивне й неупереджене реагування на якість роботи, виконаної оцінюваним службовцем.

#### 3. Зіставлення.

Потрібно пояснити оцінюваному колезі, чому помилки та недобросовісне виконання обов’язків відіграють таку важливу роль, і як вони впливають не лише на досягнення організацією поставлених цілей, але й на її імідж серед громадян-споживачів державних послуг.

#### 4. Поцінування інших.

Задоволення потреби у визнанні є наріжним каменем у побудові продуктивних взаємовідносин керівника та підлеглого як у процесі щоденної роботи в цілому, так і під час оцінювальної співбесіди-зустрічі зокрема. У результаті такої співбесіди кожний оцінюваний має, по-перше, усвідомлювати, що керівник його зрозумів; по-друге, відчувати свою цінність та значущість як для самого себе, так і для інших членів колективу.

#### 5. Покладання великих надій.

Науково доведено, що люди працюють набагато краще тоді, коли їх хвалять, заохочують, висловлюють тверду і щире впев-

неність у їхніх професійних здібностях, ніж коли їх принижують, демонструючи холодну байдужість до них та їхніх потреб. Вчені навіть розробили концепцію пророцтв, які самореалізуються. Суть концепції полягає в тому, що якщо співробітники сприймаються як джерело потенційних можливостей, а не проблем, як професіонали, в яких більше сильних, ніж слабких сторін, то зрозуміло, що вони будуть більш продуктивними і зможуть максимально реалізувати свої можливості.

#### 7. Вираження схвалення.

На думку вчених, це найбільш прямолінійний спосіб визнання цінності інших людей. Схвалення (типу “З вами дуже приємно працювати”, “Мені подобається, як ви спілкуєтеся з громадянами” тощо) - це компліменти, які висловлює керівник співробітників в конкретній ситуації, якою є щорічна оцінювальна співбесіда-зустріч.

Таким чином, можна стверджувати, що в разі використання принципів ІМ у процесі оцінювання людських ресурсів у сфері державного управління базою для орієнтованості на кожного оцінюваного державного службовця зокрема і на колектив у цілому є реалізація соціального партнерства як основного підходу до співробітника з боку як організації, так і її керівництва. Тому цей принцип є необхідною умовою для ідентифікації співробітника з організацією, оскільки саме з його допомогою і досягається розв’язання протиріч всередині “трикутника інтересів”.

## **2.2. Оцінювання людських ресурсів у сфері державного управління як взаємодія соціальних технологій**

Наприкінці 70-х - на початку 80-х рр. ХХ ст. більшістю західних країн прокотилася хвиля адміністративних реформ, спричинених системною кризою управління. Звичайно, темпи та адміністративна “глибина” цих реформ відрізнялися залежно від країни ступенем суспільного невдоволення роботою публічного сектора, наявністю відчуття потреби радикальних змін у відносинах “держава - громадяни”. Однак те, що практично всі уряди вдалися до часткової або більш радикальної перебудови системи управління публічним сектором, свідчить про головне: адміністративні реформи стали спільною, хоча здійснюваною в різний час та з різною

інтенсивністю, потребою осучаснення державної владної машини [109, с. 58].

В усіх країнах реформи зазнають впливу двох основних факторів - ринку та демократії - і мають на меті вироблення концепції ефективної держави. Така концепція покликана замінити концепцію адміністративної держави, що дискредитувала себе впродовж останніх десятиліть суспільного розвитку. Незавершеність цих реформ свідчить про їх ґрунтовність і важливість не лише для осучаснення держави та її інститутів, а й для всього суспільства. А це - доказ того, що адміністративні реформи перетворюються на перманентний елемент державного управління в умовах існування постіндустріального суспільства та постійного осучаснення функціонування держави.

Очевидно, що основною функцією сучасної держави є не політична, соціально-творча або стратегічно-управлінська, а організаційно-захисна [51, с. 27]. Образно кажучи про цю функцію, П. Чаадаєв та С. Франк зазначають, що завдання держави полягає не в тому, щоб будувати рай на землі, а в тому, щоб не перетворювати земне життя на пекло. Саме тому для того, щоб виконати нині свій обов'язок перед суспільством - забезпечити національну й особисту безпеку своїх громадян, використавши свої владні повноваження в інтересах громадянського суспільства й упорядкувавши для цього свої функції, - держава зобов'язана відповісти на виклики часу, породжені трьома революціями: науково-технічною, інформаційною, управлінською [45, с. 206].

Очевидно, що ефективність сучасного державного управління залежить від багатьох факторів. Однак визначальним, як слушно вважають науковці, і ми погоджуємося з ними, є якість соціального зв'язку як між суспільством і державою, так і між співробітниками кожної організації як мікросистеми. У зв'язку з цим необхідно, на нашу думку, ввести в широкий адміністративний понятійний "обіг" такі поняття, як "соціальна реальність", "соціальний простір", "соціальний час". При цьому необхідно чітко розмежувати семантику цих понять, визначивши, що два останніх є координатами першого. Важливість оперування працівниками сфери державного управління такими поняттями пояснюється, на наш погляд, тим, що саме в цих координатах виникають різноманітні процеси; здійснюється соціалізація особистості; відбувається диференціація потреб, інтересів, цінностей, стимулів, які визначають діяльність та поведінку державних службовців як соціальних індивідів.



Соціальний простір та соціальний час характеризують соціальне буття як процес поєднуваних, взаємозмінних видів діяльності людей. Причому соціальний час фіксує стійкість соціальних форм та їх відтворення. Він має свою структуру, яка визначається основними сферами життєдіяльності членів суспільства: працею, сферою задоволення фізіологічних, духовних, соціальних потреб. Кожна з цих частин визначає час суспільства в цілому та кожного індивіда зокрема [115, с. 74-76].

Соціальний простір являє собою рух людського буття у вигляді певної координації людей, їхніх дій та предметних умов, засобів та результатів їх життєвого процесу у формах їхніх спільних взаємодій [45, с. 35]. Якість соціального простору в багатьох випадках визначає ефективність соціалізації особистості, характер поведінки в організації, мотивацію тощо.

Отже, для того, щоб повніше і правильно використовувати людські ресурси, необхідно шукати шляхи гармонізації відносин особистості та мікросистеми суспільства - організації і оптимізації соціального простору. Головною функцією соціального простору нині є соціальне облаштування громадян, задоволення їхніх соціальних потреб у сфері професійної діяльності, у гідному способі життя, у розширенні зв'язків з колегами у колективі та з суспільством в цілому [115, с. 353-355].

Оскільки “цілі державного управління мають визначати відповідні процеси, технології, обсяги ресурсів” [75, с. 30], надзвичайного значення набуває технологізація соціального, а отже, і державного управління. Це пояснюється, по-перше, винайденням у результаті науково-технічного прогресу численних технологічних нововведень, основна значущість яких, полягає, як слушно зауважує О.Тоффлер, у пропонуванні можливостей нових вирішень суспільних, філософських і навіть особистісних проблем; по-друге, зміною під впливом нововведень всього духовного світу людини, її способу мислення та поглядів на навколишнє середовище.

У нашому дослідженні ми виходимо з наступного постулату: “якщо техніка є не лише засобом діяльності й майстерністю, а становить суттєвий, об'єктивно-предметний момент або бік будь-якої діяльності й забезпечує ефективність останньої, то в принципі не тільки можливо, а й необхідно вирізняти технологію виробничої, соціальної, політичної, ідеологічної чи інших сфер діяльності суспільства” [51, с. 10]. Саме тому технологізація соціального про-

сторю у мікросистемі організації розуміється нами як цілісна система концептуально і практично значущих принципів, методів, засобів соціалізації кожного працівника, яка гарантує об'єктивний результат у певний період та під час наступного його відтворення.

Нам імпонує погляд науковців В.Іванова та В.Патрушева на технологію в широкому розумінні як на сферу цілеспрямованої діяльності людини, яка ґрунтується на найновіших досягненнях технічних та соціальних наук. Таке трактування дає нам усі підстави визначити **технології державного управління як соціально-технологічні відносини та відповідні їм види діяльності**, тим більше, що відмінною рисою та домінуючою тенденцією подальшого розвитку сучасного суспільства вчені визнають все більшу технологізацію соціального простору [115, с. 470].

Із трьох форм технологічного рівня соціальної детермінації, а саме: рівня розвитку виробничих сил; організаційно-технологічної складової людської діяльності; технологічно-управлінських відносин останні виявляються визначальними для сфери соціального управління.

Тож не дивно, що аналіз наукової літератури свідчить про все більше визнання поняття “соціальні технології” (СТ) поряд з поняттям “соціальне управління”. У цьому, на нашу думку, немає нічого надзвичайного, адже відбувається неминуча для сучасного рівня розвитку держави технологізація самого процесу соціального управління, в якому суб'єктивний вплив трансформується в об'єктивний зміст, у зміну якості об'єкта [45, с. 30]. Зазначимо, що йдеться не про механістичне перенесення виробничих технологій на суспільне життя, а про проектування і впровадження в організацію людської діяльності специфічних технологій, які співвідносяться із закономірностями суспільного розвитку.

Очевидно, що від характеру управлінської орієнтації технології соціальної дійсності - гуманістичної чи ригористичної (інструментальної) - залежить позитивна або негативна оцінка суспільством результатів соціального, державного управління. Не підлягає сумніву, що лише “гуманізація” норм, засобів, прийомів орієнтує державного службовця на свідоме, творче виконання щоденної діяльності з одночасним формуванням у нього спрямованості на поліпшення якісних показників кінцевого результату. “Інструменталізація” норми, орієнтуючи на підпорядкування лише вольовому тиску, може знівелювати головну мету - досягнення якісного результату професійної діяльності.

На наше переконання, визначальним сьогодні виявляється вмiле поєднання управлiнських, соцiально-технiчних рiшень з поглибленням демократiї, розширенням партнерських вiдносин мiж iєрархiчними рiвнями в кожнiй мiкросистемi органiзацiї, внаслiдок чого i можлива самореалiзацiя творчого потенцiалу особистостi.

Таким чином, можна стверджувати, що технологiзацiя управлiнської дiяльностi суб'єкта управлiння в процесi оцiнювання не менш актуальна, нiж розробка технологiй оцiнювання результативностi професiйної дiяльностi державних службовцiв як об'єктiв управлiння.

Ми подiляємо погляди М. Стефанова на соцiальну технологiю як на дiяльнiсть, у результатi якої досягається поставлена мета i вiдбуваються якiснi змiни об'єкта дiяльностi. СТ - це заздалегiдь визначена низка операцiй, спрямована на досягнення певної мети або завдання; це засiб дiяльностi на основi її рацiонального подiлу на процедури та операцiї з їх послiдовною координацiєю i синхронiзацiєю та вибору оптимальних засобiв, методiв їх виконання [114, с. 186].

Соцiальнi технологiї являють собою науково обґрунтованi та експериментально перевiренi форми та способи рацiональної органiзацiї взаємодiї людей у процесi їх спiльної дiяльностi. Їх основна особливiсть полягає в тому, що як суб'єктами, так i об'єктами дiй при їх реалiзацiї виступають не технiчнi чи природнi структури, а люди та утворенi ними органiзацiйнi структури.

Таким чином, **соцiальнi технологiї** - це передусiм *технологiї взаємодiї мiж людьми, якi сприяють розкриттю людського фактора*. Саме тому характер СТ, їх специфiчнi особливостi мають враховувати внутрiшню природу самої людини, супроводжуватися розвитком у людей мотивацiї на взаємодiю з iншими людьми та самореалiзацiю себе як особистостi [88].

Крiм того, СТ дисциплiнують поведiнку людини, вимагаючи вiд неї дотримання певних чiтко визначених стереотипiв i правил соцiальної взаємодiї та сприяючи тим самим формуванню в неї не лише необхідних для цього особистих рис, а й технологiчного типу мислення. Отже, проблема розвитку i впровадження СТ тiсно пов'язана з процесами iнтелектуалiзацiї суспiльства та розвитком самої людини, її свiтосприйняттям та практичною поведiнкою [115, с. 471].

Оскiльки дiяльнiсть набуває статусу технологiї лише за умови свiдомого i планомiрного розподiлу її на елементи, якi реалiзу-

ються в певній послідовності [39, с. 29], то соціальні технології можна також визначити як певний спосіб здійснення людської діяльності для досягнення суспільно значущих цілей. СТ виступає у двох формах, а саме:

- як програма, що містить процедури та операції (способи та засоби діяльності),
- як сама діяльність, побудована відповідно до цієї програми [115, с. 450].

М. Марков пропонує розглядати технологію соціальної діяльності в двох аспектах: по-перше, як систему знань про організацію дійсності, пов'язану з виконанням етапів, операцій, методів, дій тощо щодо формування суспільних явищ; по-друге, як технологізацію цих знань у процесі діяльності, яка виражається у трудових діях людей, що відповідають вимогам конкретних, специфічних соціальних структур [70, с. 57-58].

В.Г.Афанасьєв, зазначаючи, що СТ виступає специфічним посередником між об'єктивними процесами і суб'єктивною дійсністю людей, органічно пов'язує її із соціальним управлінням, у якому їй належить "своє місце", тобто забезпечення функціонування всього механізму соціального управління. Тим самим у СТ реалізується "переклад" абстрактної мови науки, яка відображає об'єктивні закони розвитку суспільства, на конкретну мову рішень, нормативів, приписів, що регламентують, стимулюють людей на досягнення поставлених цілей" [12, с. 369].

Наведене вище теоретичне підґрунтя дає всі підстави для дослідження оцінювання людських ресурсів у сфері державного управління з позиції соціальних технологій. Значення технологізації процесу оцінювання полягає передусім у тому, що вона надає цьому процесу більшої раціональності та результативності, включаючи саме ті процедури й операції, які необхідні для досягнення оцінюваним державним службовцем поставленої мети.

Необхідно зазначити, що соціально-технологічний підхід у системі державного управління взагалі і процесі ОЛР зокрема в жодному разі не виключає ініціативу управлінської діяльності та творчості співробітників. Навпаки, завдання такого підходу - надати діяльності організації усвідомленого, науково обґрунтованого, творчого характеру. З огляду на це можна стверджувати, що соціальні технології системи оцінювання - це своєрідний механізм поєднання знань з умовами їх реалізації в процесі щорічного оцінювання державних службовців.

Такі технології - відповідь на виклик сьогодення щодо, за слушним зауваженням Н.Р.Нижник, необхідності активізації людини в державному управлінні, яка “висуває на перший план завдання глибокого дослідження її статусу у сфері управління, а також шляхів і способів, які спонукають працівника до більш ініціативної, відповідальної та ефективної праці. Людина в управлінні завжди відіграє головну, визначальну роль. Через неї здійснюється персоніфікація державно-управлінських відносин. Адже справжню історію творять люди, підкорюючись при цьому об’єктивним законам суспільного розвитку і поступово розширюючи “простір” для самодіяльності і самореалізації особистості. І поки людина буде відчувати себе тільки об’єктом впливу, а не учасником формування життя, не буде ефективних державно-управлінських відносин” [75, с. 98].

Науковці виділяють ознаки технологізації, які, на нашу думку, властиві й щорічному оцінюванню людських ресурсів у сфері державного управління:

1) розмежування, розподіл процесу оцінювання на взаємопов’язані етапи, фази, операції.

Йдеться про чітке визначення вимог, які ставляться суб’єкту для належного виконання ним оцінювального процесу згідно з даною технологією. Очевидно, що чим точніше опис процесу оцінювання відповідає його логіці, тим реальнішою є можливість досягнення високого ефекту не лише самої оцінювальної процедури, а й, і це головне, діяльності оцінюваного державного службовця;

2) поетапність дій, спрямованих на досягнення необхідного результату.

Послідовність і порядок виконання дій мають базуватися на внутрішній логіці функціонування і розвитку процесу щорічного оцінювання державних службовців. Однак це не усуває можливості для суб’єкта та об’єкта оцінювання бути активним учасником об’єктивного розгортання цього процесу, встановлення тієї чи іншої послідовності та темпу виконання процедур і операцій відповідно до змінюваних обставин;

3) однозначність виконання включених процедур та операцій щорічного оцінювання, яка виступає необхідною умовою досягнення результатів оцінювального процесу.

Чим більша невідповідність дій суб’єкта визначеним технологією параметрам, тим реальніша небезпека деформації всього процесу оцінювання й отримання необ’єктивних результатів. Це



не лише не відповідає очікуванню оцінюваного, а й здатне негативно вплинути на його подальшу професійну діяльність та кар'єру.

Відхилення у технологіях соціальної діяльності можливі до певної межі, за якою замість творчості починається вже суб'єктивізм, що призводить до зниження ефективності управління [45, с. 33-34] і нівелювання в мікросистемі організації партнерських відносин між суб'єктною парою "оцінювач-оцінюваний", задіяною в щорічному оцінюванні.

Суттєвими рисами СТ і процесу щорічного оцінювання державних службовців також є [115, с. 451]:

- певний спосіб досягнення суспільних цілей;
- поопераційне здійснення діяльності;
- попередня, свідомо і планомірна розробка операцій;
- використання наукових знань при розробці операцій;
- урахування специфіки галузі, в якій здійснюється діяльність, а саме: сфери державного управління;
- СТ формується за притаманними їй законами, її головна функція полягає в поєднанні науки та практики з метою оптимізації діяльності як оцінюваних державних службовців, так і оцінювачів-керівників.

Зауважимо також, що СТ оцінювання людських ресурсів мають бути вираженням основоположних закономірностей в життєдіяльності як суспільства, так і організації, які відображаються у принципах ефективності та оптимальності, системності та цілепокладання, саморозвитку, синергізму та гуманізму [115, с. 452]. Цим технологіям властиві такі характерні принципи (табл. 2.3) [115, с. 452-453]:

*Таблиця 2.3*

### **Характеристики принципів СТ оцінювання людських ресурсів**

<i>Принцип</i>	<i>Характеристика принципу</i>
1	2
Ефективності та оптимальності	Передбачає, що технологія - це спосіб підвищення ефективності та досягнення оптимальності соціальної діяльності згідно з різноманітними критеріями
Цілепокладання	Спосіб надання чіткої цільової спрямованості певній соціальній діяльності
Системності	Орієнтує на системне, комплексне перетворення об'єкта, а також на врахування усіх факторів і наслідків діяльності, чітко її структурування
Синергізму	Спрямовує на отримання примноженого результату чи синергетичного ефекту
Саморозвитку	Визначає, що технологія має бути здатною до саморозвитку і спрямованою на мотивацію підвищення самоорганізації

1	2
Реалізму	Технології створюються на основі реального забезпечення ресурсами та досягнення реальних цілей
Гуманізму	Технології мають підпорядковуватися передусім інтересам людини, утвердженню її прав і свобод
Стійкого розвитку	Слугує для забезпечення динамічного балансу між потребами людей та ресурсами їх задоволення
Проблемності	Розробка технологій має спрямовуватися на вирішення реальних соціальних проблем
Надійності	Забезпечує стійкість технологій щодо впливу згубних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища
Інноваційності	Технологія має виступати формою та засобом просування в життя нововведень
Обґрунтованого використання передового досвіду	Передбачає механізм обґрунтування правомірності використання і технологічного втілення передового досвіду соціальної життєдіяльності

На нашу думку, у сфері державного управління можна чітко виділити такі **соціальні технології процесу оцінювання людських ресурсів**:

I. *Управлінської діяльності оцінювача = суб'єкта оцінювання.* Вони визначаються як здійснення системи процедур та впливів з метою переведення соціальної системи у бажаний стан [115, с. 561].

II. *Самооцінювання оцінюваного державного службовця.* Дуже важливо, щоб самооцінка була об'єктивною. У противному разі вона не дасть змогу оцінюваному критично проаналізувати свою діяльність за звітний період і може стати причиною виникнення у підлеглого почуття внутрішньої резигнації.

III. *Саморозвитку особистості оцінюваного працівника = об'єкта оцінювання.* Об'єктивність щорічного оцінювання безпосередньо впливає на бажання та готовність оцінюваного службовця професійно самовдосконалюватися. При цьому необхідно, щоб саморозвиток був тим рушійним стимулом, який спонукатиме держслужбовця до постійного творчого пошуку.

IV. *Підтримуючого ділового спілкування між оцінювачем та оцінюваним безпосередньо під час оцінювальної процедури і в післяоцінювально-наслідковий період.* У системі технологізації ОЛР таке міжособистісне спілкування, характеризуючись значною мобільністю та динамізмом, виступає запорукою й основним фактором досягнення цілей СТ оцінювання [115, с. 164, 165, 270].

V. *Соціальної взаємодії.* У нашому дослідженні вона визначається як процес взаємного впливу суб'єктної пари - оцінюваного та оцінювача - щодо реалізації їхніх інтересів. Вона призначена для своєчасного розв'язання соціальних суперечностей з ме-

тою досягнення балансу актуалізованих інтересів і максимально повної реалізації особистістю свого творчого потенціалу [115, с. 62-63].

VI. *Психологічні*. Цей вид СТ враховує специфіку та особливості психологічних процесів, рис, відносин суб'єктів щорічного оцінювання. Предметом технологізації у цьому разі є психологічні риси та характеристики особистості - настановлення, характер, реакції, воля, відносини. Оволодіння такими технологіями дає змогу під час щорічної оцінювальної співбесіди-зустрічі послідовно і цілеспрямовано формувати і використовувати навички підтримуючого ділового міжособистісного спілкування, вибирати найоптимальніші прийоми уникнення стресів, приймати виважені рішення щодо результатів та наслідків оцінювання для кожного підлеглого в колективі [115, с. 367].

VII. *Творчої індивідуальності* [115, с. 494]. Це - фундаментальна категорія соціального управління та його інноваційної складової - соціальної технології. Очевидно, що без творчості і неординарних рішень, носієм яких завжди є творча індивідуальність, не може бути ні ефективного управління, ні об'єктивного оцінювання людських ресурсів.

VIII. *Особистої привабливості як розгорнутого змісту іміджу* [115, с. 517]. В основу їх видового поділу покладено конкретні завдання, які вирішуються в процесі щорічного оцінювання як оцінювачем-управлінцем, так і оцінюваним службовцем.

IX. *Адміністративного реагування на результати оцінювання*. Причому таке реагування має стосуватися не лише оцінюваного службовця, а й організації та й оцінювача-управлінця.

X. *Безперервної підготовки учасників оцінювання*. Вона виступає безперервним процесом професійного вдосконалення учасників оцінювального процесу.

XI. *Оцінювання діяльності керівника-оцінювача*. Предметом такої оцінки виступає якість виконання ним управлінських функцій; показники результатів діяльності кожного оцінюваного службовця; успішність визначення та досягнення ним цілей управління конкретним колективом службовців; його результативність у підтримуючому діловому спілкуванні з оцінюваними підлеглими тощо [115, с. 519].

XII. *Удосконалення соціального управління*. М.Марков запропонував схему загальної технології управління, яка складається з чотирьох процедур з відповідними операціями:

1) формування цілі. Операції: діагностування, прогнозування, формування кінцевої мети, вироблення стратегія дії, вирішення конкретних завдань;

2) прийняття рішення. Операції: виявлення проблемної ситуації, обґрунтування варіантів дії, вибір оптимального варіанта, затвердження рішення;

3) організація соціальної дії. Операції: розподіл завдань між виконавцями, ідеологічне забезпечення, координація та регулювання процесів виконання, контроль;

4) аналіз результатів. Операції: порівняння запланованих і досягнутих результатів, виявлення нових проблемних ситуацій, первинне формування нової мети [115, с. 490-491].

У нашому дослідженні ми вважаємо, що всі ці ***соціальні технології, задіяні в щорічному оцінюванні людських ресурсів у сфері державного управління, є людинознавчими технологіями.*** До речі, родоначальник наукового поняття людинознавчих технологій професор В.М.Шепель, вважаючи їх особливим видом професійної діяльності, визначав їх як технології самовираження людей, самореалізації їхніх інтелектуальних рис. Оволодіння ними доступне людям, що володіють розвинутими творчими і діловими рисами, які спираються як на життєвий досвід, спеціальну підготовку, так і на неординарний стиль мислення та інноваційної поведінки.

В управлінському розумінні це технології індивідуальної роботи керівника з колективом, “конструювання” колективу, стимулювання ділового честолобства, виявлення професійної придатності управлінця, особистої привабливості; самовираження ділової людини. В основу таких технологій покладено управлінську антропологію. Вона, в свою чергу, спирається на низку фундаментальних засад: ідеологію та філософію управлінської діяльності, управлінську конфліктологію, психологію, риторику, іміджелогію тощо.

Зрозуміло, що використовуються всі ці технології в процесі розгортання етапів щорічного оцінювання, а саме:

- підготовчого,
- безпосередньо оцінювального,
- післяоцінювально-наслідкового.

Завдяки застосуванню згаданих СТ, процес оцінювання набуває властивих лише йому характеристик, основними з яких є:

1) перетворення організаційних (корпоративних) цілей на цілі державних службовців шляхом їх усвідомлення кожним членом колективу;

2) залучення оцінювача і кожного оцінюваного у безперервний гнучкий процес, що створює можливості для постійного ефективного міжособистісного співробітництва;

3) заохочування оцінюваних працівників до самоуправління власною результативністю та професійною кар'єрою;

4) встановлення відкритого, чесного та неупередженого стилю управління, завдяки якому підтримується постійний зацікавлений діловий контакт = діалог між оцінювачем та оцінюваним;

5) існування постійного зворотного зв'язку: оцінюваний - оцінювач - оцінюваний, який, охоплюючи всі етапи оцінювання, дає можливість коригувати як персональні, так і організаційні цілі.

На наш погляд, запропонована Н.Р.Нижник дефініція реординаційного управління: "Ти управляєш мною, але і я в певних аспектах і певною мірою управляю тобою" [75, с. 28] дає нам усі підстави стверджувати і про реординаційне оцінювання людських ресурсів у сфері державного управління. Його суть можна, на нашу думку, сформулювати так: "Ти оцінюєш мене, і я в певних аспектах і певною мірою оцінюю тебе".

Це означає, що в процесі щорічного оцінювання оцінюваний державний службовець займає активну позицію, проявляючи власну ініціативу під час оцінювання і беручи активну участь у підготовці рішення щодо результатів щорічної оцінювальної зустрічі-співбесіди, офіційно висловлюючи свій погляд і щодо минулого оцінюваного періоду його діяльності, і щодо наступного періоду в його професійному житті. Саме тому, на нашу думку, оцінювання соціальної ефективності та ділової результативності оцінюваного автоматично має стати оцінюванням результативності управлінської діяльності оцінювача.

6. Об'єктивне застосування оцінювання результативності діяльності до державних службовців усіх ієрархічних рівнів.

7. Концентрація оцінювання на перспективному плануванні подальшої діяльності оцінюваного службовця з метою подальшого вдосконалення професійних показників його діяльності.

8. Оцінювання - процес постійного вдосконалення підтримуючого ділового спілкування між співробітниками різних ієрархічних рівнів.



Ефективність соціальних технологій у щорічному оцінюванні людських ресурсів у сфері державного управління можливе за таких умов [115, с. 623-624]:

◆ СТ мають бути властиві певні складові: привабливість мети, простота її обґрунтування, гнучкість впровадження процедур та операцій, надійність теоретичного і методичного забезпечення, професійна грамотність та практичний досвід тощо.

◆ Очевидними мають бути всі ознаки технологізації: розмежування, розподіл, розчленування соціального процесу на взаємопов'язані етапи, координація та поетапність дій, однозначність виконання операцій та процедур, можливість багаторазового застосування відпрацьованих стандартних алгоритмів діяльності для вирішення типових завдань соціального управління.

◆ Дотримання низки умов технологізації: процеси мають бути формалізовані та представлені системою операцій і процедур, у кожній з яких має бути система конкретних показників (нормативів).

Виділені характеристики оцінювання людських ресурсів у сфері державного управління є незаперечним свідченням того, що *процес щорічного оцінювання державних службовців має здійснюватися відповідно до таких етичних принципів* [6, с. 413]:

1) *поваги до людини, особистості, індивідуальності*. Оцінювач зобов'язаний ставитися до оцінюваного підлеглого не як до засобу досягнення своїх цілей, а як до колеги-однотумця;

2) *взаємної поваги*. Учасникам процесу оцінювання обов'язково необхідно поважати потреби один одного;

3) *неупередженості процедур оцінювання*. Вони мають здійснюватися незаангажовано та об'єктивно для мінімізації суб'єктивізму оцінювальних суджень;

4) *прозорості*, яка має охоплювати і етапи, і результати оцінювання, і управлінські рішення за наслідками оцінювання.

### **2.3. Організаційна та управлінська культури як чинники оцінювання людських ресурсів**

Традиційно вважалося, що для формування управлінської культури сфери державного управління достатньо економічних та правових знань. Н.Р.Нижник це пояснює тим, що “закономірним результатом універсалістського підходу до визначення статусу ке-

рівника колишньої адміністративної системи було засилля грубо технократичних орієнтацій з боку законодавця, який часто розглядав керівника як просту функцію системи, а людину - як дещо усереднене, як фактор” [75, с. 129].

У сучасних умовах УК, стаючи одночасно гуманітарною та соціально-технологічною, неминуче набуває інтегративного характеру. Проте цього недостатньо. Все більше очевидною стає аксіома: управлінські ресурси у сфері державного управління повинні і зобов’язані безперервно оновлювати набуті знання, постійно оволодівати наукою управління людськими ресурсами й удосконалювати управлінську майстерність.

У зв’язку з цим пріоритетним напрямом у процесі навчання та постійного поповнення штату управлінців має стати не економіка, не право, не технічні технології, а поведінка людини в організації та суспільстві, закони розкриття творчого потенціалу керівника і підлеглого службовця, культура ділового та особистісного спілкування, вміння працювати в команді та створювати її. Значна увага має приділятися нині моральному клімату і робочій атмосфері, які встановлюються між державними службовцями [14, с. 127], та організаційній культурі будь-якого колективу службовців.

Вихідним положенням сучасних наукових досліджень є положення про те, що головним аспектом в управлінні виступає людський аспект. Все частіше сьогодні усвідомлюється те, що службовець - це не чистий аркуш паперу, на якому організація може написати все, що вона забажає. Кожний працівник сфери державного управління - це повністю сформована особистість, яка міцно пов’язана домінуючими суспільними нормами, якій притаманні свої індивідуальні риси, яка входить у певні зовнішні соціальні групи, яка володіє конкретними професійними навичкам [105, с. 67].

Нині, нарешті, приходить розуміння значущості ОК, яка починає посідати важливе місце в управлінській культурі в цілому. Концепція культури організації була розроблена на початку 1980-х рр. в США під впливом трьох наукових течій: 1) досліджень в галузі стратегічного управління; 2) теорії організації; 3) аналізу індивідуальної поведінки в організації. Незважаючи на те, що ці теорії в певний історичний період зайшли в глухий кут, однак вони стали підґрунтям для теорії організаційної культури.

Аналіз наукової літератури свідчить, що єдиної наукової думки щодо ОК не напрацьовано й досі. Пояснюється це, на нашу

думку, багатогранністю самого поняття ОК, про що свідчать такі дефініції цього поняття:

1) культура організації - це унікальна система норм, цінностей, переконань і способів проводити себе, яка характеризує те, як люди і групи людей об'єднуються для того, щоб щось зробити (Елдрідж та Кромбі);

2) це система неофіційних правил, які роз'яснюють, як люди зобов'язані себе поводити (Діл та Кеннеді);

3) це широко підтримувані переконання, установки і цінності, які існують у будь-якій організації (Фенхам і Гюнтер) [6, с. 194-195].

В енциклопедичному словнику із соціального управління наводиться таке визначення цього поняття: “ Організаційна культура - підтримувані членами організації ціннісні орієнтації, моральні норми, уявлення про її місце та роль у суспільстві, набір прийомів і правил вирішення проблем зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції працівників. За своїм змістом вона включає в себе цілі людей, структури влади в організації, культуру праці, спосіб життя членів організації, їхнє ставлення до роботи, традиції, цінності та ін. [115, с. 290].

Узагальнюючи різні визначення ОК, учені виділяють спільні характеристики, властиві всім визначенням цього поняття, а саме:

- її важко визначити;
- вона багатовимірна, її складовими є численні різнорівневі елементи;
- вона не дуже динамічна і може навіть не бути об'єктом змін, залишаючись відносно стабільною впродовж певного часу;
- для її створення, і отже, вимірювання необхідний певний час.

Ми поділяємо погляди саме тих авторів, які під культурою організації розуміють зведення найважливіших положень діяльності організації, які, визначаючись її місією і стратегією розвитку та знаходячи свій прояв у сукупності соціальних норм і цінностей даної організації, підтримуються більшістю працівників [121]. Інакше кажучи, це система спільних для колективу цінностей, переконань, норм поведінки, стосунків, символів, ритуалів, артефактів, практичної діяльності [59, с. 296; 100, с. 234].

Очевидно, що ОК має справу з абстракціями, які розповсюджуються серед усіх чи частини, співробітників організації. Цінностями називається те, що вважається важливим у поведінці людей та організації. Норми - це письмово зафіксовані правила

поведінки. Причому якщо цінності та норми можуть бути невизначеними, їх можуть навіть не обговорювати і на них можуть не звертати увагу, то артефакти є видимими аспектами організаційної культури, оскільки співробітники їх чують, бачать, відчують. Артефактами можуть бути, наприклад, робоче середовище, тон і мовлення (усне й письмове), манера спілкування (доброзичлива/недоброзичлива). Очевидно, що артефакти красномовно свідчать про рівень організаційної культури.

Така відносна “видимість” / “невидимість” складових культури організації дала можливість Мейерсону та Мартіну підійти до дослідження ОК як до своєрідного коду суб’єктивної сторони життя організації, яка суттєво впливає на поведінку та діяльність членів колективу. Фенхам і Гюнтер зазначають, що культура організації - це своєрідний “соціальний клей”, який сприяє виникненню “спільних почувань”. ОК визначається цими вченими як протидія процесам диференціації, які є неминучою частиною організаційного життя. До того ж така культура пропонує спільну для співробітників систему понять, закладених в основу організаційної комунікації та взаєморозуміння [6, с. 195].

Визначаючи спосіб дій та взаємодій, компоненти ОК відчутно впливають на досягнення поставленої мети організації, рівень ефективності виробництва, УЛР та їх поведінку. Про значущість ОК красномовно свідчить такий приклад: план уряду Канади щодо реформування державної служби складається лише на 10% із змін законодавства, на 20% - із структурних змін, і аж на 70% - із змін культури взаємовідносин, поліпшення організаційної культури державних установ [83, с. 16].

Систему державної служби як соціальної організації визначає професійна діяльність державних службовців щодо виконання повноважень державних органів. Ця діяльність має вагомий культурний аспект, оскільки йдеться про культуру державних службовців. Вона являє собою сукупність способів, засобів, прийомів, операцій цілеспрямованого забезпечення повноважень державних органів, що ґрунтуються на професійних знаннях, уміннях та навичках. При цьому організаційна культура охоплює засоби та механізми діяльності, а також її результати, відносини, що складаються в процесі діяльності, і саму діяльність [104, с. 169].

Спільні цінності великою мірою визначають бачення службовцями навколишнього світу та їхню реакцію на нього. Крім того, вони суттєво впливають не лише на поведінку співробітників, а й

на стиль діяльності організації як мікросистеми. Як слушно зауважує Н.Р. Нижник, “управляти - значить змінити стан системи, при цьому мета управління залишається незмінною” [31, с. 13].

Будучи відмітною ознакою кожної організації, ОК виступає вирішальним фактором успіхів усього колективу, оскільки цінності можуть прямо чи опосередковано відобразитися в таких важливих сферах діяльності, як показники праці, компетентність, конкурентоздатність, інновації, якість, обслуговування громадян-споживачів державних послуг, робота в командах, турбота про людей (дод. Б).

Зрозуміло, що ОК здебільшого віддзеркалює бачення та первісну місію її засновників. А оскільки засновники, не обмежуючись старими традиціями, формують нову культуру, яка визначатиме функціонування організації в майбутньому, то можна стверджувати, що в основу ОК покладена взаємодія таких елементів [100, с. 234]:

1) ідей та припущень засновників-лідерів організації, що виступають для працівників своєрідними рольовими моделями, з поведінкою і думкою яких зв'язуються думки і поведінка членів колективу;

2) подальшого набуття власного досвіду працівниками внаслідок важливих подій, які є основою висновків про бажану і небажану поведінку в організації;

3) потреби підтримувати ефективні робочі відносини серед усіх співробітників, яка сприяє виробленню спільних цінностей і норм;

4) впливу навколишнього середовища.

Численні класифікації [6, с. 198-199] свідчать, що **ОК - це поєднання важливих вимірів**, якими є:

◆ *Культура влади* - культура з владним центром, який здійснює абсолютний контроль над підлеглими.

◆ *Рольова культура* - культура, за якої роботою управляють процедури і правила, причому посадова інструкція або роль виявляються важливішими, ніж людина. Влада пов'язується з посадами, а не з людьми. Важливими є ієрархія та статус, тому ролі й правила чітко розподілені.

◆ *Культура завдання* - культура, метою якої є добір потрібних спеціалістів та надання їм можливостей для виконання поставленого завдання. Основою авторитету є скоріше відповідні знання, компетентність, досвід, ніж займана посада, особиста влада. Для такої культури важливою є робота в командах.



◆ *Культура особистості* - це культура, в якій центральним пунктом визнається особистість. Організація існує передусім для того, щоб служити і допомагати своїм членам. Важливими є різноманітні взаємодії та взаємовпливи співробітників між собою.

На наш погляд, становлять інтерес характеристики, які є основою виміру культури організації, будучи відносно сталими [100, с. 233]:

■ *Ототожнення з організацією*. Це скоріше ототожнення працівників з організацією, ніж зі своїм робочим місцем чи професійним спрямуванням.

■ *Важливість групової діяльності*. Організація професійної діяльності навколо груп, а не окремих осіб.

■ *Увага до людей*. Урахування менеджерами у своїх рішеннях впливу, який вони матимуть на співробітників.

■ *Інтеграція діяльності підрозділу*. Заохочення підрозділів до скоординованої або взаємозалежної діяльності.

■ *Контроль*. Використання правил, регулятивних норм і прямого нагляду для контролю за поведінкою працівників.

■ *Толерантність до ризику*. Заохочення працівників бути інновативними та схильними до ризику.

■ *Критерії винагороди*. Розподіл винагород (підвищення зарплати, підвищення по службі) на основі результативності, а не на основі непродуктивних чинників (старшинство, протекціонізм, кумівство тощо).

■ *Терпимість до незгоди*. Заохочування працівників до відвертого висловлювання незгоди або критичних зауважень.

■ *Орієнтація на кінцевий результат*. Зосередженість менеджерів скоріше на результатах або наслідках, ніж на методах та процесах їх досягнення.

■ *Зосередженість на відкритій системі*. Контроль організації за змінами у зовнішньому середовищі та реакція на них.

Процес пізнання та навчання організаційній культурі здійснюється кількома шляхами. Так, на думку Шейна, **перший шлях навчання культурі - шокова модель**, коли співробітники, мобілізуючи механізм захисту організації, вчать знаходити вихід з певної загрозливої чи надзвичайної ситуації. **Другий шлях - модель позитивного закріплення**, за якої запам'ятовується і закріплюється саме те, чого вдалося досягти чи виконати. У зв'язку з цим слушною видається думка тих науковців, які вважають, що оволодіння ОК має починатися як з ліквідації організаційної не-

грамотності працівників, так і з вивчення ними відомих організаційних принципів діяльності [6, с. 196].

На нашу думку, службовців-управлінців це мало б стосуватися в першу чергу, однак соціологічні дослідження оцінки елементів професійної культури державних службовців свідчать про те, що вони поки що недостатньо володіють гнучкими організаційними технологіями самоменеджменту, які вимагають творчого, неформального ставлення до діяльності. Так, 61% державних службовців вважають, що у них не досить добре розвинуті ініціативність, прагнення до нового, новаторський підхід до справи [80, с. 63]. Показовими у зв'язку з цим є дані табл. 2.4:

Таблиця 2.4

**Ступінь володіння державних службовців елементами організаційної культури, %**

<b>Організаційні навички та вміння</b>	<b>Ступінь володіння</b>			
	<b>Високий</b>	<b>Середній</b>	<b>Низький</b>	<b>Важко відповісти</b>
Прислухатися до думки співробітників	24,0	57,0	15,9	3,1
Розмовляти з відвідувачами	37,3	49,6	9,9	3,2
Проводити наради	34,8	47,0	12,3	14,5
Вести службові переговори по телефону	31,2	51,5	12,8	4,5
Приймати та реалізовувати поточні управлінські рішення	27,9	50,8	14,6	6,7
Переймати досвід інших структур	15,4	38,0	34,6	12,0
Організовувати особисту працю, планувати роботу	27,2	54,8	13,5	4,5
Працювати із службовою документацією	38,3	50,4	8,3	3,0
Ставити конкретні цілі та досягати їх	28,5	45,3	18,8	7,4
Контролювати процес виконання рішень	34,3	44,0	18,0	4,7
Працювати в команді	29,6	36,4	26,0	8,0
Аналізувати інформацію	28,8	43,1	22,0	6,2

З наведених даних випливає, що сучасні державні службовці ще не повною мірою усвідомлюють дедалі більше значення елементів праці, в яких високі результати досягаються не стільки за рахунок працьовитості, надійності та впевненості в рішеннях, що приймаються, скільки завдяки контактності, творчому підходу до вирішення завдань, стратегічному мисленню. Нині для успішного функціонування державних органів важливого значення набуває здатність державних службовців, особливо управлінців, самотійно

освоювати нові способи службової діяльності, розкривати та використовувати свій творчий потенціал.

Організаційна культура слушно вважається глибинною структурою організації. Це пояснюється тим, що лише така культура задає високі норми діяльності, формує робоче середовище, породжує бажання досягати високих якісних та кількісних показників, визначає конструктивні форми ділового спілкування та особистих відносин членів колективу.

Глибинну структуру можна образно порівняти з шаховою дошкою. Відомо, що в шахах фігури можна переставляти як завгодно, проте за однієї умови - правила гри ні в якому разі не повинні порушуватися. Це стосується і глибинної структури: в ній містяться всі передумови діяльності в певному трудовому середовищі, і тільки від членів колективу залежить їх уміле використання для ефективної діяльності як організації в цілому, так і кожного службовця зокрема.

Природно, що діяльність державних службовців складається із сукупності процесів, які здійснюються за певними технологіями. Це актуалізує необхідність постійної взаємодії службовців із соціальним середовищем, спрямованої на досягнення свідомо поставленої мети (чи цілей), відтворення соціальних процесів, самореалізацію у колективі кожного службовця. Елементами такої діяльності є формування цілі, використання матеріальних та ідеальних засобів, досягнення результатів, розумові та фізичні зусилля працівника щодо досягнення результатів та й сам процес діяльності [104, с. 169-170].

Очевидно, що культура діяльності державних службовців пов'язана з орієнтирами їх дій та поведінки. Через них справляється щоденний вплив на "підповерхневий" та "глибинний" рівні організаційної культури. Тому безперечно, що взаємодія культури, людських ресурсів, структури і механізмів управління задає ритм професійній діяльності всього колективу. На жаль, нині якість цієї діяльності населенням та й самими державними службовцями оцінюється невисоко. Так, кияни, наприклад, вважають [80, с. 8], що державним службовцям властива необізнаність з потребами населення (57,2%); професійна некомпетентність (32,9%); низька виконавча дисципліна (39,5%); елементи бюрократизму (32,3%).

Організаційна культура визначає якісні характеристики професійної діяльності. Передусім йдеться про професіоналізм, організованість, доцільність, результативність. Особливого значення в

процесі становлення культури діяльності набувають сьогодні знання і професійна компетентність. Професійну компетентність як важливу організаційну цінність визнає 90,8% службовців, однак думку про те, що ця цінність буде ефективно використана, поділяє лише 57% працівників органів державної влади [80, с. 63-65].

Зауважимо, що з ОК тісно пов'язуються такі поняття, як *“клімат (атмосфера) організації”* та *“моральний дух”*. Тривалий час науковці дискутували з приводу ототожнення чи відмінностей понять *“організаційна культура”* і *“організаційний клімат”*. Так, аналізуючи цю проблему, Денісон висунув припущення про те, що культура належить до глибинної структури організації. Її проявами є цінності, переконання, припущення співробітників організації. Організаційний клімат, навпаки, пов'язаний з тими аспектами навколишнього середовища, які свідомо сприймаються членами одного колективу.

Ми вважаємо, що доцільно трактувати **організаційний клімат** як *сприймання державними службовцями культури своєї організації (як вони її уявляють і відчують)*. При цьому важливо пам'ятати, що якісний склад організаційного клімату визначається кількома факторами. Основними серед них є:

- усвідомлення особистої відповідальності кожного працівника за свою роботу,
- щоденна взаємодія керівника та підлеглих,
- дієві форми заохочування співробітників,
- відкрите визнання конфліктів, що виникають, та способи їх врегулювання.

Організаційний клімат безпосередньо впливає на плинність кадрів. Зрозуміло, що у сприятливій атмосфері службовці, отримуючи моральне задоволення від роботи, як правило, намагаються зберегти її. Такий клімат, будучи соціально привабливим, сприяє найбільшій професійній віддачі співробітників.

Щодо терміна *“моральний дух”*, то він трактується вченими по-різному. Нам імпонує розуміння його як *“бажання співробітників воістину активно брати участь у здійсненні цілей організації і віддати їй усю свою енергію”* [31, с. 71]. УЛР і має саме спрямовувати цю енергію в русло ефективної діяльності. Очевидно, що за відсутності такого духу перед організацією постає майже непосильне завдання, зокрема: створювати умови для прояву ініціативи та одночасно спрямовувати її в потрібне русло.

Надзвичайно важливим для здорового організаційного клімату в колективі є встановлення довіри між співробітниками, яка дає змогу кожному державному службовцеві бути переконаним у достовірності та точності інформації, яку він отримує; вірити в те, що його поважають як особистість та цінують його внесок у спільну справу. Тому очевидно, що згуртованість та високий моральний дух колективу виникають лише в атмосфері довіри та підтримки, взаєморозуміння та взаємодопомоги.

Організаційну культуру та організаційний клімат у колективі Мері Е.Гай [135, с. 423] відносить до елементів зовнішньої взаємодії сприятливого робочого середовища. Ми ж у дослідженні дотримуємося думки, що ці елементи скоріше є людськими елементами робочого середовища. Тому загальна схема повинна мати, на нашу думку, такий вигляд:

### Елементи робочого середовища

<p><b>ЛЮДСЬКІ ЕЛЕМЕНТИ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Робочі групи</li> <li>• Якість трудового життя</li> <li>• Відкриті комунікаційні канали</li> <li>• Кваліфікований персонал</li> <li>• Чіткі цілі</li> <li>• Впевненість у своїх силах</li> <li>• Організаційна культура</li> <li>• Організаційний клімат (атмосфера у колективі)</li> </ul>	<p><b>ТЕХНОЛОГІЧНІ ЕЛЕМЕНТИ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Сучасне устаткування</li> <li>• Швидке передавання інформації</li> <li>• Ефективна організація виробничих процесів</li> </ul>
<p><b>ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЕЛЕМЕНТИ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ефективна система заохочень</li> <li>• Робочі стандарти</li> <li>• Гнучкість</li> <li>• Звітність</li> <li>• Делегування повноважень та відповідальності</li> <li>• Адекватне забезпечення ресурсами</li> </ul>	<p><b>ЕЛЕМЕНТИ ЗОВНІШНЬОЇ ВЗАЄМОДІЇ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Позитивний імідж</li> <li>• Підтримка громадської думки</li> <li>• Взаємодія з організаціями</li> <li>• Фінансування, пов'язане з цілями організації</li> </ul>

Якщо взяти до уваги слушне зауваження Р.М.Кантера про те, що “питання продуктивності є чисто людськими питаннями” [135], то стає очевидним, що головна позитивна риса такого продуктивного робочого середовища полягає в тому, що воно сприяє не лише прояву всіх здорових та прогресивних сил, а й їх утвердженню та реалізації. Створити таке середовище означає: по-перше, розмістити службовців саме там, де вони можуть розраховувати на власні сили і працювати якомога краще; по-друге, поставити на керівні посади тих, хто краще за інших може управляти, а не керувати, проявляючи гнучкість і поєднуючи інтереси організації з інтересами співробітників [135, с. 434].



Окремою науковою проблемою є визначення критеріїв оцінювання організаційного клімату. Здебільшого вони виділяються на основі значущості організації і відчуттів щодо організаційного клімату в колективі. Інструментом його оцінювання може служити анкета Литвина і Стрінгера, яка охоплює такі категорії критеріїв:

1. *Структура* - відчуття щодо обмежень, свободи дій, формальності/неформальності робочої атмосфери.

2. *Відповідальність* - сприйняття довіри до виконання важливої роботи.

3. *Ризик* - почуття ризику і викликів у роботі зокрема та організації в цілому. Акцент робиться на усвідомленні виправданого ризику та здійсненні безпечних дій.

4. *Довірлива обстановка* - наявність дружніх і неформальних груп у колективі.

5. *Підтримка* - відчутна готовність допомогти з боку менеджерів і колег. Причому основним критерієм є наявність/відсутність взаємної підтримки серед співробітників.

6. *Нормативи* - відчуття важливості виражених і прихованих цілей і стандартів праці. Головним є професійність виконання роботи і наявність викликів у особистих та командних цілях.

7. *Конфлікт* - відчуття, що керівники та підлеглі хочуть почувати і чують різні думки. Основним є з'ясування конфліктних проблем, а не їх згладжування або й повне ігнорування.

8. *Тотожність* - відчуття кожним державним службовцем належності до команди однодумців і своєї індивідуально-професійної цінності для успішної діяльності всіх.

Д.Койс і Де Котіс виділяють такі типові величини оцінювання організаційного клімату:

- незалежність: відчуття самостійності щодо робочих процедур, вибору цілей і пріоритетів;

- згуртованість: відчуття самостійності та спільних дій у рамках організації, включаючи добровільне бажання членів організації взяти на себе матеріальний ризик;

- довіра: відчуття співробітниками свободи відкритих контактів з вищестоящими членами організації для вирішення особистих чи делікатних питань і їх сподівання, що конфіденційність таких розмов буде збережена;

- ресурс: відчуття тимчасових рамок щодо конкуренції завдань та стандартів їх виконання;

- підтримка: відчуття підлеглими терпимості керівника до їхніх вчинків і його згода дасть змогу членам організації вчитися на своїх помилках, не боячись застосування заходів покарання;

- визнання: відчуття того, що внесок кожного державного службовця в діяльність колективу оцінюється та заохочується належним чином;

- справедливість: відчуття того, що політика організації постійна і без непередбачуваних різких змін;

- інновація: відчуття того, що зміни і творчість заохочуються, в тому числі і ризик діяльності у сферах, в яких певний співробітник має невеликий досвід або ж зовсім його не має.

У зв'язку з цим надзвичайно важливе значення має, на нашу думку, взаємодія організаційних та індивідуальних цінностей. Це пояснюється тим, що успіх організації залежить від управлінського вміння добиватися від службовців саме такої поведінки, яка відповідає цінностям організації. Зазначимо лише, що індивідуальні цінності зумовлюють виникнення проблем у діяльності організації тільки тоді, коли вони породжують конфліктну поведінку державних службовців, яка суперечить вимогам, що впливають із цінностей організації.

Організація апелює до індивідуальних цінностей як до стимулів, що спонукають співробітників поводитися відповідно до правил організаційної культури. На нашу думку, становить інтерес список індивідуальних цінностей - стимулів, запропонований Честером Барнардом [105, с. 50-51]:

1. Матеріальні стимули - гроші або товари.

2. Можливості для відзначення, отримання нагород, здобуття престижу і справляння особистого впливу.

3. Бажані фізичні умови праці: чистота, спокійна обстановка або окремих кабінет тощо.

4. Гордість за свою майстерність, можливість допомогти сім'ї чи іншим людям, патріотизм або релігійні почуття (це, за Ч.Барнардом, "ідеальні блага").

5. Особистий комфорт і задоволення відносинами з колегами.

6. Відповідність звичному способу дій, поглядам, тобто обізнаність із звичками та стереотипами поведінки, прийнятими в організації, і їх дотримання.

7. Почуття причетності до значущих і важливих подій в організації.

До речі, Ч.Барнард слушно підкреслював, що матеріальні стимули-спонукачі, очевидно, не є найбільш важливими для службовців. Працівники можуть “крокувати пліч-о-пліч” з організацією, якщо, отримуючи лише матеріальну винагороду, вони не отримують морального задоволення і якщо культура організації не спонукає їх до ефективності та творчості в щоденній роботі.

Порівняємо список Ч.Барнарда зі списком особистих цілей, запропонованим Е.Уайтом Бакком [105, с. 51]:

- 1) повага колег;
- 2) творче задоволення;
- 3) відчутна самостійність;
- 4) обізнаність із справами та цілями організації;
- 5) повна реалізація своїх здібностей;
- 6) бажання бути у злагоді із самим собою, із своїм внутрішнім світом;
- 7) гармонія із зовнішнім світом.

Наведений у списках перелік цінностей свідчить про те, що не варто нехтувати такою аксіомою: між самоототожненням службовців та їхнім моральним духом існує тісний зв'язок. Для набуття службовцем високого морального духу, за слушним зауваженням науковців, він повинен ототожнювати себе або з цілями організації, або з групою колег, цілі якої збігаються з цілями організації. І навпаки, відсутність лояльності в групі або конфлікт між групою та організацією є найважливішими причинами низького морального духу державних службовців. Саме тому стає зрозуміло, чому самоототожнення з групою і стійкий моральний дух службовця завжди сходять нанівець внаслідок відчуття ним досить тривалого розчарування [105, с. 89].

Про значення індивідуальних цінностей для діяльності державних службовців свідчать результати їх опитування. На запитання про роль ціннісно-мотиваційних особливостей корпусу державних службовців у процесі реалізації державної політики респонденти дали такі відповіді [102, с. 9]:

- не відіграє ніякої ролі - 8%;
- майже не відіграє ніякої ролі - 4%;
- важко відповісти - 12%;
- відіграє певну роль - 44%;
- відіграє визначальну роль - 32%.

До того ж результати цього дослідження свідчать про суттєву переорієнтацію мотивів не лише вступу, а й перебування на

державній службі. Так, автори дослідження зазначають, що “на відміну від радянського минулого, коли основними мотивами були “бажання бути корисним суспільству”, “заслужити повагу оточуючих”, “підвищити свій соціальний статус”, сьогодні такими мотивами є “гарантія постійної роботи”, “кар’єрне просування”, “стабільність становища”, “можливість покращити своє матеріальне становище”.

Показово, що постматеріальні цінності, зокрема етичні, інтелектуальні, цінності солідарності тощо, які стали головними рушійними трудової діяльності у країнах Західної Європи серед молодих управлінців, технічних працівників, політиків, студентів вже у 70-ті рр. ХХ ст., ще й тепер не є домінуючими мотивами професійної діяльності в Україні. Це, зокрема, пояснюється відсутністю ефекту соціального і психологічного насичення” [102, с. 58].

На думку науковців-філософів, цінність конституюється для свідомості індивіда в акті оцінювання, є підсумком оцінювання і встановлення значущості явища. Цінність і оцінки становлять єдиний комплекс: цінність - це характеристика оцінюваного, а оцінка - процес встановлення наявності чи відсутності цінності... Якщо цінність виражає здатність об’єкта виконувати певну роботу, то оцінка свідчить про спосіб виконання цієї роботи. Оцінка передбачає існування критерію, згідно з яким відбувається оцінювання... Отже, акт оцінки передбачає порівняння двох реальностей - духовної та матеріальної [125, с. 526-527].

Зрозуміло, що оцінювання ОК є складним процесом, оскільки культура пов’язана як із суб’єктивними переконаннями й підсвідомими припущеннями, так і з нормами поведінки та артефактами, які важко вимірювати. Найвідомішими є такі **інструменти оцінювання ОК**:

◆ *Анкета організаційної ідеології*, яку ще у 1972 р. запропонував Харрісон. Вона пов’язана з чотирма типами організаційної культури, про які ми вже згадували. Анкета заповнюється шляхом ранжирування тверджень відповідно до того, що, на думку респондента, є найближчим до реальної ситуації ОК в організації, яка аналізується. Серед таких тверджень є, наприклад, такі:

- хороший начальник - сильний, рішучий, з твердими переконаннями, але справедливий;
- хороший підлеглий - поступливий, добросовісний, відданий;
- людям, які досягають успіхів у певній організації, властиве сильне бажання здобути владу;

- основою призначень є особисті потреби та думки тих, хто володіє владою;

- рішення приймаються людьми з максимальним обсягом знань і досвідом розгляду тієї чи іншої проблеми.

- ◆ **Реєстр організаційної культури**, який характеризує організацію за дванадцятьма ознаками:

1. *Гуманістично-корисна*: організація, в якій управління здійснюється колективно та орієнтується на Людину.

2. *Групова*: організація, яка віддає перевагу конструктивним взаємовідносинам між співробітниками.

3. *Схвалювальна*: організація, в якій уникають конфліктів та підтримують хороші міжособистісні відносини.

4. *Традиційна*: організація, яка характеризується консервативним, традиційним і бюрократичним стилем управління.

5. *Підлегла*: ієрархічно керована організація, в якій відсутній колективний тип керівництва.

6. *Ухильанська*: організація, в якій відсутня система винагород за досягнення та успіхи, проте існує чітка система покарань за помилки.

7. *Опозиційна*: організація, в якій переважає конфронтація і заохочується негативізм.

8. *Владна*: організація, побудована на владі та зумовлена посадою.

9. *Конкурентна*: організація, в якій цінується перемога, а співробітників заохочують за те, що їхні показники праці перевищують показники інших членів організації.

10. *Компетентна*: організація, в якій цінуються наполегливість, устремління досягти в усьому досконалості.

11. *Досягаюча*: організація, яка успішно працює і цінує тих своїх членів, які ставлять і виконують складні, але реальні завдання.

12. *Самореалізуюча*: організація, яка цінує творчість працівників, ставить якісні показники праці вище від кількісних, заохочує як виконання завдання, так і особисте професійне зростання співробітників.

Науковцями розробляються саме ті програми підтримки та закріплення ОК, які спрямовуються на збереження і закріплення того, що вже позитивно зарекомендувало себе в існуючій організаційній культурі певного колективу. Найважливішими механізмами закріплення ОК вважаються такі:

- реакція керівників на важливі події, випадки та кризи;



- продумане моделювання ролей, навчання та інструктаж;
- ефективна система розподілу винагород і зміни статусу;
- критерії прийому на роботу, відбору, просування по службі та отримання завдань;
- затвердження нових існуючих цінностей;
- введення цінностей шляхом спланованих акцій;
- використання системи цінностей як основи для перегляду показників роботи окремих співробітників і робочих команд;
- процедури ознайомлення з організацією, які мають охоплювати її ключові цінності і способи досягнення цілей;
- подальше закріплення вступного навчання організаційній культурі на курсах підвищення кваліфікації, що є складовою безпервної освіти співробітників.

Отже, можна стверджувати, що в організаціях із сильною культурою спільні цінності формують поведінку усіх без винятку працівників. У такому колективі організаційна культура може змінити правила та регулятивні норми, які формально визначають діяльність службовців. Характерними рисами корпоративної особистості такого колективу є: висока поінформованість, готовність виконувати будь-які службові обов'язки, готовність до постійної ротатії місця роботи і професії в рамках структури організації [71, с. 152].

З психологічної точки зору це - риси, що сприяють не лише самоототожненню працівника з організацією, але, і це головне, появі у нього почуття “господаря справи”, тобто відбувається процес стирання формальних граней між менеджером = управлінцем та підлеглим, а це, за переконанням науковців, є проявом дієвості такого психологічного феномена, як “філософія спільної долі”.

До того ж можна стверджувати, що сильні ОК можуть формувати прогнозованість, організованість і послідовність за відсутності потреби у надмірній офіційній документації.

Стає зрозумілим, що чим вагоміша ОК, тим менше керівникові доводиться працювати над розробленням формальних правил та регулятивних форм діяльності колективу, тим більше уваги він приділяє своїй основній функції: управлінню людськими ресурсами, виконання якої повинне базуватися на принципі поваги особистості кожної людини.

В організації із слабкою ОК нічого подібного, на жаль, не відбувається. Пояснення цьому слід, на нашу думку, шукати у відсутності спільних цінностей, які лежать в основі всіх успіхів

колективу і без яких ефективна діяльність організації видається просто-таки ілюзорною. У такій бюрократичній організації, де лише керівник - "ляльковод" виграє від досягнення поставлених перед організацією цілей, а решта членів колективу зазнають втрат, ефективність у досягненні цілі неминуче принижує гідність людини [105, с. 41].

Природно, що для досягнення організаційних цілей менеджери використовують і силу, і владу залежно від ситуації і стилю керівництва. Однак надмірне їх використання означає, по-перше, що керівник-менеджер не користується необхідним авторитетом; а, по-друге, що організація, за влучним висловом Лоуренса Джонстона Пітера, хвора на синдром "кінцевої зупинки". Саме тому в нашому дослідженні ми розуміємо УЛР як безперервний процес впливу управлінців на колектив людей для організації і координації їх трудової діяльності з метою досягнення найкращих результатів з необхідними для цього витратами.

Виходячи з цього для досягнення відповідності між потребами та людськими ресурсами до персоналу слід підходити як до найціннішого ресурсу організації, необхідного для досягнення усіх її цілей, у тому числі і стратегічних. У зв'язку з цим однією з основних проблем, що виникає в професійному моральному житті державних службовців, є проблема індивідуалізації. Ми поділяємо думку науковців про те, що "поцінування людини як неповторності в контексті державної служби призводить до формування належного образу державного службовця, насамперед як людини з яскраво вираженими особистісними якостями - ініціативністю, власною позицією, повагою інших особистостей, здатністю приймати виважені рішення, реалізовувати їх на практиці та нести за них особисту відповідальність" [102, с. 125].

Така необхідність поцінування людських ресурсів пояснюється тим, що спосіб життя організації, основні ціннісні принципи, культурне середовище, характер відносин у колективі є витоками розвитку особи. Виявлення людини в 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 [102, с. 125].

Становить інтерес думка американського філософа Ральфа Емерсона про улюбленців суспільства. На його думку, це ті, кого

називають “людина -душа”, оскільки вони позбавлені природного егоїзму: де б вони не опинилися, вони не зазнають незручностей і допомагають не відчувати їх усім іншим. А якщо вони до того ж ще й управлінці, то переконливо доводять, що управляти - означає вірити керівникові як “надійній” людині, на яку можна покласти-ся в усьому.

Наведена думка свідчить про те, що на формування ОК визначальний вплив справляє не тільки професіоналізм керівника, а й його особистість та рівень загальної культури. Оскільки як професія державна служба являє собою вид діяльності службовців, що визначається поділом праці у сфері державного управління, виокремленням певної групи трудових відносин та наданням їм управлінського змісту, то належність конкретної людини до цієї професії підсилює значення індивідуальної культури державного службовця [104, с. 170]. Таку культуру ми розуміємо як стійку систему професійних знань, оцінок і норм спілкування, яка безпосередньо пов’язана з політико-правовою культурою суспільства [22].

Зрозуміло, що роль культурного чинника у вирішенні сучасних проблем управління суспільством постійно зростає. Пояснити цей феномен можна кількома причинами, зокрема:

- по-перше, духовно-культурні регулятори суспільного життя набувають все більшої ваги;

- по-друге, переважна їх більшість є системоутворюючими в сукупності всіх взаємодіючих сил у суспільстві, і вони проникають у діяльність кожного елемента суспільства, розширюючи тим самим зону свого впливу;

- по-третє, частка інтелектуальної власності в загальній сукупності суспільного продукту невпинно збільшується. У розвинених країнах вона досягає 50% від його загального обсягу. Це, в свою чергу, підвищує відповідальність суспільства за раціональність використання головного ресурсу - інтелектуального, складовою частиною якого є управлінський.

Перед сучасним українським суспільством постала найактуальніша з-поміж усіх проблема, яка і породжує головне протиріччя: відбувається накопичення інтелектуального потенціалу, підвищуються можливості його використання в управлінській практиці, при цьому рівень управління знижується, а це - прямий шлях до системної кризи управління. Саме тому особливого значення на сучасному етапі розвитку Української держави набуває така складова загальної культури, як управлінська культура, яка є одно-

часним поєднанням мистецтва управління і мистецтва виконання. Управлінська культура - “це сукупний показник управлінського досвіду, рівня управлінських знань та почуттів, зразків поведінки та функціонування суб’єктів управління, певна інтегральна характеристика стану управління в Українській державі” [80, с. 27].

Ми вважаємо, що **елементами управлінської культури** як органічної складової загальної культури суспільства є:

- *управлінські знання* (теорія управління, менеджменту), відповідна свідомість, почуття, настрої;
- *суспільні відносини*, передусім управлінські, організаційні, в яких матеріалізуються знання, норми, зразки;
- *управлінська діяльність*, яка має творчий характер, і в процесі соціалізації дає змогу перетворювати знання, цінності суспільства на стійкі риси особистості, тобто творити як саму особистість, так і її культуру, норми поведінки особистості, мотиви до інноваційно-управлінської діяльності.

Таким чином, УК ми можемо визначити як єдність характерних для даного етапу управлінських знань, почуттів, цінностей, управлінських та організаційних відносин, творчої управлінської діяльності. Очевидно, що від ступеня її розвитку залежить ефективність всієї системи державного управління, адже висока управлінська культура в процесі свого реального функціонування означає справжнє мистецтво управління не лише підлеглими, а й собою [80, с. 158].

Механізм формування УК може бути представлений у вигляді низки дій, а саме [115, с. 560]:

- формування знань, управлінських концепцій проектів, програм тощо;
- розвитку управлінських відносин;
- мотивації творчої діяльності у сфері управління, утвердженні в суспільстві поваги до суспільних інститутів, держави, законів, моралі, права;
- розробки і впровадження управлінських технологій, які оптимізують сам процес управління та об’єднують в єдине ціле управлінські знання, відносини, творчу діяльність, роботу суспільних інститутів.

Безумовно, такий підхід породжує зміни як у характері кадрової політики, оскільки вона стає більш активною і цілеспрямованою, так і в управлінській культурі посадовців, про що свідчать наведені у табл. 2.5 дані [58, с. 33]:

## Відмінності в управлінській культурі

Управління персоналом	Управління людськими ресурсами
Людина як фактор виробництва	Людина як особистість та суб'єкт реалізації цілей організації
Людина як стаття витрат	Людина як джерело доходів
Кадрова політика є другорядною	Управління кадровою політикою як щоденна необхідність
Кадрова політика - прерогатива адміністративних служб	Кадрова політика - справа лінійного менеджменту й адміністративних служб
М'якість курсу, відсутність менеджменту	Жорсткий курс, добре продуманий менеджмент

В.Іванов і В.Патрушев [45] переконані в тому, що *сучасна інтегральна управлінська культура повинна об'єднати три типи управлінських культур*, а саме:

- *адміністративно-командну*. Характеризуючи тоталітарні режими, вона ґрунтується на жорстких бюрократичних регламентаціях, чисельно роздуту апараті чиновників, переважанні силових методів управління;

- *інформаційно-аналітичну*. Вона базується на пануванні інформаційних технологій при виробленні та прийнятті управлінських рішень, в яких технократичний елемент превалює над гуманітарним;

- *соціально-орієнтовану*. Вона частково включає “соціальний фактор” у механізм регулювання, а це сприяє розкриттю творчого потенціалу людини. Зрозуміло, що цей тип управлінської культури має стати основою сучасної інтегральної управлінської культури саме тому, що в ньому акцент робиться на людських ресурсах, принципах гуманізму і захисті людини як найвищої цінності в суспільстві в цілому й організації зокрема.

Англійські спеціалісти управління М.Вудкок та Д.Френсіс визначили одинадцять основних якостей, необхідних державному службовцю-керівникові для здійснення функції ефективного управління, і, на нашу думку, об'єктивного оцінювання підлеглих:

- 1) здатність управляти собою\*;
- 2) наявність розумних особистих цілей;
- 3) чіткість особистих цілей;
- 4) спирання на постійне особисте зростання;
- 5) навички вирішування проблем;
- 6) винахідливість та здатність до інновацій;

\* Симптоматично, що за першою позицією лише 17% службовців поставили собі найвищу оцінку, тоді як 43% - найнижчу [80, с. 48-49].



- 7) висока здатність впливати на оточуючих;
- 8) здатність керувати;
- 9) знання сучасних управлінських підходів;
- 10) вміння навчати підлеглих;
- 11) здатність розвивати та формувати ефективні робочі групи.

Само собою зрозуміло, що недостатній рівень професіоналізму та управлінської культури керівників не лише гальмує поширення організаційної культури, а й стримує організаційний розвиток державної установи. Тож не дивно, що недостатньо підготовленому, неерудованому керівнику, який достатньою мірою не володіє елементами загальної та управлінської культур, важко, а то й неможливо засвоїти елементи організаційної культури, не кажучи вже про те, щоб бути її активним носієм та поширювачем серед підлеглих.

Така неспроможність пояснюється, на нашу думку тим, що, будучи, особливим видом творчої діяльності, управління на практиці, на відміну від науки про управління, не може існувати поза сферою моралі. У зв'язку з цим, на наш погляд, становлять інтерес такі наукові дані: у 1982 р. моральні та професійні характеристики керівників оцінювалися респондентами за їх значущістю для них як 30 на 70%, у 1988 р. - вже як 50 на 50%, у 1997 р. - 70 на 30%.

Герберт А.Саймон доречно зауважує, що управління - це знання про те, як маніпулювати іншими людьми і як примусити їх зробити те, що вам потрібно [105, с. 40]. При цьому варто постійно пам'ятати, що межа між способами схилити співрозмовника на свій бік та маніпуляцією досить тонка. Специфіка поведінки маніпулятора полягає в умінні домагатися від оточення протилежного тому, що він хоче, якщо їх опонент цього не бажає.

Американський психолог Е.Шостром вважає, що існують два головні типи спілкування: маніпуляція та актуалізація. Відповідно учасники спілкування поділяються на *маніпуляторів* та *актуалізаторів*. Їх характеристики наведені в табл. 2.6.

Згідно з міркуваннями Е.Шострома, лише актуалізатори можуть вступати в дійсно моральне, культурне спілкування і почуватися від цього щасливими людьми.

Форм маніпулювання є дуже багато, однак вони завжди протилежні формам чіткої, відкритої, однозначної поведінки чи звернення. Виявлена учасником спілкування маніпуляція може спровокувати його агресію або ж і остаточну неприязнь до партнера по розмові, який виявився маніпулятором. Нерідко людина, якою маніпулюють, приховуючи свою злість, починає саботувати та виказу-

## Риси учасників ділового спілкування

<b>Маніпулятори</b>	<b>Актуалізатори</b>
Обман (фальшивість, шахрайство). Використовують відповідні засоби, методи, маневри. “Ламають комедію”, розігрують ролі, усіма силами прагнуть справити враження. Почуттів не мають, а старанно їх добирають і застосовують залежно від обставин	Чесність (прозорість, щирість, автентичність). Здатні бути чесними у будь-яких почуттях, хоч би якими вони не були. Їхніми характеристиками є щирість та виразність
Неусвідомленість (апатія, нудьга). Не свідомі справжнього значення життя. Їм притаманне “тунельне бачення”, тобто вони бачать і чують лише те, що хочуть бачити і чути	Усвідомленість себе та оточуючих, що проявляється у життєствердній енергетиці та зацікавленості. Вони добре бачать і чують не лише себе, але й інших. Здатні самостійно сформулювати свою думку про все в навколишньому світі
Контроль (закритість, умисність). Для них життя - це шахова гра. Намагаються контролювати ситуацію, їх також хто-небудь контролює. Зовні зберігають спокій для того, щоб приховати свої плани від опонентів	Свобода (спонтанність, відкритість). Володіють свободою виражати свій потенціал. Вони - господарі свого життя, його активні учасники
Цинізм (безвір'я). Не довіряють нікому: ні собі, ні іншим. У глибині своєї натури не довіряють людській природі взагалі. Поділяють людей на дві великі категорії, а саме: контролерів та контрольованих	Довіра (віра, переконання). Глибоко вірять в інших і в себе, весь час прагнуть підтримувати зв'язок з життям і подолати труднощі
Кожну людину постійно порівнюють з кимсь, намагаються усіх “підігнати” під свій ідеал	В кожній людині бачать самотню особистість
У спілкуванні з іншою людиною постійно чогось вимагають для себе	У спілкуванні з іншими можуть їх до чогось закликати
Спілкуючись з представником цього типу, співрозмовник відчуває активну турботу про ... маніпулятора	Спілкуючись з ними, партнер по розмові відчуває активну турботу про себе
Причину своїх невдач та нещастя шукають в інших людях	Сприймають важкі життєві ситуації як тимчасові труднощі
Вступивши у ділові стосунки, не зважають на інтереси співрозмовника, прагнуть лише маніпулювати ним. Вони нездатні на необхідні поступки, на творче застосування правил етики, на творчу спільну працю	Вбачаючи особистість у своєму співрозмовнику, відкрито і вільно виявляють свої почуття. Здатні, якщо потрібно, визнати і виправити власні помилки. Вони творчо співпрацюють з партнерами

вати свою реакцію на викриту маніпуляцію. Цікавим, на наш погляд, є запропоноване В.П.Петковим [71, с. 50] трактування маніпуляцій (табл. 2.7):

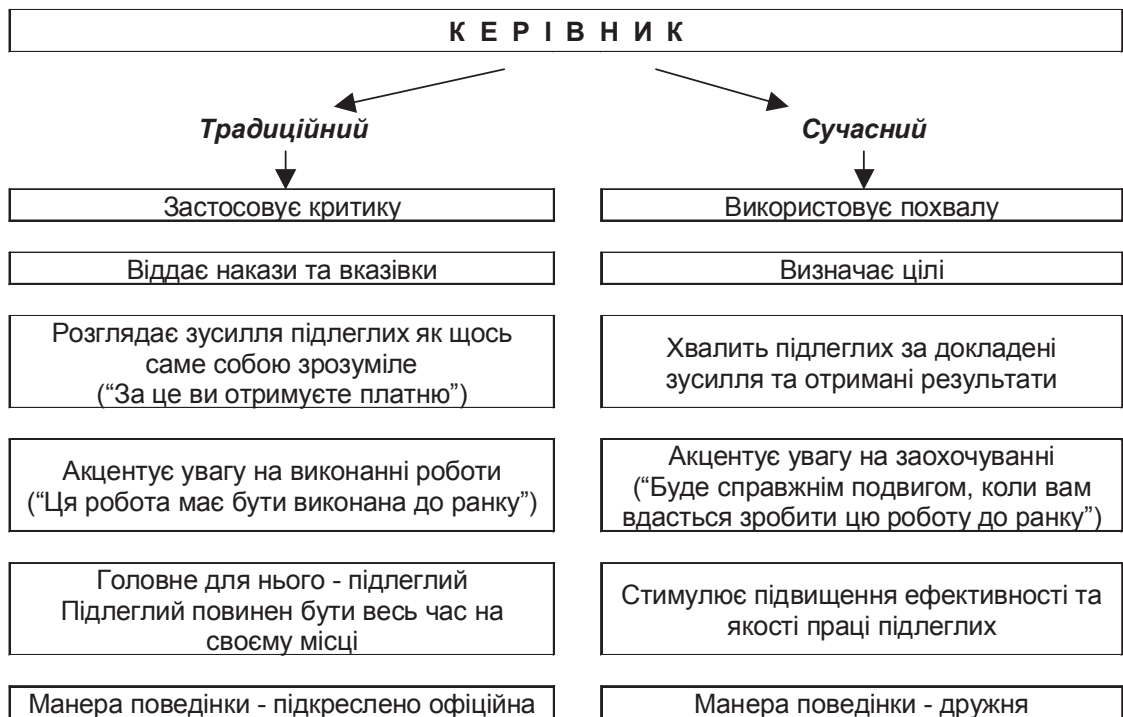
Таблиця 2.7

## Приклади реакції на маніпулювання

<b>Маніпуляція</b>	<b>Очікуваний ефект</b>	<b>Протидія</b>
Патетичне запевнення у розумінні інтересів іншої сторони	Однобічні вчинки	Відмова від відповідальності
Удавана видимість нездатності зрозуміти “надто складні” пропозиції співрозмовника	Додаткова інформація	Докладні додаткові запитання щодо незрозумілих моментів
Панібратський підхід – “заземлення” проблеми	Атмосфера, за якої партнер створює мінімум проблем	Виокремлення конкретних складних питань або спроба досягти успіху
Затвердження “черговості” пропозицій	Співрозмовник побоюється набути репутації неінтелігентної, або “твердолобої” людини	Посилання на важливі елементи, ігнорування ними або хибні вихідні посилання

Природно, що розпізнана маніпуляція подає її автора в не-вигідному світлі, а у його партнера по спілкуванню вона не лише викликає підвищену підозру, а й небажання продовжувати будь-які ділові контакти. Тому зрозуміло, що стратегія честі є найкращою стратегією успішного ділового спілкування в процесі щорічної оцінювальної співбесіди-зустрічі.

Учені довели, 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 колег-однотумців, що займаються спільною справою, оскільки, як слушно зауважує У. Юріс (рис. 2.2):



*Рис. 2.2. Традиційні та сучасні управлінські методи керівництва підлеглими*

Актуальною для сфери державного управління, на наш погляд, залишається нині проблема “знищення” компетентних державних службовців за допомогою психологічних прийомів впливу керівника на особистість співробітників. Такі прийоми ведуть до того, що працівники змушені безапеляційно приймати “домінуючі цінності” організації.

Цей феномен дістав наукову назву “*термінаторного менеджменту*” або “*руйнівного управління*”, про який 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 більш компетентними і менш компетентними людьми” [101, с. 79].

Хоча феномен термінаторства з’явився давно, однак парадоксальним є входження термінаторів-керівників в управління організаціями сфери державного управління ХХІ ст. Для поведінки керівника-термінатора характерні такі тенденції:

- гальмує чітку постановку управлінських цілей;
- не проявляє управлінських здібностей;
- мислить стереотипно, демонструючи інерцію мислення;
- не проявляє свою позитивну індивідуальну мотивацію до праці;
- незадовільно інформує співробітників;
- не створює нормальний психологічний клімат в організації;
- не вміє завоювати справжній авторитет серед підлеглих;
- нездатний створити імідж креативного управлінця серед співробітників;
- використовує переважно санкції для “заохочування” співробітників;
- намагається позбутися компетентних працівників.

Особливості поведінки та дивна неповторність самої особистості керівника - “вбивця ідей” - все більше цікавлять дослідників, оскільки начальники такого типу становлять особливу небезпеку для суспільства, знищуючи найцінніше в ньому - компетентність і творчість. Керівники-термінатори - це особистості із слабкорозвинутою творчою уявою, які, проте, володіють потужним аналітичним і критичним інтелектом.

Як зазначає 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, заздрісного безпліддя, духовної імпотенції поширена серед вищого та середнього керівного складу значно більшою мірою, ніж вважається” [50, с. 142].

Основними ознаками руйнівного управління є: висока плинність компетентних співробітників, низькі показники діяльності колективу, латентний, прихований стан конфліктності, нервозність підлеглих, відсутність будь-яких заходів для підвищення кваліфікації співробітників.

Безсумнівно, що такий керівник-термінатор - реальна загроза та небезпека як для управління людськими ресурсами, так і для об'єктивного оцінювання державних службовців у колективі. У зв'язку з цим актуальності набуває проблема врахування типу лідерства в організації: консервативного та інноваційного спрямування. Відмінність між ними полягає в тому, що консервативний керівник орієнтується на сучасні події, а інноваційний намагається знайти нові рішення та дії.

Процес сучасного ОЛР у сфері державного управління вимагає саме управлінця-інноватора, основними тенденціями поведінки якого є:

- чітке усвідомлення та постановка перед співробітниками чітких і зрозумілих цілей;
- заохочування підлеглих до прояву творчості та ініціативи;
- своєчасне прийняття вмотивованих управлінських рішень;
- підтримка у колективі атмосфери довіри та співробітництва;
- правильне мотивування співробітників;
- позитивний вплив власного авторитету на підлеглих колег;
- розуміння необхідності змін.

Саме тому ми схилиємося до думки, що сучасний ефективний керівник просто зобов'язаний відповідати наступному професійному іміджу ідеального управлінця-менеджера, володіючи такими елементами УК у щоденному УЛР та під час проведення оцінювальної співбесіди-зустрічі (рис. 2.3):



РІШУЧИЙ,	але	→	гнучкий
ЕНЕРГІЙНИЙ,		→	не фанатик
ЖОРСТКИЙ,		→	не жорстокий
ВЛАДНИЙ,		→	не гнітючий
НОВАТОР,		→	не меркантиліст
СПОСТЕРЕЖЛИВИЙ,		→	не дріб'язковий
БЕЗКОМПРОМІСНИЙ,		→	справедливий
ЦІЛЕСПРЯМОВАНИЙ,		→	не самовпевнений
ОПТИМІСТ,		→	реаліст
СЕРЙОЗНИЙ,		→	вміло володіє почуттям гумору
ДРУЖЕЛЮБНИЙ		→	обов'язково дотримується дистанції
ГОТОВИЙ РИЗИКУВАТИ		→	ретельно все прораховує
НЕ ВТРАЧАЄ ГОЛОВИ ВІД УСПІХІВ		→	не засмучується при поразках

*Рис. 2.3. Риси сучасного ідеального управління*

До того ж він докладає великих зусиль для створення дизайну офісу, усвідомлюючи, що стан офісу є наочним свідченням рівня його культури керівника в цілому.

Для порівняння наведемо ознаки слабкого керівника [71, с. 19-20]:

1. Завжди наштотується на непередбачувані обставини, оскільки неспроможний передбачити їх, відчутти їх наближення і підготуватися до них.

2. Перекоаний, що знає справу і вміє її робити краще за всіх, тому все намагається робити сам.

3. Зосереджений на деталях, бере участь у вирішенні всіх справ, тому ніколи не має часу. Стиль його роботи: приймає відвідувачів, тримаючи в одній руці телефонну слухавку, підписуючи іншою черговий діловий папір, одночасно “консультує” співробітника, що стоїть біля столу.

4. Його письмовий стіл завжди завалений паперами. При цьому абсолютно незрозуміло, які з них важливі, які термінові, а які й зовсім непотрібні.

5. Робочий день триває 10-14 год. Засиджується на роботі допізна. Працює навіть вночі.

6. Завжди ходить з портфелем, у якому носить непрочитані папери з роботи додому, а з дому - на роботу.

7. Рішення намагається відкласти на наступний день: адже питання може вирішитися само собою, або його вирішить хтось інший.

8. Ніколи і ніщо не вирішує до кінця, тому тягар невирішених питань збільшується.

9. Все бачить у білому або чорному кольорах. Для нього не існує відтінків, напівтонів, нюансів.

10. Схильний з “мухи робити слона”. Надаючи надмірної уваги випадковим, другорядним деталям, неспроможний відслідковувати головне.

11. Замість того, щоб прийняти правильне рішення, намагається прийняти найкраще, але з власної точки зору.

12. Фамільярний з підлеглими: поплескуючи по плечу або обіймаючи за талію, намагається набути репутацію хорошого керівника.

13. Готовий до будь-якого компромісу, щоб уникнути відповідальності. Схильний звинувачувати інших у своїх помилках.

14. Працює за принципом “відчинених дверей”: до нього в кабінет заходить хто хоче і з будь-якого приводу.

15. Він завжди перший у списку нагороджених, в президіях займає місце лише в першому ряду.

Незаперечно: управлінець, який не лише обізнаний, а й досконало володіє УК, постійно вдосконалює систему управління з метою пошуків підвищення ефективності як УЛР, так і ОЛР.

Важливим елементом УК є управлінська свідомість, яка, на переконання вчених, безпосередньо впливає на творчу діяльність людей у сфері управління. Додамо, що для керівника важливого значення набуває така складова УК, як культура мислення. Вона є однією із форм відображення соціальної дійсності, цілеспрямованості та узагальненим пізнанням людьми існуючих зв'язків в управлінських відносинах, творчим виробленням нових ідей, формуванням явищ та процесів, що мають соціальний зміст або практичне значення для управлінської діяльності [80, с. 27].

Поділяючи думку В.П.Пугачова [96, с. 130-132], ми виділяємо такі основні управлінські риси:

- 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 поклатися 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 обґрунтованого 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;

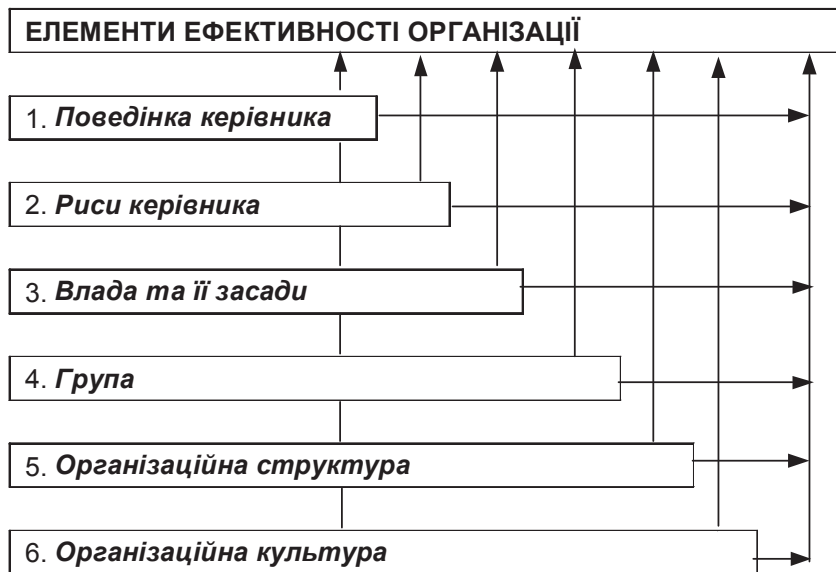
- надійність у відносинах з підлеглими, керівництвом та клієнтами. Відсутність таких рис автоматично свідчить про відсутність довіри до такого керівника і про те, що він не може розраховувати на підтримку інших;

- уміння спілкуватися з людьми. Три чверті часу керівник втрачає 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 мотивації. 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.

Необхідність активізації людини в державному управлінні актуалізує, висуває необхідність глибокого дослідження її статусу у сфері управління, а також шляхів і способів, які спонукають працівника до більш ініціативної, відповідальної, ефективної праці. Людина в управлінні завжди відіграє головну, визначальну роль, адже саме через неї відбувається персоніфікація державно-управлінських відносин. І поки людина відчуватиме себе лише об'єктом впливу, а не учасником формування життя, не буде ефективних державно-управлінських відносин [73, с. 98].

Доречним, на нашу думку, є унаочнення складових ефективності організації [135, с. 70]. Воно свідчить про необхідність наявності в характері сучасного управлінця рис ефективного керівника не лише як особи, наділеної владою, але, насамперед, як організатора людських ресурсів, від успішного управління та оцінювання яких залежить успіх/неуспіх всього процесу управління людськими ресурсами (рис. 2.4):



*Рис. 2.4. Складові ефективності організації*

Першочергового значення для ефективності УЛР та ОЛР набувають управлінські властивості керівника, які апробуються його професійною підготовкою та досвідом. Встановлено, до речі, що якщо керівник не є реальним лідером у колективі, то підлеглі реалізують приблизно 60-65% своїх можливостей, виконуючи свої обов'язки тією мірою, яка дає їм змогу продовжити роботу на своїй посаді.

Характерним для державних службовців виявляється недостатнє розуміння особливостей управлінської праці, а саме: майже 51% респондентів низько оцінили свої управлінські властивості. 24% опитаних визнали у себе слабкі здібності до керівництва, і лише 9,4% оцінили себе за вищим балом [80, с. 50]. Але ж погодьмося з такою очевидною закономірністю: поки керівники не зможуть належним чином, тобто реально і правдиво, оцінювати ефективність власної управлінської діяльності, їм не вдасться не лише домогтися віддачі від підлеглих, а й об'єктивно оцінити їх.

Орієнтація на творчу працю передбачає певну свободу від почуття соціальної незахищеності. Очевидно, що, на відміну від виконавської, над творчою працею насилля просто неможливе. Ось чому нам імпонує думка американських дослідників, які слушно вважають, що дріб'язкова регламентація діяльності працівників, нав'язування їм ідей та завдань, їх соціальна незабезпеченість знищують у них творче ставлення до праці, знижуючи її ефективність та продуктивність.

Активізація людського фактора в процесі управління забезпечується різноманітними шляхами. Однак ми переконані, що універсальними є такі:

- піклування про працівника;
- скасування принизливого, дріб'язкового контролю;
- надання більших свобод, прав та повноважень у виборі альтернатив, часу та дій;
- залучення працівників до творчого процесу і прояв довіри до них.

У різних країнах існують певні особливості використання людського фактора в процесі управління та професійної діяльності. Це пояснюється передусім глибоким переконанням у тому, що УЛР має національний відтінок.

Так, головним обов'язком сучасних американських менеджерів-керівників є підвищення ефективності шляхом зацікавлення працівників у праці. А оскільки їм властиві авторитарна, або консультативна, форма прийняття рішень, то мають рацію науковці О.В.Крушельницька, Д.П.Мельничук та ін., стверджуючи, що сама концепція УЛР у США є прагматичною. Пояснення вони знаходять у тому, що людина визнається в цій країні ресурсом, до якого потрібно бережливо ставитися лише для того, щоб витрачені на нього вкладення обов'язково окупилися. Про це свідчать також і принципи американської системи набору службовців, а саме:

1. Короткостроковий найм.
2. Попереднє вивчення претендента.
3. Спеціалізація діяльності.
4. Кількісні методи оцінки персоналу.
5. Індивідуальне прийняття рішень.
6. Індивідуальна відповідальність.
7. Ігнорування інтересів інших у процесі досягнення поставленої мети.
8. Стимулювання діяльності працівника.

Японські менеджери розвинули власний підхід до управління. Він проявляється у піклуванні організації - "сім'ї" - про життєві умови працівника, про якісні показники його життя (харчування, вільний час, навчання дітей тощо). Властивостями японських менеджерів є відвертий обмін інформацією та ідеями з підлеглими, групове прийняття управлінських рішень.

У питаннях зайнятості, просування по службі та відповідальності основу становлять такі елементи: система довічного



найму, ротація усіх категорій управлінських кадрів раз на два роки, колективна відповідальність за результати діяльності, неформальні стосунки з підлеглими, неспеціалізована підготовка управлінців, значні витрати на практичне втілення філософії та культури організації. Найголовніша цінність - соціальна гармонія, що включає якість колективних трудових відносин. Ці принципи закладені в японську систему добору кадрів:

1. Довічний найм.
2. Повільне просування ієрархічною драбиною та поступова оцінка.
3. Неформальні, відпрацьовані до дрібниць механізми контролю за діяльністю.
4. Колективне прийняття рішень.
5. Використання національно-психологічних особливостей нації, а саме: підвищена колективна відповідальність та індивідуальна відповідальність перед колективом.
6. Відчутна повага до підлеглих.
7. Ретельний добір та попередня внутрішня організаційна підготовка кадрів для організації.

Перехід на роботу до іншої організації вважається зрадою організації і прирівнюється до зради сім'ї. До речі, працівник, який змінив організацію, заново розпочинає свою професійну кар'єру.

У Японії людина - не лише ресурс, а й, що головне, - самостійна цінність. Японський співробітник - це вдячний та відданий організації кваліфікований виконавець широкого профілю. За визначенням одного з японських менеджерів, прийнятий на роботу співробітник - це чистий аркуш паперу, на якому керівництво організації напише ті ієрогліфи, які вважатиме за потрібне. Такий підхід пояснює важливу увагу, яка приділяється корпоративній культурі та організаційним цінностям у цій країні.

Наукові дослідження про те, що моральна комфортність працівника в організації закладена нині у самій філософії організації як "сім'я": на 1 дол. заробітку японський працівник створює в середньому віддачу на 4 дол. 30 центів, американець - на 3 дол. 70 центів.

В.Оучі вважає, що японська система управління - це сукупність духовних і культурних цінностей, які склалися природним шляхом і логічно впливають із своєрідності японської нації; це комплекс взаємопов'язаних елементів, основою якого є довіра, тонке розуміння людей, теплі, схожі на родинні, стосунки [45, с. 163].

Основними рисами японської управлінської культури є:

1) довготермінова стратегія;

2) поступовість у формуванні інноваційної управлінської культури із збереженням своєї самобутності та надання старим елементам нового змісту;

3) швидке освоєння найбільш передових зразків світової технічної культури, в тому числі інформаційних, навчальних, соціальних технологій, та їх успішне використання у власному культурному середовищі;

4) надання пріоритетності ресурсам модернізації та розвитку людських ресурсів у роботі управлінського персоналу;

5) збереження, підтримка та підвищення моральних норм культури, без яких неможливо зробити жодного кроку в управлінні, особливо в період модернізації та реформування суспільства.

В Україні, на жаль, концепція УЛР у сфері державного управління важко пробиває собі дорогу. Традиційно вітчизняному управлінському менеджменту все ще властивий підхід до людей як до чогось другорядного, що не має ніякої цінності як для професійної, так і для управлінської діяльності, а тому не варте й уваги.

На нашу думку, для того, щоб у цій площині відбулися кардинальні зміни, слід, насамперед, змінити структуру мислення посадовців усіх рівнів, тобто “відповідну карту інтерпретації ними суспільної дійсності” [23, 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, передусім управлінців.

Людинознавчі знання, завдяки яким приходить розуміння можливостей людини, її соціальної поведінки, стають найважливішим елементом управлінської культури XXI ст., оскільки наукове визначення сучасного статусу керівника вимагає “радикальної переорієнтації на гуманістичну домінанту, на пошук шляхів розширення об’єктивного протиріччя між технократизмом і гуманізмом” [75, с. 129].

Перспективним, на нашу думку, є сучасний принцип і механізм формування управлінської культури, суть якого полягає в опорі на “живі знання”. Саме тому в сучасному світі дуже великого значення набуває сфера управлінського консультування для на-

дання 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, які об'єднані у 3 великі та 4 дрібні асоціації.

Вважаємо, що 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, порядність, дотримання ustalених правил (моральних, духовних, правових) в умовах здорової конкуренції, а не конфронтації з підлеглими.

У ХХІ ст. УК набуває нового статусу: перестаючи бути лише теоретичним поняттям, вона стає реальною управлінською поведінкою, діями людей, способом спілкування, які матеріалізуються в інтелектуальних, організаційних, інформаційних, управлінських та оцінювальних технологіях і продуктах.

На нашу думку, *ідентифікація державного службовця з організацією та її цілями можлива лише за певних умов*. Основні з них такі:

### **1. Рівноправне зацікавлене співробітництво.**

Тільки за умови постійної поваги керівництва до підлеглих усі працівники 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 соціального буття є безперервним процесом взаємодії ієрархічних рівнів, без якого про ефективність діяльності організації як колективу державних службовців не може бути й мови.

Відомо, що між управлінцями та підлеглими підтримуються як формальні (статусні), так і неформальні (особистісні) взаємодії. Всі їх конкретні прояви є надзвичайно значущими. 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. Надзвичайно важливими є вольові взаємозв'язки, які багато що визнача-

ють в управлінні, адже без вольової компоненти воно не може здійснюватися взагалі.

## ***2. Обов'язкова взаємодія організаційних і особистих цінностей та цілей кожного співробітника-державного службовця.***

На нашу думку, рівноправне двостороннє співробітництво між керівником та підлеглими стане найефективнішим способом досягнення організаційних цілей лише за умови постійного врахування особистих цінностей та цілей усіх членів колективу. Це важливо через те, що організація апелює до індивідуальних цінностей як до стимулів, що спонукають співробітників поводитися відповідно до правил організаційної культури.

Для здобуття високого морального духу, який унеможливує виникнення відчуття і почуття внутрішньої резигнації, службовець повинен ототожнювати себе або з цілями організації, або з групою, цілі якої збігаються з цілями організації.

## ***3. Організація дієвого діалогу “оцінювач - оцінюваний” в процесі щорічної оцінювальної співбесіди-зустрічі.***

Такий діалог необхідний для оцінювання ефективності та результативності кожного оцінюваного службовця насамперед крізь призму виявлення оцінювачем-управлінцем наявності/відсутності симптомів та фактів внутрішньої резигнації та вжиття невідкладних заходів щодо усунення причин її виникнення.

## ***4. Професійна підготовка керівників до здійснення функцій управління і оцінювання підлеглих державних службовців.***

Основною складовою такої підготовки неодмінно має стати людинознавство, що поєднує весь комплекс дисциплін про людину та її психологічну діяльність.

## Розділ 3

# Щорічна оцінювальна співбесіда-зустріч як особливий вид підтримуючого ділового спілкування

Управління - це найбільш творче мистецтво, це мистецтво мистецтв, оскільки це мистецтво організувати таланти.

*Р.Макнамара*

### 3.1. Поняття підтримуючого ділового спілкування як елемент оцінювання людських ресурсів у сфері державного управління

Ділове спілкування суб'єктної пари “оцінювач-оцінюваний” є складним багатоплановим процесом встановлення, розвитку та забезпечення контактів між керівником та підлеглим державним службовцем, що породжується потребами спільної діяльності. Метою такого спілкування є: передавання інформації та обмін нею, розуміння і гармонізація себе у колективі колег, самоутвердження в організації (самоорганізація), розуміння інших співробітників. Забезпечення ефективності спілкування під час щорічної оцінювальної зустрічі, тобто досягнення обома співрозмовниками - керівником-оцінювачем та підлеглим оцінюваним - задоволення результатами спілкування, безпосередньо залежить від вирішення породжуваних функціями спілкування проблем (табл. 3.1) [131]:

*Таблиця 3.1*

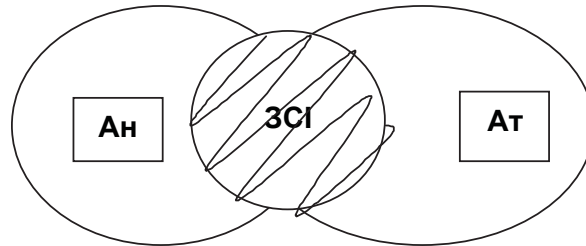
#### Взаємозалежність функцій ділового спілкування під час щорічної оцінювальної співбесіди-зустрічі та породжуваних ними проблем

Функція	Проблема
1	2
1. Перцептивна (сприйняття та розуміння співрозмовника)	1.1. Самооцінка власних рис, які є важливими для забезпечення спілкування. 1.2. Формування образу співрозмовника, взаємовплив образів співрозмовників у процесі спілкування. 1.3. Еталон образу співрозмовника. 1.4. Вплив настанов та очікувань на забезпечення ефективного спілкування



1	2
2. Комунікативна (обмін інформацією)	2.1. Розвиток та погодження двох форм спілкування (вербальної та невербальної). 2.2. Однозначне розуміння співрозмовниками смислового значення елементів спілкування (вербального та невербального). 2.3. Однозначне розуміння співрозмовниками суті кожного інформаційного повідомлення
3. Інтерактивна (взаємодія співрозмовників)	3.1. Потреба у конструктивному діловому спілкуванні. 3.2. Взаємні очікування від спілкування. 3.3. Соціальні ролі людини та психологічна сумісність оцінювача й оцінюваного

Взаємодію інтересів керівника та підлеглого державного службовця у процесі ділового спілкування під час щорічної оцінювальної співбесіди-зустрічі схематично можна зобразити так (рис. 3.1):



*Рис. 3.1. Взаємодія інтересів оцінювача та оцінюваного: Ан - адресант, керівник-оцінювач (відправник інформації); Ат - адресат, оцінюваний службовець (одержувач інформації); ЗСІ - зона спільних інтересів*

Саме тому науковці вбачають суттєву різницю між компетентними і некомпетентними управлінцями у тому, що перші, організовуючи щорічні оцінювальні співбесіди-зустрічі, налагоджують конструктивне ділове спілкування і зворотний зв'язок, підтримують підлеглого, одночасно вирішують проблеми як професійного зростання кожного оцінюваного державного службовця, так і управлінської ефективності в організації. Щорічна співбесіда-зустріч керівника з підлеглими є тією оцінювальною технологією, яка в системі УЛР нині має, на нашу думку, неминуче набути першочергового значення. Ми вважаємо, що саме тому за нею необхідно закріпити спеціальний статус важливого інструменту як підтримуючого ділового спілкування, так і зворотного зв'язку.

Учені визначають підтримуюче спілкування як таке, що спрямовується на вирішення поточної проблеми. При цьому воно фокусується на збереженні позитивних міжособистісних відносин між

співрозмовниками, що мають в організації практичну інструментальну цінність [35, с. 298]. Про це свідчать і результати наукових досліджень. Так, наприклад, дослідники виявили, що організації, які намагаються зміцнити відносини такого типу, відрізняються, як правило, не лише більш високою продуктивністю та результативністю праці, вмінням швидко вирішувати проблеми, а й зниженим рівнем конфліктності й руйнівного потенціалу, ніж організації, в яких такі відносини не проявляються, оскільки вони не стали основою їх функціонування та діяльності.

Більше того, забезпечення по-справжньому високого рівня сервісності державної служби практично неможливе без використання засобів підтримуючого спілкування, які дають змогу вирішувати проблеми налагодження і підтримання в належному стані соціального діалогу як між адміністрацією та споживачами, так і між управлінцем-оцінювачем та підлеглим-оцінюваним. Очевидно, що управлінці повинні не лише самі оволодівати відповідними комунікативними навичками, але й сприяти їх засвоєнню підлеглими. Інакше кажучи, підтримуюча комунікація - це не просто техніка “створення враження гарної людини”, а й засіб забезпечення конкурентних переваг.

**Властивостями підтримуючого ділового спілкування** під час щорічної оцінювальної співбесіди-зустрічі є такі:

1. **Орієнтація на проблему, а не на особу.** Дуже важливо, щоб оцінювач чітко розмежовував проблемно-орієнтовану комунікацію від особистісно-орієнтованої. Головний предмет першого типу спілкування - це професійна діяльність оцінюваного службовця та її результативність впродовж звітного періоду. Особистісно-орієнтоване спілкування фокусується на особистості та особистісних рисах підлеглого. Формулювання типу: “Суть проблеми полягає в цьому” та “Проблема в вас” ілюструють відмінність між цими двома підходами.

2. **Конгруентність (співзвучність, гармонія), а не її відсутність.** Більшість дослідників одностайні в думці, що найкраще спілкування та найкращі взаємовідносини можуть базуватися лише на конгруентності. Це означає, що повідомлення (як вербальні, так і невербальні) мають відповідати думкам і почуттям обох учасників оцінювальної співбесіди-зустрічі.

Існує два типи неконгруентності. Перший з них є наслідком невідповідності розуміння того, що відбувається. Наприклад, співрозмовник може не усвідомлювати своєї ворожості до свого

співрозмовника, хоча насправді він дійсно відчуває до нього ворожість чи гнів. Другий тип полягає у невідповідності повідомлень співрозмовника з його думками та почуттями. Наприклад, співрозмовник може усвідомлювати своє роздратування, але на словах заперечувати його.

Очевидно, що щирі і прозорі повідомлення оцінювача та оцінюваного завжди кращі, ніж завуальовані висловлювання. Ось чому управлінець-оцінювач, який приховує свої справжні почуття чи погляди від оцінюваного підлеглого і не поспішає ділитися з ним своїми думками, створює враження, що існує прихований зміст. Підлеглий, відчуваючи, що йому говорять не все, втрачає довіру до співрозмовника і, намагаючись зрозуміти цей прихований зміст, більше не слухає свого керівника. Зрозуміло, що спілкування не може називатися справді підтримуючим, якщо воно не базується на довірі і та повазі обох учасників оцінювальної співбесіди-зустрічі один до одного.

Саме конгруентність є найважливішою передумовою довіри, без якої процес підтримуючої ділової комунікації під час оцінювання буде фальшивим. До того ж конгруентність передбачає також відповідність тону і способу повідомлення його змісту. Наприклад, будь-яке слово з позитивним семантичним забарвленням може сприйматися негативно, якщо у ньому відчувається сарказм.

3. **Опис, а не оцінка.** На відміну від оцінювальної комунікації, яка передбачає використання суджень-оцінок інших людей та їхньої поведінки, описова (дескриптивна) комунікація фокусується на описі об'єктивних фактів, подій та реакції співрозмовників на них. При цьому їй властиві такі кроки (табл. 3.2) [35, с. 307]:

Таблиця 3.2

### Кроки дескриптивної комунікації

Крок	Зміст
Крок 1	<b>Об'єктивний опис події, поведінки чи обставин:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Уникання звинувачень.</li> <li>• Надавання об'єктивної інформації або свідчення</li> </ul>
Крок 2	<b>Зосередженість на поведінці та на власних реакціях, але не на особистісних особливостях оцінюваного:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Аналіз власної реакції та своїх почуттів.</li> <li>• Опис об'єктивних наслідків вжитих заходів</li> </ul>
Крок 3	<b>Зосередженість на рішеннях:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Уникання дискусії на тему про те, хто має рацію і хто винний.</li> <li>• Пошук реальної альтернативи.</li> <li>• Відкритість для інших альтернатив</li> </ul>

4. **Піднесення, а не приниження.** У процесі підтримуючого спілкування під час щорічного оцінювання управлінець робить

акцент на висловлюваннях, які сприяють встановленню атмосфери взаємної поваги і співробітництва, гнучкості та виявлення “сфери” згоди. Таке спілкування дає оцінюваному співрозмовнику можливість відчувати себе визнаним, зрозумілим, прийнятим як рівний та об’єктивно оціненим. Якщо у процесі комунікації оцінювач принижує гідність оцінюваного, то це породжує у підлеглого негативні почуття стосовно власної самооцінки, ідентичності у відносинах з керівником та рештою колег.

Тим самим керівник заперечує унікальність кожного з оцінюваних ним співробітників, актуалізуючи думку, висловлену Бернландом ще у 1968 р.: “Люди нерідко витрачають час даремно, не слухають і не намагаються зрозуміти співрозмовників, але раз у раз перебивають їх, підганяють, критикують або демонструють зневагу до їхніх слів; у своїх судженнях вони частенько неконкретні, непослідовні, багатослівні, нещирі чи безапеляційні. Внаслідок цього, спілкування часто приводить людей до відчуття ще більшої неповноцінності, незрозумілості і відчуження, аніж до початку комунікації” [35, с. 310].

**5. Конкретизація, а не узагальнення.** Конкретна комунікація корисна, якщо вона спрямована на чітко визначену проблему чи поведінку, адже чим конкретніше твердження, тим вищий його мотиваційний потенціал. Тим самим конкретність ділового спілкування під час оцінювальної співбесіди є запорукою корисності цього процесу визнання професійних результатів діяльності підлеглих.

**6. Послідовність, а не безладність.** На відміну від диз’юнктивної (безладної), кон’юнктива (послідовна) комунікація завжди пов’язується з тим, про що вже попередньо йшлося. Зазначимо, що ділове спілкування може стати диз’юнктивним у трьох випадках: по-перше, під час оцінювальної співбесіди оцінюваний службовець може бути позбавлений можливості говорити на рівних із своїм оцінювачем. У такому разі, оскільки інформаційний обмін між учасниками спілкування вже не відбувається чітко, то й порушується зв’язок між окремими їхніми висловлюваннями. По-друге, надто тривалі паузи також можуть спричинити безладність у спілкуванні. По-третє, порушення контролю за темою комунікації. Вченими було доведено, що 25% висловлювань у процесі оцінювальних дискусій між оцінювачем та оцінюваним не пов’язані з попередніми висловлюваннями співрозмовників.

Три фактори - управління переведення розмови з оцінювача на оцінюваного та навпаки, управління часом і контроль за темою -

є складовими управління взаємодією, без якої об'єктивне оцінювання стає неможливим.

**7. Авторство, а не безособовість.** Вчені визначають авторську комунікацію як відповідальне ставлення до всіх своїх висловлювань та визнання того, що автором ідеї є саме мовець, а не інша людина. Характерною ознакою такого типу комунікації є вживання у мовленні займенника першої особи однини “я”, “мені”. Безособова комунікація характеризується використанням безособових конструкцій, займенників третьої особи чи першої особи множини: “ми вважаємо”, “вони говорять”, “вважається, що...”. Співрозмовник у такому спілкуванні не бажає брати на себе відповідальність за висловлене, тим самим стає очевидним, що він уникає і повноцінної комунікації.

**8. Рефлексивне, а не одностороннє слухання.** Побуває правильна думка про те, що хороший керівник повинен бути хорошим слухачем. Учені підтвердили правильність цієї думки результатами наукових досліджень. Так, вони довели, що ефективне лідерство на 40% визначається вмінням слухати інших.

Таким чином, можна стверджувати, що підтримуюче ділове спілкування дає змогу створити між співрозмовниками-учасниками щорічної оцінювальної співбесіди-зустрічі атмосферу підтримки, взаєморозуміння і взаємодопомоги. Воно сприяє подоланню двох основних перешкод, зумовлених незадовільним рівнем міжособистісної комунікації, а саме (табл. 3.3) [35, с. 303]:

*Таблиця 3.3*

### **Основні перешкоди ефективного міжособистісного спілкування**

Перешкоди	Зміст
<b>Захисні реакції</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Спілкування викликає у співрозмовника почуття тривоги та уразливості.</li> <li>• Намагання захистити себе стає основним прагненням.</li> <li>• Енергія витрачається на захист, а не на вислуховування співрозмовника.</li> <li>• Агресія, гнів, суперництво чи намагання ухилитися від негативізму співрозмовника - звичні реакції</li> </ul>
<b>Неприйнятність</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Спілкування викликає у співрозмовника почуття некомпетентності, неповноцінності чи невиразності.</li> <li>• Індивід намагається довести свою професійну спроможність.</li> <li>• Енергія витрачається на самоствердження, а не на вислуховування співрозмовника.</li> <li>• Демонстративна, егоцентрична поведінка, відчуження, втрата мотивації - звичні реакції</li> </ul>

Видами ділового спілкування, які визначають “якість” цієї міжособистісної діяльності, визнано письмове та усне спілкуван-



ня і мову жестів. Безсумнівно, що всі вони є важливими, однак для управлінця-оцінювача все ж найважливішими є навички безпосереднього особистого спілкування. Проведені Крокером ще у 1978 р. дослідження 88 комерційних і державних організацій підтвердили цю аксіому, оскільки найважливішими навичками з-поміж 31, запропонованих у списку було визнано саме навички комунікації, включаючи вміння слухати.

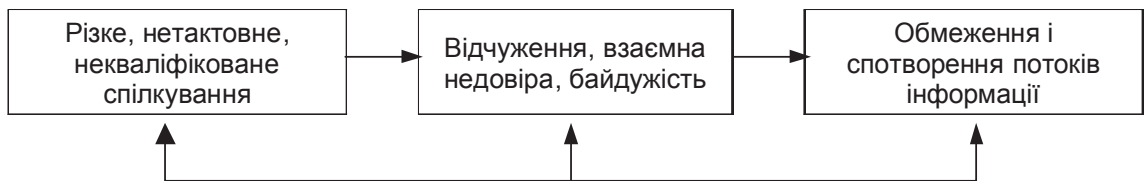
Шпіцберг, автор ґрунтовного аналізу спеціальної літератури з проблем міжособистісних відносин, у 1994 р. дійшов висновку, що відсутність належного рівня компетенції у сфері міжособистісних відносин має дуже згубні наслідки для особистості державного службовця, взаємовідносин у колективі і для суспільства. А заключним висновком проведеного Торнтоном у 1966 р. дослідження стало таке твердження: “Основну проблему менеджерів можна виразити одним єдиним словом. Це - комунікації”.

Така надзвичайно прискіплива увага до розвитку навичок спілкування пояснюється тим, що 80% свого робочого часу управлінці витрачають на вербальну (словесну) комунікацію. Наукові дослідження доводять, що більшість з них вважають себе досить ефективними комунікаторами. І вони глибоко переконані, що проблема спілкування викликана не їхньою власною некомпетентністю, а слабкостями інших співробітників колективу. Наприклад, більшість учасників дослідження, до якого було залучено понад 8000 американців, що працюють у сфері вищої освіти, бізнесу, оборони, охорони здоров'я і державного управління, вважала, що вони володіють навичками комунікації не гірше, а часто навіть краще, ніж решта співробітників їхньої організації. Більшість опитаних була переконана, що проблеми спілкування, які виникали в їхній організації, були наслідком некомпетентності “решти співробітників”. Інакше кажучи, практично всі вони погоджувалися, що навички міжособистісного спілкування є основною передумовою успіху управлінської діяльності. Разом з тим більшість з них навіть не задумувалася, що саме вони потребують розвитку власних комунікативних навичок.

У сучасному світі електронні засоби комунікації набувають безпрецедентного розвитку і значення, про що свідчить безупинна еволюція інноваційних технологій у цій сфері. Проте у сфері міжособистісних відносин такий прогрес, на жаль, не спостерігається. Люди, як і раніше, ображаються один на одного, обмінюються уїдливіми словами та й спілкуються досить-таки незграб-

но, забуваючи при цьому, що міжособистісний аспект комунікації враховує природу відносин між учасниками спілкування. Ось чому перешкодою на шляху ефективного поширення інформації є, на думку Голена, не відсутність можливостей для точного передавання повідомлень, а саме цей міжособистісний аспект ділового спілкування.

Наслідком неефективної комунікації у процесі щорічного оцінювання державних службовців може стати взаємна неприязнь учасників комунікативного процесу, образи, небажання слухати один одного, недовіра тощо. Ці міжособистісні проблеми, у свою чергу, призводять до загального обмеження інформаційних потоків, дедалі більшої неточності повідомлень та неправильної інтерпретації їх змісту. Схему цього процесу можна подати так (рис. 3.2) [35, с. 297]:



**Рис. 3.2. Взаємозв'язок між некваліфікованою комунікацією та міжособистісними відносинами учасників щорічного оцінювання**

Вважається, що міжособистісні конфлікти, будучи суттєвим елементом організаційного життя кожного колективу, характеризуються суперечливістю думок про їх цінність. Така подвійність, на нашу думку, пояснюється наступними факторами:

- 1) нездатністю усвідомити причини їх виникнення та знайти адекватні засоби для ефективного управління ними;
- 2) відсутністю необхідних управлінських навичок і впевненості керівника у тому, що йому вдасться управляти емоційним напруженням, що породжується конфліктом.

Розглядаючи конфлікт як найкращий тест для перевірки управлінських навичок та вмій, ми вважаємо, що роль ефективного управління полягає не стільки у підтриманні конфлікту на оптимальному рівні, скільки у спрямуванні його в продуктивне русло на користь усього колективу.

Залежно від того, що покладено в основу конфліктів: люди чи проблеми, науковці поділяють їх на два великі типи, а саме: особистісно-орієнтовані та проблемно-орієнтовані. Особистісно-

орієнтованим конфліктом вважається такий тип міжособистісної конфронтації, який відрізняється високим афективним рівнем та емоційним напруженням. За результатами наукових досліджень, такі конфлікти негативно позначаються на міжособистісних відносинах не лише суб'єктної пари "оцінювач-оцінюваний", але й, як наслідок, у колективі в цілому. Вони вкрай важко піддаються врегулюванню, а їх вплив на міжособистісні відносини у довготривалій перспективі може стати навіть катастрофічним. Чим довше існуватиме такий конфлікт, тим ширшою буде прірва, яка розділяє дві сторони, і тим більша кількість людей буде втягнута у неї [35, с. 467].

Науковці навіть підраховали, що за десять останніх років витрати часу управлінця на вирішення міжособистісних конфліктів у колективі збільшилися з 9,2 до 18%. Тим самим щорічно діяльність менеджерів організацій впродовж дев'яти тижнів є не лише абсолютно непродуктивною, а й деструктивною.

Проблемно-орієнтовані конфлікти схожі на переговори, які можуть розглядатися як процес спільного прийняття рішення. Як результат оцінювач-оцінюваний намагаються досягти такого компромісу, який би влаштував їх обох. Отже, можна стверджувати, що, на відміну від особистісно-орієнтованих, цей тип конфліктів скріплює міжособистісні відносини у разі вмілого й ефективного управління керівником конфліктною ситуацією.

Основними джерелами таких конфліктів є: індивідуальні відмінності; брак інформації; несумісність ролей; тиск навколишнього середовища; сприйняття та очікування; дезінформація та неправдива інтерпретація інформації; цілі та зобов'язання; нестача ресурсів, невизначеність.

Науковці слушно виділяють такі етапи ескалації конфлікту [97, с. 252]:

1. Рациональний. Існуючий стан справ все ще може бути предметом обговорення, сторони готові до взаємних поступок. До того ж вони можуть відокремити причину свого роздратування від питання, яке обговорюється. Сторони часто вдаються до розв'язання конфлікту без сторонньої допомоги, правда, за умови, що вони, визнавши його наявність, готові до конструктивного співробітництва.

2. Емоційний. Сторони звинувачують одна одну у виникненні конфлікту, ними робляться спроби створення коаліцій з числа своїх прихильників для відстоювання певної точки зору.

3. Етап боротьби. Відносини між сторонами конфлікту під загрозою невідворотного руйнування. Сторони роблять все можливе, щоб завдати шкоди своїм опонентам, навіть за рахунок власних втрат.

Очевидно, що не існує ідеального способу врегулювання конфліктів, оскільки примирення сторін безпосередньо залежить і від особистісних характеристик сторін, і від ситуації та етапу розгортання конфлікту. Незаперечною є аксіома: ефективний підхід до врегулювання конфлікту вимагає вмілого використання управлінцем усіх навичок міжособистісної взаємодії, зокрема підтримуючого ділового спілкування. При цьому під час щорічної оцінювальної співбесіди-зустрічі важливо дотримуватися певних правил підтримуючого ділового спілкування. Основними серед них є:

- якомога раніше озвучувати все, що може дратувати;
- якщо виникають розбіжності у поглядах, спокійно обговорювати їх;
- не реагувати емоційно і не примушувати співрозмовника до цього;
- вислуховувати та оцінювати підлеглого службовця раніше, ніж робити висновки;
- намагатися якомога раніше знайти точки дотику інтересів;
- уникати переростання конфлікту між оцінювачем і оцінюваним у проблему для усіх співробітників;
- забути про ненависть у взаємовідносинах із співрозмовником;
- не висувати жорстких вимог і не займати безкомпромісну позицію;
- не витратити надто багато часу на аналіз того, що вже відбулося;
- дивитися вперед і бачити перспективу щорічної оцінювальної співбесіди-зустрічі для обох її учасників;
- бути люб'язними;
- вести переговори конструктивно і послідовно.

Очевидно, що вирішальну роль у процесі міжособистісної взаємодії співрозмовників відіграє управлінець-оцінювач, адже саме він повинен виконувати своє основне завдання - створювати сприятливу атмосферу для конструктивного розвитку ефективного підтримуючого ділового спілкування у процесі оцінювання кожного підлеглого службовця. Для цього він зобов'язаний дотримуватися таких правил:

1. Бути чесним і щирим, надавати кожному підлеглому необхідну інформацію.
2. Говорити про "нас", а не про "тебе" і "мене".

3. Не ігнорувати оцінюваного.
4. Цікавитися думками та поглядами оцінюваного співробітника.
5. Завчасно пояснювати, чому будуть вжиті ті чи інші заходи, що впливають із результатів такої оцінювальної зустрічі.
6. Уважно слухати і забезпечувати конструктивний зворотний зв'язок.
7. Ставити себе на місце оцінюваного співробітника.
8. Розуміти оцінюваного працівника і йти йому назустріч.
9. Уникати егоїстичних висловлювань та дій.
10. Робити акцент на цілях.
11. Не шукати “цапа відбувайла” серед оцінюваних співробітників, а, насамперед, мати мужність брати на себе персональну відповідальність за стан справ в організації.

Характеристики підтримуючого ділового спілкування виявляються дуже ефективними в процесі регулярних щорічних оцінювальних співбесід-зустрічей управлінця зі своїми підлеглими. Завдяки цьому програма щорічного оцінювального інтерв'ю з підлеглими одночасно виступає важливим інструментом зворотного зв'язку, підтримуючого спілкування та технологією УЛР і ОЛР в організації.

**Реалізація програми оцінювальної співбесіди відбувається в три етапи (дод. В):**

**I: підготовчий етап.** Відбувається визначення конкретних оцінювальних стандартів, за якими підлеглі оцінюватимуться. Вони доводяться до співробітників, письмово фіксуються у своєрідному контракті між керівником і кожним підлеглим.

**II: безпосереднє проведення співбесіди-зустрічі управління-оцінювача з кожним оцінюваним службовцем.** Зрозуміло, що така зустріч має бути не лише регулярною, а й конфіденційною. Це необхідно для того, щоб обидві сторони мали можливість вільного, відкритого та конструктивного діалогу. Оцінювальна співбесіда-зустріч має тривати від 45 хв до 1 год.

Предметом обговорення на ній мають бути не тільки конкретні досягнення підлеглого за звітний період (календарний рік), його почуття, думки, невирішені проблеми тощо (ретроспективний аспект), його професійні плани на наступний оцінювальний період (проспективний аспект), а й управлінські та організаційні питання, обмін інформацією, проблеми міжособистісного спілкування, питання подальшого безперервного професійного навчання, особисті потреби, зворотний зв'язок за результатами праці.



Важливо, на нашу думку, зауважити, що вся робота на цих двох етапах має спрямовуватися не на конфронтацію між керівником і підлеглим, а на взаємну підтримку і формування команди однодумців. Саме тому відносини повинні базуватися на вищенаведених принципах підтримуючого ділового спілкування та характеризуватися ними.

**III: післяоцінювальньо-наслідковий.** Очевидно, що такі оцінювальні співбесіди потрібні не лише заради самої зустрічі. Вони обов'язково повинні мати продовження, фактично третій етап, упродовж якого обидві сторони - і керівник, і підлеглий - виконують закріплені у новому контракті на наступний оцінювальний період конкретні завдання.

Саме тому цей третій етап ми визначаємо як процес здійснення постійного зворотного зв'язку між оцінювачем-керівником та оцінюваним державним службовцем. На цьому етапі результати щорічної оцінювальної співбесіди-зустрічі використовуються для розвитку всіх суб'єктів організації, а саме:

- 1) оцінюваного;
- 2) оцінювача;
- 3) колективу співробітників.

Основні характеристики оцінювальних щорічних співбесід-зустрічей управлінця з підлеглими можна наочно подати так [35, с. 327]:

- Зустрічі повинні носити регулярний та конфіденційний характер.
- Оскільки основна мета зустрічей полягає в постійному вдосконаленні індивідуальних, групових, організаційних результатів, то вони належать до орієнтованих як на реальні результати і на конкретні дії, так і на перспективу.
- Як управлінець-оцінювач, так і підлеглий-оцінюваний зобов'язані заздалегідь готуватися до зустрічі, оскільки вона спрямована на професійний та кар'єрний розвиток обох сторін, а не на суб'єктивну оцінку керівником підлеглого.
- Зустріч має бути досить тривалою (від 45 хв до 1 год.).
- Під час проведення таких зустрічей їх учасникам слід дотримуватися принципів підтримуючого ділового спілкування.
- Кожна зустріч має починатися з об'єктивного аналізу стану виконання рішень, прийнятих під час попередньої оцінювальної співбесіди.
- Головні пункти обговорення під час співбесіди-зустрічі:
  - продуктивність та результативність роботи підлеглого за звітний період;
  - особисті проблеми та потреби;
  - визначення мети, цілей та конкретних завдань для їх досягнення на наступний оцінювальний період;

- управлінські та організаційні проблеми;
- організаційні цінності та бачення майбутнього підлеглого, керівника, організації;
- обмін інформацією;
- проблеми міжособистісних відносин;
- перешкоди для професійного розвитку;
- засвоєння управлінських навичок;
- зворотний зв'язок за результатами праці

За визначенням Рамперсада К.Хьюберта, конструктивні переговори - це процес, у якому задіяні та тісно пов'язані між собою люди, які, маючи протилежні потреби, інтереси чи цілі, намагаються дійти до компромісного рішення шляхом проведення доброзичливих і тактовних переговорів [97, с. 249]. Виходячи з такого визначення стає очевидним, що щорічну оцінювальну співбесіду-зустріч можна вважати видом конструктивних переговорів, основними елементами яких є дискусія та полеміка, пошук взаємного зиску, готовність учасників дійти згоди, визначення конкретних цілей на наступний період професійної діяльності як оцінюваного, так і оцінювача.

Будучи важливою частиною командної роботи, конструктивні переговори можуть, однак, породжувати в учасників оцінювальної співбесіди-зустрічі розбіжності у поглядах, протиріччя і конфлікти інтересів. З метою уникнення таких негативних явищ і для підвищення ефективності переговорів потрібно не забувати про правила, які сприяють дотриманню інтересів кожного учасника [97, с. 250-251]:

- ◆ Грунтовно готуватися до переговорів.
- ◆ Знайти “золоту середину” між жорстким стилем ведення переговорів (за якого неможливо досягти взаємного розуміння) та м'яким стилем (коли особисті цілі відходять на другий план заради збереження дружніх стосунків з іншою стороною переговорів).
- ◆ Продовжувати дотримуватися власних цілей у майбутньому, навіть якщо потрібно піти на певні поступки.
- ◆ Слідкувати за збереженням балансу сил і не ставати повністю залежним від іншого учасника оцінювальної співбесіди. Переговори втрачають сенс, якщо одна із сторін чинить тиск на іншу.
- ◆ Слухати активно і ставити себе на місце співрозмовника. Намагатися зрозуміти його інтереси та уявлення про те, що відбувається. Використовувати для цього фрази типу: “Я повністю вас підтримую...”, “Я розумію, що ви...”, “Я згоден з вами, що...” тощо.

Однак про власні інтереси варто пам'ятати постійно. Задавати потрібно переважно відкриті запитання і в разі потреби - прямі запитання, які допоможуть з'ясувати інтереси співрозмовника. Разом з тим потрібно надати йому досить вичерпну інформацію про себе; відповідати на запитання лише тоді, коли їх суть повністю зрозуміла; вимагати пояснень, якщо щось незрозуміло.

- ◆ Намагатися досягти компромісу, який влаштував би обидві сторони. Виявляти схожі інтереси або й взаємну вигоду і діяти гнучко з метою їх поєднання.

- ◆ Створити позитивну атмосферу та дружні взаємовідносини, не плутати при цьому особисті запитання з проблемами, що обговорюються. Дотримуватися ділового стилю спілкування, стримувати емоції і не переходити на особистісне спілкування. Не зациклюватися на поведінці співрозмовника. Звертати увагу на запитання, які цікаві та важливі для обох учасників оцінювальної співбесіди.

- ◆ Ґрунтуватись на спільних інтересах, не концентрувати увагу на позиціях і думках окремих особистостей. Не ставити власні цілі на перше місце так, ніби неможливо поступитися "ні на йоту". Конфліктні відносини рідко ведуть до успіху, а намагання форсувати вирішення питання не забезпечує отримання очікуваного результату.

- ◆ Робити вибір серед розмаїття варіантів, використовуючи для їх оцінки незалежні та об'єктивні критерії, погоджені обома сторонами.

- ◆ Уникати прямого відхилення пропозиції іншого учасника оцінювальної співбесіди-зустрічі. Вилучати з таких пропозицій позитивне та висловлювати подяку за висловлені ідеї. Якщо інша людина виступає з будь-якою пропозицією, не намагатися відразу ж висловити власну. Спершу потрібно, задавши запитання, відреагувати на пропозицію партнера, а потім запропонувати і викласти власну позицію як доповнення до вже сказаного.

- ◆ Постійно слідкувати за вербальними та невербальними сигналами співробітника, оскільки вони можуть вказувати на те, що він вважає важливим чи таким, що не варте уваги.

- ◆ Бути терплячим, оптимістично налаштованим і дружелюбним; проявляти повагу до співрозмовника і намагатися висловлювати позитивні почуття і викликати їх у свого партнера по співбесіді.

- ◆ Узагальнювати сказане. Це сприяє, по-перше, з'ясуванню всіх складних моментів і запитань, що виникли в процесі щорічної оцінювальної співбесіди. По-друге, висновки та узагальнення

вимагають досягнення конкретних домовленостей, а це робить процес обговорення послідовним, упорядкованим і передбачуваним.

Як бачимо, міжособистісна комунікація - це один з найважливіших видів управлінської роботи, а саме: ділового спілкування. Відмінності у стилях такого спілкування між колегами, підлеглими, іншими людьми стають причинами непорозумінь, конфліктів, розчарувань і втрачених можливостей. Тому кожному управлінцеві варто пам'ятати, що головна мета підтримуючого ділового спілкування полягає у досягненні взаєморозуміння.

До того ж *функціями підтримуючого ділового спілкування є* [97, с. 234]:

1. Стимулювання колективного навчання й обміну знаннями, підтримання безперервного оновлення знань співробітників та досягнення прозорості в оцінюванні.

2. Заохочування в організації взаємної кооперації і розвиток у співробітників відчуття спільності справи, спонукання їх до результативної діяльності.

3. Проголошення організаційних норм та цінностей, вплив на погляди й позиції підлеглих, розвиток у них розуміння значущості змін і вдосконалення.

4. Розвиток таких навичок, як уміння ефективно слухати, виділяти пріоритети, планувати дії тощо.

5. Забезпечення і отримання зворотного зв'язку.

Таким чином, можна стверджувати, що успіх міжособистісної взаємодії під час оцінювальної співбесіди-зустрічі безпосередньо залежить передусім від обох її учасників: оцінювача та оцінюваного, їхніх намірів і особливо від розвинених у них навичок підтримуючого ділового спілкування. Проведення регулярних оцінювальних співбесід-зустрічей управлінцем з підлеглими та дотримання при цьому принципів підтримуючого ділового спілкування сприяє підвищенню ефективності діяльності як кожного оцінюваного, так і всієї організації, оскільки такі зустрічі - не формальність, а дієвий засіб управління людськими ресурсами.

### **3.2. Зворотний зв'язок як складова оцінювальної діяльності державних службовців**

Важливе значення має зворотний зв'язок між комунікантами в державно-управлінських відносинах. У період командно-адмі-

ністративного управління вони були, як зазначає Н.Р.Нижник, зведені до мінімуму, що призвело, зрештою, управління до закостенілості та надцентралізму. За наявності такого зв'язку учасники державно-управлінських відносин міняються комунікативними ролями. Одержувач інформації стає її відправником і проходить через усі етапи процесу обміну інформацією для передавання своєї реакції на інформацію відправника, який у цьому разі відіграє роль одержувача. Спеціаліст з обміну інформацією, професор Ф.Льюїс пише: “Зворотний зв'язок - це опорна реакція на почуте чи побачене; інформація (у вербальному чи невербальному оформленні) відсилається назад відправнику, засвідчуючи про міру розуміння, довіри до повідомлення, засвоєння до погодження з повідомленням. Ефективний обмін інформацією повинен бути двостороннім спрямованим: зворотний зв'язок необхідний, щоб зрозуміти, якою мірою повідомлення було сприйнято... Керівник, який не налагодить зворотний зв'язок для одержувача інформації, виявить, що ефективність його управлінських дій різко знижена. Аналогічним чином, якщо зворотний зв'язок з працівниками заблокований, керівник, врешті-решт, опиниться ізольованим чи співробітники будуть його обманювати” [75, с. 16].

Зворотний зв'язок може сприяти значному підвищенню ефективності обміну управлінською інформацією. Порівняно з одностороннім, двосторонній обмін інформацією проходить повільніше, але ефективніше знімає напруження в колективі. Він більш точний і підвищує впевненість учасників оцінювальної співбесіди у правильності інтерпретації повідомлень. Обмін інформацією між учасниками державно-управлінських відносин можна поліпшити, створивши системи зворотного зв'язку, регулюючи інформаційні потоки, впроваджуючи управлінські дії для формування різноманітних гілок інформаційного обміну, розгортаючи системи збирання пропозицій, друкуючи матеріали інформаційного характеру для використання всередині суб'єкта чи об'єкта державно-управлінських відносин та застосовуючи досягнення сучасної інформаційної технології [75, с. 16].

Безперечно, ефективність та результативність щорічного ОЛР у сфері державного управління насамперед залежить від управлінського мистецтва керівника. Управлінцеві потрібно, передусім, бути хорошим слухачем, щоб своєю увагою спонукати свого співрозмовника - оцінюваного державного службовця - до конструктивного і взаємно корисного діалогу.

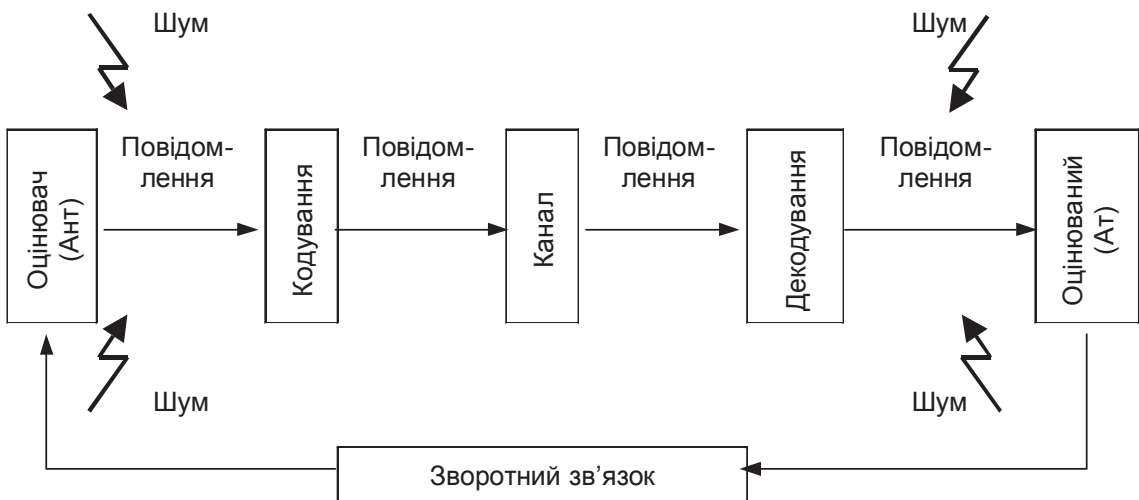


Видатні люди особливо виділяли цю здатність - уміння слухати свого співрозмовника. Так, Чарльз В.Еліот вважав, що “не існує ніякої таємниці, яка приносить успіх у ділових контактах... Виняткова увага до того, хто говорить з вами, - ось що важливо й потрібно. Немає нічого, що було б так приємно, як це”.

Віра Ф.Бінкельбіль підкреслює, що передусім потрібно заpastися терпінням та вислухати якомога більше побажань та аргументів співрозмовника і лише після цього розкривати свої карти та “валізи” з власними пропозиціями. На її думку, потрібно, насамперед, бути хорошим слухачем, щоб своєю увагою надихати співрозмовника на розповідь.

Відомий журналіст та інтерв'юер Айзек Ф.Маркуссон був переконаний у тому, що багато хто з людей не може справити вигідного враження лише через те, що не вміє уважно слухати. За його словами, ці люди настільки зайняті тим, що самі збираються сказати, що стають глухим... Однак, віддаючи перевагу хорошим слухачам перед хорошими розповідачами, видатні люди зазначали, що здатність слухати трапляється набагато рідше, ніж інші властивості людської натури.

Успіх підтримуючого ділового спілкування в цілому і, особливо під час щорічної оцінювальної співбесіди-зустрічі, безпосередньо залежить від наявності зворотного зв'язку між партнерами, з урахуванням якого процес “розгортання” спілкування набуває такої форми (рис. 3.3) [97]:



*Рис. 3.3. Схема комунікативного акту*

Двосторонній характер комунікативного процесу, а отже, і активність обох суб'єктів спілкування під час щорічної оцінювальної співбесіди-зустрічі, можна наочно зобразити так (рис. 3.4):



*Рис. 3.4. Модель протікання щорічної оцінювальної співбесіди-зустрічі*

Як видно з рис. 3.2 та 3.3, будучи комунікативним актом, щорічна оцінювальна співбесіда-зустріч - це одночасно і процес говоріння, який спрямовується від керівника-оцінювача (Ант) до оцінюваного державного службовця (Ат), і **процес слухання**, який, спрямовуючись від підлеглого до управлінця, передбачає такі стадії:

**Сприйняття — Осмислення — Оцінка — Відповідь.**

Таким чином, вміння слухати інших є одним з найважливіших компонентів у структурі міжособистісного спілкування в цілому і управлінського зокрема. Одночасно його наявність чи брак є свідченням існування/відсутності зворотного зв'язку між суб'єктною парою "оцінювач-оцінюваний".

У нашому дослідженні зворотний зв'язок визначається як форма комунікації, за якої оцінюваний державний службовець (адресат) - одержувач повідомлення - дає змогу оцінювачу-керівникові (адресанту) - відправнику повідомлення - зрозуміти, як він сприйняв адресоване йому повідомлення. В результаті такого зв'язку співрозмовник-оцінювач дізнається про ефект, який справляє його мовлення і поведінка на оцінюваного співрозмовника.

Надання і встановлення зворотного зв'язку передбачає "переадресування" отриманої співрозмовником інформації. Саме тому можна з усією впевненістю стверджувати, що внаслідок існування такого зв'язку внутрішньоорганізаційно-міжособистісна суб'єктна кооперація між оцінювачем та оцінюваним стає ефективнішою та більш прозорою.

Науковці, звертаючи увагу на обов'язковий характер зворотного зв'язку для успішності щорічної оцінювальної співбесіди-зустрічі, застерігають, що його організація вимагає великих зу-

силь та виконання загальних рекомендацій. Основними з них вони вважають такі.

◆ Використовуючи зворотний зв'язок, потрібно звертати увагу на поведінку оцінюваного службовця. Разом з тим цей зв'язок не повинен стосуватися ні особистості людини, ні індивідуальних рис її характеру.

◆ Зворотний зв'язок, не передбачаючи оцінку особистості, використовує лише ті зауваження, що висловлюються з метою вдосконалення діяльності оцінюваного службовця.

◆ Ефективний зворотний зв'язок повинен мати конкретну, а не загальну форму: він повинен бути зрозумілим оцінюваному службовцеві.

◆ Він підтримується в інтересах як одержувача інформації - оцінюваного службовця, так і її відправника - керівника оцінювача.

◆ Він має сенс лише тоді, коли обидва учасники суб'єктної пари "оцінювач-оцінюваний" готові до сприйняття та підтримання такого зв'язку.

◆ Зворотний зв'язок повинен підтримуватися впродовж усієї оцінювальної співбесіди-зустрічі.

◆ Зворотний зв'язок - не дискусія, він сприяє конструктивному обміну думками та пропозиціями щодо майбутнього як оцінюваного, так і оцінювача.

Доповнивши низку правил, якими повинен користуватися як відправник, так і одержувач зворотного зв'язку, обов'язковими ми вважаємо такі:

*Таблиця 3.4*

### **Правила для надавача та одержувача зворотного зв'язку**

<b>Правила</b>	<b>Зміст</b>
1	2
<b>Для надавача зворотного зв'язку</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Заздалегідь чітко визначте для себе, що ви хочете сказати, і зберіть для цього необхідну інформацію.</li> <li>• Почніть з позитивних моментів.</li> <li>• Подайте зворотний зв'язок у вигляді перспективи, а не банальної констатації стану речей, у вигляді можливості, а не загрози.</li> <li>• Будьте конкретним. Поясніть, який вплив справляє на вас поведінка співрозмовника. Для цього варто вживати фрази типу: "Зауваження, яке ви щойно зробили...", "Ви маєте рацію, стверджуючи, що...", "Я згоден з вами у тому, що..." тощо.</li> <li>• Будьте чесним і відвертим.</li> <li>• Зробіть ваші зауваження описовими, уникайте критики та оцінювальних висловлювань.</li> <li>• Не удавайтеся до критики особистості співрозмовника.</li> <li>• Звертайтеся до конкретних подій, що відбулися за оцінюваний період і є важливими для вас та вашого колеги.</li> <li>• Надайте співрозмовнику можливість відповісти на ваші зауваження</li> </ul>

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Уважно вислуховуйте його і зберігайте об'єктивність щодо висловлюваних ним думок.</li> <li>• Покажіть, що ви довіряєте співрозмовникові, і завершіть вашу розмову позитивними зауваженнями стосовно як власного професійного майбутнього, так і розвитку вашої організації в цілому.</li> <li>• Цінуйте людей за те, що вони такі, якими вони є, а не лише за ті заслуги, що вони мають.</li> <li>• Зворотний зв'язок повинен бути конструктивним і корисним для обох сторін оцінювальної співбесіди.</li> <li>• Робіть об'єктивні висновки і наводьте конкретні приклади</li> </ul>
<p><b>Для одержувача зворотного зв'язку</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Уважно слухайте, перш ніж прийняти зворотний зв'язок. Якщо щось видається вам незрозумілим, задавайте уточнювальні запитання.</li> <li>• Не займайте оборонну позицію і не переходьте у напад. Не шукайте обставин, які виправдовують вашу поведінку. Зворотний зв'язок - це процес навчання для обох учасників оцінювальної співбесіди-зустрічі.</li> <li>• Сприймійте те, що вам повідомили в результаті зворотного зв'язку, і проаналізуйте, чому ваша поведінка викликала таку реакцію співрозмовника.</li> <li>• Повірте в те, що людина, яка надає вам зворотний зв'язок, доброзичливо ставиться до вас. Не вважайте, що до вас придираються.</li> <li>• Не висловлюйте негативних емоцій. Підтримайте зворотний зв'язок разом з людиною, яка вам його надала.</li> <li>• Не намагайтеся жартувати чи мудрувати. Зосередьте вашу увагу на об'єктивному аналізі діяльності підлеглого державного службовця і конструктивних змінах у його професійній кар'єрі у наступному звітному періоді.</li> <li>• Узагальнюйте висловлювання, отримані вами в процесі такого зв'язку, щоб зуміти сформулювати ваші зауваження та побажання у відповідь.</li> <li>• Ставте запитання з метою усвідомлення отриманого зворотного зв'язку.</li> <li>• Прискіпливо оцінюйте корисність отриманого зворотного зв'язку для вас та вашої управлінської діяльності.</li> <li>• Не демонструйте різкої чи агресивної реакції на негативний зворотний зв'язок. Знаходьте у ньому корисну для вас інформацію.</li> <li>• Не сприймайте зворотний зв'язок як критику.</li> <li>• Демонструйте повагу до надавача зворотного зв'язку, оскільки він знайшов у собі мужність допомогти вам</li> </ul>

Основою ефективного зворотного зв'язку є активне слухання, вимоги до якого були сформульовані С.Р.Роджерсом та Р.Е.Парсоном [97, с. 488]:

1. Інтенсивність. Доведено, що людський мозок здатний осмислювати обсяг мовлення приблизно в 6 разів більший, ніж той, на який здатний пересічний мовець. Внаслідок цього у адресата залишається значний резерв часу, який він може використати для вільного мислення, абстрагованого від теми оцінювальної співбесіди-зустрічі. Співрозмовник - адресат з розвинутими навичками активного слухання - інтенсивно слухає повідомлення

адресанта, відкидаючи при цьому тисячі сторонніх думок, які можуть відволікати її від цього процесу.

2. Емпатія. Вона вимагає від адресата усвідомлення повідомлення з позиції адресанта. Слід намагатися зрозуміти суть думок, які хоче передати мовець, а не те, що нам хочеться почути. Оскільки емпатія вимагає не лише знання співрозмовників, але й певної взаємної гнучкості, адресат на деякий час повинен “відключити” власні думки та почуття і почути адресанта. Лише за такого підходу до повідомлення його інтерпретація адресатом буде саме такою, якою її замислив адресант.

3. Сприйняття. Завдання активного слухача - об’єктивно сприймати все повідомлення й утримуватися від оцінки його змісту.

4. Готовність взяти на себе відповідальність за повноту повідомлення. У процесі активного слухання найчастіше використовуються два методи: 1) сприйняття не лише змісту, а й почуттів; 2) постановка запитань, які гарантують розуміння.

С.П.Роббінс та Р.Л.Нанзакер розробили систему розвитку навичок активного слухання [97, с. 512 ], виділивши в ній основні етапи їх розвитку:

1. Забезпечувати “контакт очима”, оскільки це сприяє зосередженню уваги, зменшує ймовірність відволікання і заохочує співрозмовника. Такий контакт свідчить до того ж про вашу зацікавленість та небайдужість.

2. Використовувати підтверджувальні жести та відповідний вираз обличчя. В ефективного слухача невербальні засоби сприйняття інформації - жести та вираз обличчя - повинні виражати одне й те саме, що є свідченням активного сприйняття ним почутого повідомлення.

3. Уникати відволікальних дій та жестів, які свідчать про нудьгу. Варто пам’ятати, що такі дії створюють в адресанта відчуття, що адресат, втративши інтерес до предмета розмови, не повністю зосереджується на ньому.

4. Ставити запитання. Вони допомагають з’ясувати суть почутого, забезпечують розуміння і переконують співрозмовника в тому, що його повідомлення варте уваги.

5. Переказувати почуте своїми словами. Це - чудовий інструмент для підтвердження уваги адресата та забезпечення контролю за правильністю сприйняття повідомлення.

6. Намагатись не перебивати мовця. Потрібно дати співрозмовникові можливість повністю висловити свою думку.



7. Не коментувати висловлювання співрозмовника. Більшість людей схильні швидше висловлювати власні ідеї, ніж слухати інших. Неможливо одночасно говорити і слухати. А тому варто, усвідомлюючи цей факт і пам'ятаючи про нього, не коментувати сказане іншим учасником оцінювальної співбесіди.

8. Забезпечувати плавний перехід від ролі адресанта до ролі адресата і навпаки. На думку слухача, це означає зосередження уваги на тому, що має сказати співрозмовник, і уникання при цьому гарячкової підготовки власної відповіді, яку він має озвучити при найменшій нагоді.

Удосконалюючи своє вміння активно слухати, основну увагу учасникам щорічної оцінювальної співбесіди-зустрічі потрібно приділити недопущенню найбільш поширених помилок, дотримуючись таких правил “Не...”:

4 *Не сприймайте мовчання за увагу.* Співрозмовник може просто зануритися у власні думки.

4 *Не робіть вигляд, що слухаєте.* Це марно: відсутність інтересу та нудьга неминуче проявляться у виразі обличчя та жестах. Краще вже відразу зізнатися співрозмовникові в тому, що в даний момент ви не можете його вислухати досить уважно через серйозну причину. В такому разі краще перенести оцінювальну співбесіду-зустріч на більш сприятливий для вас обох час.

4 *Не перебивайте співрозмовника без потреби.* Між іншим, науковцями доведено, що саме керівники частіше перебивають підлеглих, ніж навпаки. Якщо ж для уточнення суті висловлюваного вам необхідно перебити мовця, то ваше завдання - допомогти йому відновити перерваний вами ж хід думок.

4 *Не робіть поквапливих висновків.*

Кожна людина підсвідомо схильна судити, оцінювати, схвалювати/не схвалювати те, про що йдеться. Пам'ятайте, що така суб'єктивна оцінка - бар'єр не лише для змістовного ділового спілкування, а й для результативності щорічної оцінювальної співбесіди.

4 *Не давайте “втягнути” себе в дискусію.* Коли ви подумки не погоджуєтеся із своїм співрозмовцем, то, як правило, перестаєте слухати і чекаєте своєї черги висловитися. А коли вже починаєте дискутувати, то настільки захоплюєтеся обґрунтуванням своєї точки зору, що інколи не чуєте свого партнера по розмові. Вислухайте його до кінця, щоб зрозуміти, з чим саме ви не погоджуєтеся, а вже після цього висловлюйте свою точку зору. При

цьому, за порадою Ф.Честерфілда, ніколи не виголошуйте своєї думки гучно і з запалом, навіть якщо в душі ви впевнені у своїй правоті. Висловіть її скромно й спокійно, адже це єдиний спосіб переконати співрозмовника.

4 *Не задавайте занадто багато запитань.* Можна уточнити висловлене, але “закриті” запитання, що вимагають відповіді типу “так” чи “ні”, необхідно зводити до мінімуму. До того ж надмірна кількість запитань пригнічує співрозмовника, відбирає у нього ініціативу і ставить іноді в оборонну позицію.

4 *Ніколи не кажіть: “Я добре розумію ваші почуття”.* Таке твердження часто служить виправданням ваших марних намагань переконати співрозмовника в тому, що ви його слухаєте і чуєте. Дізнатися ж про те, що думає, а тим паче, відчуває співрозмовник, насправді дуже важко.

4 *Не виказуйте надмірної чутливості щодо емоційного аспекту мовлення.* Слухаючи схвильованого партнера, будьте стримані. Інакше існує небезпека не зрозуміти зміст розмови. Остерігайтеся, щоб емоційно забарвлені слова не вибили вас із колії, і щоб ви не втратили їх змісту.

4 *Не давайте порад, коли вас про це не просять.* Якщо ж таке прохання висловлюється, то уточніть, яких саме порад потребує ваш співрозмовник.

4 *Не прикривайтеся слуханням як схованкою.* Пасивні та невпевнені у собі люди іноді використовують такий прийом, як можливість уникнути спілкування і самовираження. Однак у такому разі вони не лише не говорять, але й не слухають.

Важливість процесу слухання підтверджує низка історичних фактів. Так, до Сократа в Афіни здалека приїхав молодий чоловік, якого переповнювало бажання опанувати мистецтвом красномовства. Поговоривши з ним лише кілька хвилин, Сократ зажадав від нього подвійної платні за навчання ораторському мистецтву. На запитання здивованого учня: “Чому?” славетний вчитель відповів: “Тому, що мені доведеться навчити тебе не тільки говорити, але і навчити, як потрібно мовчати та слухати”. Цю думку видатного мислителя давнини підтверджує також талановитий письменник Л.Фейхтвангер, який вважав, що “людині потрібно лише два роки, щоб навчитися говорити, і шістдесят літ, щоб навчитися тримати язик за зубами”.

Князь Київської Русі Володимир Мономах у відомій настанові “Повчання до дітей” рекомендував дітям князів і дружинників:

“У присутності старших мовчати, мудрих слухати, старшим підкорятися, з рівними собі й молодшими в любові перебувати, без лукавого наміру розмовляючи, якомога більше вдумуватися, не шаленіти словом, не осуджувати мовою, не сміятися багато”.

Філософ-стоїк Епіктет пояснював, що в бесіді потрібно більше слухати, ніж говорити: “Недарма Бог дав нам один язик і пару вух”.

З наведених історичних фактів випливає, що вміння слухати завжди мало першочергове значення для людського спілкування в цілому, а особливо для підтримуючого ділового спілкування. Це пояснюється тим, що організація процесу результативного слухання є складним і процесом, і завданням. До того ж адресант більше зацікавлений у тому, щоб його почули, ніж адресат.

Науково доведено, що слухання втомлює більше, ніж саме мовлення, адже воно вимагає великих інтелектуальних зусиль. Активне слухання під час оцінювальної співбесіди-зустрічі, на відміну від звичайного, вимагає від обох її учасників цілковитої концентрації уваги. Пересічна людина здатна говорити в темпі близько 150 слів на хвилину, тоді як здатність чути й осмислювати інформацію становить близько 1000 слів на хвилину. Така значна різниця і є поясненням того, що людський мозок має достатньо часу та можливостей відволікатися на сторонні речі.

За статистичними підрахунками, з часу, який працівник витрачає на контакти на роботі і вдома, 9% він пише, 16% читає, 30% розмовляє і 45% слухає (точніше, мав би слухати). А оскільки, як свідчать експериментальні дані, керівники усіх рівнів до 80% робочого часу витрачають на ті чи інші види комунікативної діяльності, то саме вони і повинні досконало володіти мистецтвом спілкування, зокрема мистецтвом слухання, адже, як слушно зауважив Лі Яакокка, “неможливо тривалий час досягати успіхів, накидаючись на людей”.

Психологічні дослідження доводять, що людина швидше погоджується з пропозицією тієї особи, до якої вона ставиться прихильно. Саме на цій психологічній закономірності і базуються всі практичні рекомендації щодо оптимізації під час щорічної оцінювальної співбесіди-зустрічі як управлінського спілкування в цілому, так і активного слухання зокрема. Це пояснюється тим, що для досягнення успіху в такому спілкуванні важливо домогтися від співрозмовника не лише розуміння своїх думок, але й бути почутим іншим учасником такої співбесіди.

Підтримуюче ділове спілкування в процесі щорічного оцінювання службовців одночасно відбувається на двох рівнях: змісту та стосунків, серед яких визначальним є другий рівень. Якщо ж такий зв'язок відсутній, то взаєморозуміння не досягається і, як результат, увесь комунікативний процес оцінювання порушується.

Саме тому для досягнення результативності оцінювального процесу у діловому спілкуванні слід дотримуватися таких принципів комунікації:

I. Для підлеглого, з яким спілкується керівник, істинним є не те, що він говорить, а те, що розуміє підлеглий.

Цей принцип психологічно обґрунтовується тим, що зовнішній вплив на особистість опосередковується внутрішніми умовами, тобто системою цінностей, власним досвідом людини, її установками тощо.

II. Якщо оцінюваний співрозмовник неправильно інтерпретує повідомлення оцінювача-керівника, то в цьому завжди винен останній. І відповідальність за точність інформації несе також він.

III. Будь-кого неможливо переконати лише аргументами.

Очевидним є те, що в кожного оцінюваного, з ким спілкується оцінювач, необхідно формувати позитивне свідоме та підсвідоме ставлення як до керівника, так і до процесу щорічного професійного оцінювання. Згідно з Д.Карнегі, ефективним управлінцем-оцінювачем є той, який, будучи уважним слухачем від початку і до кінця розмови, заохочує підлеглого оцінюваного розповідати про себе, а також уміє підтримати висловлену ним точку зору. Для досягнення цього психолог радить *користуватися правилами, які, на нашу думку, є актуальними і для процесу щорічного ОЛР у сфері державного управління:*

#### **1. Широ цікавитися іншими людьми.**

Ще у XVIII ст. лорд Честерфілд у знаменитих “Листах до сина”, які стали своєрідною енциклопедією хороших манер, писав: “Вкрай неввічливо не вислухати мовця з повною увагою. Ніщо не може бути найбільш грубим, найбільш неприємним і менш за все пробачливим, як дійсна чи удавана неувага до співрозмовника”. Отже, ставлячи під час оцінювальної співбесіди запитання, але не перебиваючи при цьому оцінюваного співрозмовника, висловлюючи своє розуміння почутого жестами та вставляючи влучні зауваження, керівник-оцінювач складе про себе враження як про людину, яка вміє слухати. Про важливість такого підходу свідчить думка одного знаменитого віденського психолога, який вважав, що

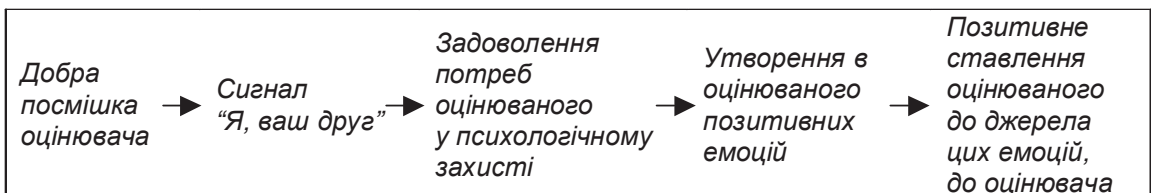
індивід, який не виявляє інтересу до своїх братів - людей, переживає максимум труднощів у житті і дуже несправедливо ставиться до інших. Із середовища таких особистостей виходять невдахи і банкроти.

## 2. *Посміхатися.*

Часто вираз обличчя людини “видає” її ставлення, навіть тоді, коли вона сама не схильна його афішувати. В цьому розумінні обличчя керівника-оцінювача є “дзеркалом ставлення” до оцінюваного підлеглого. Добрий і приємний вираз обличчя, легка доброзичлива посмішка відразу ж притягнуть до нього, оскільки:

- більшість людей щиро і по-доброму посміхаються саме своїм друзям, а не ворогам;
- коли при спілкуванні у людини, як правило, добрий і приємний вираз обличчя, м’яка посмішка, то це вже сигнал “Я - ваш друг”;
- друг у прямому розумінні слова - це одностудець у значущих для нас питаннях, справах, це захисник, прихильник;
- однією з потреб людини є потреба в безпеці, в захищеності. Саме друг і є тією людиною, яка підвищує нашу захищеність;
- почуття задоволеності викликає в оцінюваного службовця позитивні емоції.

Схематично це можна зобразити так (рис. 3.5):



*Рис. 3.5. Вплив посмішки на перебіг оцінювальної співбесіди-зустрічі*

Отже, використовуючи доброзичливу посмішку, управлінець-оцінювач може викликати до себе усвідомлену чи й підсвідому атракцію, а для успішного проведення підтримуючого ділового спілкування в процесі оцінювальної зустрічі це є надзвичайно важливим.

Однак слід пам’ятати, що усмішка має бути справжньою, тобто пронизаною сердечним добром, що йде з глибини душі. Така посмішка, за словами Д.Карнегі, високо оцінюється на біржі людських почуттів, оскільки нещира посмішка ніколи не може ввести в оману, і єдиним відповідним почуттям на неї є наше обурення та відраза.



До того ж керівник-управлінець не повинен забувати висновків психологів про те, що людина рідко досягає успіхів у будь-чому, якщо вона невесела в роботі. Так, наприклад, голова ради директорів однієї з найбільших у США компаній з виробництва каучуку, підтверджуючи ці спостереження вчених, писав, що він знав людей, які досягли успіху тому, що, займаючись справою, знаходили час посміятися від душі над хорошим жартом. Бачив він і таких, котрі бралися до роботи як до тяжкої праці. Вони ставали нудними і похмурими, втрачали всяке задоволення від роботи і в результаті зазнавали в ній невдач.

Якщо оцінювач хоче, щоб підлеглий радів зустрічі з ним, то він сам повинен його зустрічати з радістю. Варто прислухатися до мудрої поради Альберта Хаббарда, намагатися застосовувати її щодня, щоб переконатися в тому, що щаслива людина - це людина, яка багата дружбою та щастям, а це - неперехідні цінності: “Щоразу, коли ви виходите з дому, наберіть бадьорого вигляду, високо підніміть голову, ніби вона увінчана короною, дихайте на повні груди, “пийте” сонячне світло; вітайте усмішкою ваших друзів і вкладайте душу в кожне рукостискання. Не бійтеся бути неправильно зрозумілим і навіть на хвилину не задумуйтеся про ваших недоброзичливців. Намагайтеся зосередити думку на тому, що вам хотілося б зробити, і тоді, не змінюючи напряму, ви будете рухатися прямо до мети. Думка понад усе. Займіть правильну психологічну позицію - позицію мужності та життєрадісності. Правильно мислити - це вже означає творити”.

Мудрі китайці стверджують, що людина без посмішки на обличчі навіть не повинна відкривати торговельну лавку, бо справи у неї не йтимуть.

Компанія “Оппенгейм, Коллін енд компані” замовила для себе нові рекламні надписи, які, на нашу думку, стануть у пригоді і управлінцям-оцінювачам: “Усмішка створює щастя в домі, атмосферу доброзичливості в справах, вона є паролем для друзів. Вона - спочинок для втомленого, світло надії для зневіреного, сяйво сонця для засмученого і найкращий з природних засобів проти горя. І якщо в останні хвилини Різдва, що минає, трапиться так, що, купуючи що-небудь у наших продавців, ви виявите, що вони так стомилися, що не в змозі подарувати вам посмішку, можна вас попросити, щоб ви їм залишили одну з ваших посмішок? Тому що ніхто не потребує посмішки так, як той, кому вже нічого віддати”.

Отож, привертаючи до себе підлеглих, керівникові варто не забувати радо їх зустрічати і щиро посміхатися їм.

### **3. Пам'ятати, що кожному приємно чути своє ім'я.**

Д.Карнегі зауважує, що для людини звучання її імені - найсолодша і найприємніша мелодія. Чому ж кожна людина потребує “звучання” та “виконання” такої мелодії власного імені? Тому, що:

- присвоєне кожній людині ім'я супроводжує її протягом усього земного життя. Оскільки ім'я та особистість - неподільні, то ім'я є своєрідним символом людини;

- коли до людини звертаються, не називаючи на ім'я, це знеособлює звертання. Коли ж у звертанні називають ім'я людини, то таким чином виказують (свідомо чи й підсвідомо) повагу та увагу до її особистості;

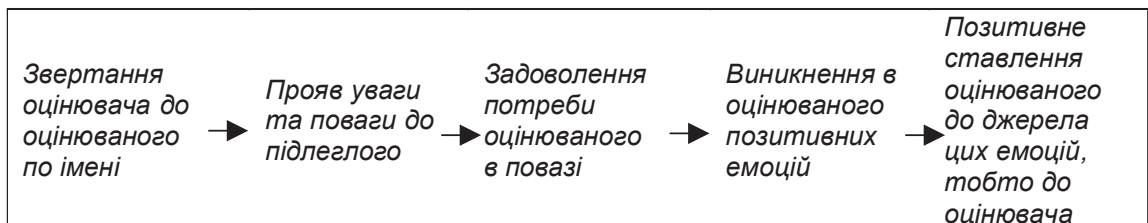
- увага до людини - це й своєрідне утвердження людини. Кожна людина претендує на те, що вона - особистість. І коли така претензія не реалізовується, особистість людини ущемляється;

- отримання людиною підтвердження того, що вона - особистість, обов'язково викликає в неї почуття задоволення;

- почуття задоволення завжди супроводжується позитивними емоціями, які можуть і не усвідомлюватися людиною як такі;

- людина завжди тягнеться до того, хто (що) викликає у неї позитивні емоції. В результаті цього природного пориву й утворюється атракція.

Схематично це виглядає так (рис. 3.6):



**Рис. 3.6. Реакція оцінюваного на звертання до нього по імені у процесі професійного оцінювання**

Очевидно, що запам'ятовування імен підлеглих і вміння дати можливість оцінюваному співрозмовнику відчувати свою значущість є одним із найпростіших і одночасно найефективніших та найважливіших способів залучення керівником-оцінювачем підлеглих оцінюваних як ділових партнерів на свій бік. Використання цього

прийому безпосередньо впливає не лише на результативність ділового спілкування в процесі щорічної оцінювальної співбесіди-зустрічі, а й на ефективність щоденної міжособистісної взаємодії у колективі колег.

У діловому спілкуванні суб'єктної пари “оцінювач-оцінюваний” здатність пригадати необхідне ім'я і пам'ятати його є надзвичайно важливо, адже забути ім'я - означає пустити в небуття не лише ім'я підлеглого, але й його самого як особистість.

#### **4. Заохочувати співрозмовника говорити про себе.**

“Терплячий слухач” - це теж важлива риса хорошого керівника. До речі, у великих містах, де спілкування значно інтенсивніше, люди не дуже схильні до уважного слухання інших з проникненням і заглибленням у їхні проблеми. Навіть з'явився термін “зануда”, яким позначається та людина, яка на запитання: “Як справи?” - починає докладну тривалу розповідь про себе.

Як правило, при зустрічі оцінювача-оцінюваного відбувається своєрідний мовний ритуал, названий психологом Е.Берном “мовним погладжуванням”. Наприклад:

**К е р і в н и к:**

– *Добрий день* (перше “погладжування”).

**П і д л е г л и й:**

– *Добрий день* (“погладжування”- відповідь).

**К е р і в н и к:**

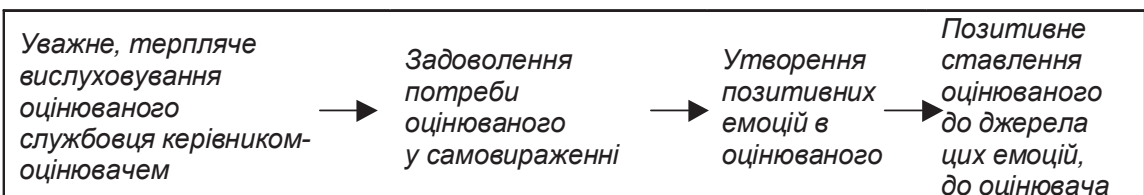
– *Як Ваші справи?* (“погладжування”- запитання).

**П і д л е г л и й:**

– *Нормально* (“погладжування”- відповідь)...

На рівні змісту таке спілкування не має значення, а на рівні стосунків такі формальні “погладжування” є важливим сигналом, інформацією про наявність/відсутність позитивного ставлення керівника до підлеглого.

У цьому разі правильно слухати означає брати участь у прийнятому ритуалі підтримуючого ділового спілкування (рис. 3.7):



**Рис. 3.7. Психологічний механізм впливу вміння слухати на перебіг оцінювання**

Слухати - це означає не просто мовчати, а й уміти протягом усієї розмови зосереджувати й утримувати увагу на предметі, що обговорюється. А це, на жаль, вдається не завжди. Як приклад наведемо розмову однієї жінки, яка вирішила перевірити, чи справді люди, розмовляючи між собою, не слухають одне одного. Під час коктейлю вона бадьорим голосом сказала своїй співрозмовниці: “Між іншим, коли я виходила з хати, то пристрелила свого чоловіка”. У відповідь вона почула: “О, дійсно! Як тобі пощастило, люба!” [10].

Очевидно, що мистецтво спілкування з іншими вимагає тимчасово відсунути власне “Я” на другий план. Це просто важливо для встановлення та утримання необхідних контактів, оскільки вміння уважно та з інтересом слухати співрозмовника одночасно є вмінням розуміти інших: “Треба вміти мовчати взагалі про все, що має значення лише для тебе одного, - повчає Ф.Честерфілд, - оскільки людина, яка говорить тільки про себе, лише про себе й думає. А “людина, яка думає тільки про себе, - писав доктор Ніколас М.Батлер, президент Колумбійського університету, - безнадійно темна. Вона темна незалежно від того, наскільки значна здобута нею освіта”.

Слід не просто прислухатися до того, що говорить інший учасник оцінювальної співбесіди, а й показувати, що його думка цікава. Варто спробувати поглянути на речі, про які говорить співрозмовник, його очима. Необхідно висловлювати, наскільки це можливо, свою співучасть розуміння висловлених співрозмовником проблем, бажань, поглядів. Керівник нічого не втратить, якщо наголосить на тому, що запропоновані підлеглим ідеї та пропозиції просто геніальні.

Керівникові не потрібно соромитися говорити й про власні недоліки, якщо атмосфера під час оцінювальної співбесіди - доброзичлива, а тон спілкування - довірливий. Безперечно, що це сприятиме піднесенню його в очах підлеглого, зробить його людянішим, а завдяки цьому оцінюваний службовець і йому відповідатиме довірою: “Якщо ти хочеш подобатися людям, звертайся до почуттів: умій засліпити погляди, потішити і пом’якшити слух, привернути серце, і нехай тоді розум їхній спробує що-небудь зробити тобі на шкоду”, - радить Ф.Честерфілд.

У процесі оцінювальної співбесіди-зустрічі слід виявляти інтерес до особистого життя підлеглих. Для оцінюваних підлеглих така зацікавленість є проявом такту та ввічливості. А для ке-

рівника-оцінювача - це його службовий обов'язок, обумовлений правилами співпраці в межах одного колективу.

Щоб зрозуміти оцінюваного співрозмовника, керівникові слід насамперед з'ясувати його мету. Потрібно пам'ятати, що в процесі спілкування у людини, як правило, або є одночасно кілька цілей, або ж вона переключається з однієї мети на іншу. В одних випадках співрозмовник хоче засвідчити свою повагу і підтримати взаємовідносини (соціальна мета). **Соціальне спілкування** передбачає, що співрозмовники говорять і слухають по черзі, не перебиваючи один одного.

У випадку **інформаційного спілкування** оцінюваний співрозмовник намагається отримати необхідну йому інформацію (інформаційна мета). У цьому разі правильно слухати означає точно сприйняти мовлення співрозмовника, зрозуміти його зміст і запам'ятати. Отримуючи словесну інформацію, слід висловлювати короткі зауваження з приводу почутого. При цьому доцільним є перефразування, уточнення і резюмування.

Знаходження виходу з проблемної ситуації чи врегулювання конфлікту визначає прагнення обох партнерів оцінювальної співбесіди досягти взаєморозуміння, незважаючи на гостру потребу одного з них дати волю почуттям, що переповнюють його (експресивна мета). **Експресивне спілкування** передбачає застосування прийомів і вміння уважно мовчати, не втручаючись у мовлення оцінюваного співрозмовника, оскільки він і без того надто емоційно збуджений і саме через це йому важко формулювати свої думки. Керівникові-оцінювачу необхідно також висловити своє розуміння почутого і схвалити поведінку партнера по розмові.

Можливо, що оцінюваний учасник процесу спілкування ставить певні вимоги, звертається зі скаргою чи з проханням, примушуючи оцінювача не лише уважно слухати, а й піти йому назустріч (спонукальна мета). У процесі такого **спонукального спілкування** незмінними стають прийоми слухання, що ґрунтуються на співпереживанні чи розумінні почуттів іншого. Слід дати зрозуміти співрозмовникові, що керівник поділяє його почуття.

Отже, вміння слухати можна визначити як здатність слухати, розуміти, запам'ятовувати і використовувати почуте. Саме тому вміння добре слухати - це також уміння ефективно вчитися. Відмінність хороших слухачів від поганих полягає ось у чому (табл. 3.5):



## Риси хороших та поганих слухачів

Хороші слухачі	Погані слухачі
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Спокійно вислуховують, як співрозмовник висловлює свою думку.</li> <li>• Намагаються розуміти запитання, використовуючи ті самі прийоми розмірковувань, що і партнер по спілкуванню.</li> <li>• Задають запитання для уточнення почутої інформації</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Перебивають співрозмовника, перш ніж він завершив свою думку</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Використовують невербальні сигнали-прояви своєї уваги: кивання головою; відкритий погляд на співрозмовника; нахилання в його бік тощо</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Демонструють невербальні прояви своєї неувважності: перебирання в руках різних дрібних предметів; гойдання на стільці; кидання погляду на годинник тощо</li> </ul>

Причинами, що перешкоджають ефективному слуханню, вчені вважають також можливі стани як керівника-оцінювача, так і оцінюваного службовця:

- ◆ Демонстрація неувваги, роздуми про щось стороннє, перекидання паперів на робочому столі чи перебивання розмови для відповіді на телефонний дзвінок.

- ◆ Створення удаваного образу уважного слухача.

- ◆ Слухання доти, поки не виникає потреба сказати самому. Після цього співрозмовник перестає слухати партнера по спілкуванню і збирається із силами, щоб перебити його, як тільки з'явиться така можливість.

- ◆ Надмірна емоційна чутливість та упередженість.

- ◆ Готовність слухати лише те, що хочеться почути. Впевненість у тому, що чується саме те, що очікувалося почути. Небажання чути те, що не хочеться чути.

- ◆ Установка на пошук приводу для суперечностей, можливостей для нападів та критики. У такому разі співрозмовник напружено слухає і “виловлює” ідеї, з якими не згоден, замість того, щоб звернути увагу на позитивні моменти у повідомленні співрозмовника.

- ◆ Втрата інтересу до розмови, якщо хтось відволікає.

- ◆ Сприйняття лише фактів на противагу сприйняттю повідомлення в цілому.

- ◆ Втрата “нитки” розмови, коли щось видається надокучливим і нецікавим.

Наукові дослідження свідчать, що швидкість мислення відрізняється від швидкості мовлення. Так, у середньому слухач думає зі швидкістю приблизно 500 слів на хвилину, тоді як швидкість мовлення мовця в середньому становить від 125 до 150 слів на хвилину. Таким чином, подумки ми обробляємо почуте в чотири рази швидше, ніж говоримо.

Однак стати хорошим слухачем не тільки можливо, а й необхідно. Для цього потрібно завжди не лише пам'ятати технічні прийоми ефективного слухання [97, с. 31], а й постійно ними користуватися:

- ◆ Аналізувати власну манеру слухати, свої сильні і слабкі сторони.

- ◆ Бути уважним до співрозмовника. Повернутися обличчям до мовця, підтримувати з ним візуальний контакт. Переконатися в тому, що його поза, міміка, жести свідчать про уважне слухання.

- ◆ Зосередитись на тому, що говорить співрозмовник.

- ◆ Намагатись зрозуміти не лише зміст повідомлення співрозмовника, але і його почуття.

- ◆ Спостерігати за невербальними сигналами мовця (вираз обличчя, жести, поза), пам'ятаючи, що іноді вербальні та невербальні засоби, якими користується мовець, можуть бути неадекватними.

- ◆ Дотримуватися схвальної настанови відносно співрозмовника. Чим більше мовець відчуватиме схвалення, тим точніше він висловить те, що бажає.

- ◆ Намагатись висловлювати розуміння, підтримувати атмосферу довірливого спілкування.

- ◆ Не перебивати співрозмовника без потреби. Якщо ж це зроблено, то посприяти відновленню перерваного перебігу його думок.

- ◆ Не бути надто чутливим до емоційних слів, інакше можна втратити зміст сказаного.

- ◆ Не прикидатися уважним слухачем. Це сприймається як образа.

- ◆ Не робити покvapливих висновків. Суб'єктивні оцінки змушують співрозмовника зайняти оборонну позицію.

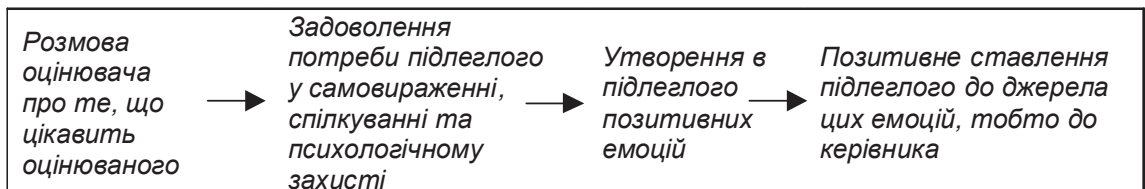
- ◆ Упродовж усієї розмови пам'ятати про рушійні мотиви співрозмовника (його позицію, очікування від розмови, побоювання, його себелюбство і бажання самоутвердитися).

- ◆ По можливості, уникати присутності при розмові сторонніх і зайвих під час оцінювальної співбесіди людей.

### **5. Говорити про те, що цікавить співрозмовника.**

Необхідно зазначити, що вміння слухати є рисою, яка виходить за межі приватної розмови. Саме тому потрібно завжди показувати, що розмова вам цікава. Один із блискучих ораторів давнини Цицерон радив: “Не слід заволодівати розмовою як вогчиною, із якої маєш право вижити іншого. Навпаки, потрібно намагатися, щоб кожний мав у розмові свою чергу”. Безперечно, що під час оцінювальної співбесіди оцінювач-керівник зобов’язаний надати підлеглому можливість викласти свою справу, свій погляд, свої думки щодо оцінюваного етапу його професійної діяльності. Причому керівникові слід задавати оцінюваному такі запитання, які допоможуть йому взяти активну участь у вирішенні обговорюваних проблем.

Роблячи будь-які зауваження під час такої розмови та спрямовуючи її в потрібне русло, управлінцеві необхідно враховувати психологічний стан оцінюваного співрозмовника. В розмові під час щорічної оцінювальної співбесіди-зустрічі керівник не має права дозволити собі різкі формулювання та висловлювання. А в її кінці слід підсумувати головне і отримати усне підтвердження співрозмовника про те, що його правильно зрозуміли. Дійсно, за такого підходу до спілкування у підлеглого задовольняється потреба у співчутті й психологічному захисті. Покажемо це схематично (рис. 3.8):



**Рис. 3.8. Значення зацікавленості для перебігу оцінювальної співбесіди**

Справжній керівник знає, що прямий шлях до серця підлеглого - це розмова з ним про те, що найбільше йому близьке. Усіх, наприклад, вражала широта та розмаїття інтересів Теодора Рузвельта: “Чи-то ковбой, чи приборкувач мустангів, громадський діяч із Нью-Йорка або дипломат, - писав Гамаліел Бредфорд, - Рузвельт завжди знав, про що говорити з кожним з них, оскільки заздалегідь готувався до кожної зустрічі”.

**6. Щиро прищеплювати співрозмовнику усвідомлення його значущості.**

Існує один найважливіший закон людської поведінки. Якщо його виконувати, то учасники оцінювальної співбесіди ніколи не потраплять в неприємне становище, оскільки він забезпечить незліченну кількість друзів і постійне благополуччя. У цьому законі сказано: “Завжди роби так, щоб в іншого створювалося відчуття своєї значущості”.

Про значення цього закону писав і Д.Карнегі. Він, до речі, тонко підмітив одну людську рису, а саме: “Ми настільки низько егоїстичні, що здатні випромінювати доброту і вдячність лише тоді, коли треба здобути для себе вигоду. Якщо наші душі подібні до зморщених кислих яблук, то тоді на нас неминуче чекає банкрутство, цілком нами заслужене”.

Професор Джон Дьюї переконаний, що бути значущим - найважливіше прагнення людської природи, а професор Уільям Джеймс вважав, що найважливіша властивість людської природи - пристрасне бажання бути визнаною. І тому в процесі оцінювальної співбесіди-зустрічі важливо, щоб оцінювач дав зрозуміти кожному оцінюваному підлеглому, що, визнаючи його значущість, він робить це щиро. За словами Емерсона, “кожна людина, яку я зустрічаю, в якій-небудь галузі переважає мене; і тут я готовий у неї повчитися”.

Ефективним психологічним прийомом формування позитивної атракції є “золоті слова”, тобто компліменти. В нашому дослідженні ми розглядаємо комплімент як констатацію приємної для людини (несподіваної чи й очікуваної) позитивної інформації про неї. Така позитивна інформація про людину для неї надзвичайно важлива, адже кожна особистість потребує самовдосконалення, а отже, впевнена у тому, що гідна позитивної оцінки. Тому керівникові-оцінювачу слід ніколи не забувати про це для того, щоб в особі підлеглого мати свого соратника, а не супротивника.

Значення стилю управління з використанням компліментів полягає не тільки (і не стільки) в тому, що вони допомагають встановленню сприятливого клімату ділового підтримуючого спілкування під час проведення оцінювальної співбесіди-зустрічі. Згідно з твердженнями психологів особлива цінність такого стилю управління полягає в тому, що він орієнтує оцінюваного підлеглого на розвиток власних позитивних рис і почуття власної гідності. На відміну від банальності *справжній комплімент має відповідати таким вимогам:*

1. *“Один смисл”*. Комплімент завжди має бути однозначним і відображати лише позитивні риси конкретної людини. Двозначність компліменту, тобто наявність у ньому двозначних висловів, приводить до того, що окреслену рису підлеглого можна вважати і позитивною, і негативною. Ось, наприклад, чи буде компліментом таке речення: “Слухаючи ваші розмови з людьми, я дивуюся, як ви уміло уникаєте відповідей на найскладніші запитання?”

2. *“Без гіпербол”*. Висловлюючи комплімент, не слід надто перебільшувати позитивну оцінку рис підлеглого. Бажано, щоб позитивна оцінка містила лише невелике перебільшення. Чи буде компліментом таке висловлювання, адресоване оцінюваному співробітникові, який постійно запізнюється на роботу і, як результат, нічого не встигає робити вчасно: “Мене завжди вражає ваша пунктуальність та акуратність”? Або такий “комплімент”: “Ви так гарно справилися з цим завданням. Жодна людина в світі не змогла б це зробити краще, ніж ви?”

3. *“Без приправ”*. Формулюючи комплімент, недоцільно вставляти критичні зауваження, які знищують сам комплімент. Наприклад, “Вчора бачив, як ви танцювали. От якби ж ви так і працювали!”; “У вас - золоті руки, а язик ваш - ворог ваш”; або ж: “Мені дуже імпонує ваша здатність схилити до себе людей. Цю б здатність та й на користь справі!”

4. *“Висока думка”*. Висловлюючи комплімент, слід враховувати власну думку людини про рівень розвитку у неї відображених в компліменті рис. У разі, коли висловлена оцінка буде нижчою, ніж самооцінка оцінюваного, комплімент не досягне своєї мети, оскільки не спрацює як такий: ” Ви гарно працюєте, не гірше Іваненка”; “Можна лише позаздрити вашій майстерності! Як ви так швидко впоралися!”

5. *“Без претензій”*. Необхідно враховувати претензії, установки підлеглого, якому адресується комплімент. Наприклад, якщо державному службовцю, який ніколи не посміхається, вважаючи посмішку ознакою легковажності, керівник-оцінювач скаже: “У вас просто чарівна посмішка. Перед нею ніхто не зможе встояти!”, то чи буде така інформація ним позитивно сприйнята?

6. *“Без дидактики”*. Комплімент має констатувати, тобто стверджувати наявність тієї чи іншої характеристики, а не містити рекомендації щодо її розвитку в характері оцінюваного. Наприк-



лад, “Непохитність переконань прикрашає людину! Вмійте відстоювати свої переконання!”

7. “Комплімент на фоні антикомпліменту собі”. Такий комплімент - найсильніший за силою впливу. Навіть якщо підлеглий ставиться до керівника з антипатією, за допомогою такого компліменту оцінювач зможе схилити його на свій бік. Наприклад, “Можна позаздрити вашому вмінню переконувати людей! У мене так не виходить!”. Перша частина компліменту задовольнила потребу підлеглого співрозмовника у вдосконаленні певної риси свого характеру, а друга частина в разі негативного ставлення до оцінювача виправдала його сподівання і його соціальну установку щодо керівника. Отже, мети досягнуто, а саме: викликали у підлеглого співрозмовника позитивні емоції завдяки одночасному задоволенню аж двох його потреб.

Спробувавши уявити собі, з яким знаком (“плюс” чи “мінус”) ставиться до керівника кожний оцінюваний ним підлеглий службовець, це можна змоделювати так (рис. 3.9):



*Рис. 3.9. Залежність оцінки співрозмовника від почуттів до нього*

Не підлягає сумніву, що для того, щоб бути зрозумілим, недостатньо бути почутим. Потрібно ще вміти “розшифрувати” почуте. Для того, щоб діалог під час оцінювальної співбесіди-зустрічі відбувся, важливо за словами бачити стан людини. Ось чому необхідною якістю керівника як оцінювача-професіонала є вміння в будь-якій мовленнєвій ситуації адекватно сприймати почуття оцінюваного службовця, які далеко не завжди відповідають змісту його

висловлювань або ж приховуються за ними. Тому під час підтримуючого ділового спілкування в процесі щорічного оцінювання потрібно завжди поєднувати прийоми так званого рефлексивного та нерелфлексивного слухання.

**Нерелфлексивне слухання** - це “уважне мовчання”, що характеризується невтручанням адресата в монолог адресанта. Рекомендується застосовувати такий тип слухання тоді, коли оцінюваний переповнений великим бажанням щось сказати, а тому він надто збуджений. У такому разі мінімізація відповідей сприятиме зняттю інформаційного та емоційного напруження.

**Релфлексивне слухання** є більш активним, характеризується багатозначністю слів, закодованістю змісту, суб’єктивністю, особистісністю проявів вираження та сприйняття усного мовлення. Прийоми цього слухання спрямовані на більш адекватне сприйняття почутого.

**Прийоми з’ясування** - це звернення до адресанта для уточнення смислу сказаного. Рекомендується вживати з цією метою такі ключові фрази: “Чи не повторите ви ще раз?”, “Я не розумію, що ви маєте на увазі”, “Чи не поясните ви це?” тощо.

**Прийоми перефразування** - це формулювання певної думки іншими мовними засобами з метою досягнення якомога точнішого розуміння сказаного. Важливо при цьому вміти визначити суть того, що висловлює співрозмовник. Перефразування є дуже важливим під час проведення дискусій і обговорень у процесі щорічного оцінювання. Ключовими фразами можуть бути наступні: “Як я зрозумів вас...”, “Як я розумію, ви кажете...”, “На вашу думку...”, “Ви вважаєте, що ...”, “Якщо я вас неправильно зрозумів, ви можете мене виправити...”, “Іншими словами, ви дотримуєтеся тієї точки зору, що...” тощо.

Релфлексивне слухання є також ефективним тоді, коли оцінюваний співрозмовник - це мовчазний підлеглий, якому важко розкритися керівником, особливо під час щорічного оцінювання.

Отже, слухати означає не просто мовчати, а здійснювати цілеспрямоване вольове зусилля для того, щоб почути свого співрозмовника в процесі оцінювальної співбесіди-зустрічі. Слухати - це “заплатити увагою”, тобто обміняти свою увагу на те, що необхідно отримати (інформацію, оцінку тощо). Адже, як зазначав великий О. де Бальзак, “не слухати - це не лише відсутність ввічливості, але й ознака зневаги... Ніщо так не окупається у спілкуванні з людьми, як милостиня уваги...”.

Оцінювальну співбесіду-зустріч можна вважати завершеною тоді, коли керівник підбиває підсумки почутого з урахуванням висловлених оцінюваним службовцем думок. Для цього доцільно вживати такі фрази: “Підсумовуючи те, що ви сказали...”, “Те, що ви сказали, може означати, що...”, “Вашими основними ідеями, як я зрозумів, є...”.

### **3.3. Управлінські помилки при формуванні комунікативної поведінки оцінюваного державного службовця**

За влучним визначенням науковців [71, с. 9], менеджер - “це особлива концентрація здібностей і вміння спілкуватися, створювати умови для розкриття особистого потенціалу співробітників”. Ось чому сьогодні, як зауважує М.І.Мельник, перегляду підлягають саме сутнісні основи спілкування між державними службовцями. Це пояснюється тим, що “ставлення дійових осіб управлінського спілкування один до одного як до об’єктів призводить до деморалізації відносин, вихолощеного функціонування, формального підходу до професії” [102, с. 121].

З метою кардинального виправлення існуючої ситуації до всіх державних службовців слід підходити як до суб’єктів управлінського спілкування, оскільки стиль спілкування вважається одним із найважливіших елементів УК. Значення стилю спілкування зумовлюється як психологічними властивостями особистості, так і засвоєними нею нормами поведінки, соціальними установками, ціннісними орієнтирами.

Система спілкування суттєво впливає на організаційний клімат у колективі. Природно, що від координації інформаційної, комунікативної взаємодії залежить не лише професійна діяльність, а й задоволення потреб та інтересів співробітників (дод. Д).

Загальновідомо, що управлінець-професіонал - це людина, яка вміє спілкуватися з іншими людьми, особливо підлеглими співробітниками, і максимально використовує це спілкування на користь справі. Саме тому ми поділяємо погляд науковців на управлінське спілкування як на взаємодію керівника з підлеглими, в процесі якої він інформує сам, отримує інформацію від них, коригує їхні дії, оцінює не лише їхню роботу, але й професійно значущі якості кожної особистості [53, с. 130].

Установлюючи діловий зв'язок, потрібно пам'ятати, що в будь-якому колективі існує два основні шляхи поширення формальної інформації, а саме: вертикальний (вверх/вниз за ієрархічними рівнями) та горизонтальний (між співробітниками одного рівня). Л.Ж.Розенберг та С.Д.Шейв справедливо вважають, що кровоносною системою організації виступає її здатність переносити інформацію та ідеї знизу вверх і зверху вниз.

Оскільки ефективність спілкування за цими напрямками різна, то, відповідно, змінюються і сигнали зворотного зв'язку. Так, за даними досліджень, ефективність спілкувань на горизонтальному рівні професійних відносин досягає 90%. Така висока ефективність пояснюється, очевидно, тим, що люди, які працюють на одному рівні управління, добре розуміють характер праці своїх колег, знають їхні проблеми, а отже, здатні максимально використовувати потенціал ділового спілкування.

Спілкування, яке відбувається по вертикалі ієрархічних відносин, є менш ефективним. Це пояснюється відмінностями у статусі, які справляють значний фільтруючий вплив на спілкування як знизу вверх, так і зверху вниз. Пригадаємо історію халіфа Харіна аль-Рашида, який переодягнувся бідняком та й пішов у натовп, щоб дізнатися про істинні думки народу. Він є типовим прикладом ізоляції будь-якого вищестоящого посадовця-керівника.

Багато управлінців, до речі, надійно ізольовані від функціональних рівнів своєї організації. Саме це є частково причиною того, що в начальства складається абсолютно нереальне уявлення про моральний стан та справжні погляди підлеглих. Через це всіх співробітників він вважає приємними і ввічливими людьми. Однак керівник легко забуває, що така поведінка підлеглих є лише їхньою реакцією на співвідношення посад за статусом, а зовсім не їх реальним ставленням до нього.

Дослідження спілкування по вертикалі показали, що лише 20-25% інформації, яка виходить від керівника-управлінця, досягає службовців-виконавців і правильно ними розуміється. Навіть важко повірити, хоча дослідження це підтверджують, що службовці здатні ефективно виконувати роботу, реально володіючи лише 20% призначеної для них інформації. Інакше кажучи, в чотирьох із п'яти випадків інформація до них просто не доходить або ж, доходячи, значно спотворюється. При цьому начальник середньої ланки управління, покидаючи кабінет вищестоящого керівника, виносить не більше від 30 до 40% інформації.

Зворотний потік інформації - від підлеглих до керівника - ще менш ефективний, оскільки начальником сприймається лише 10% інформації. Це можна пояснити кількома причинами. Спілкування знизу вверх утруднюється через бажання підлеглих задовольнити прихильність керівника, а тому повідомляється швидше приємна йому інформація, а неприємна (проблеми чи й помилки) замовчується. Цим співробітники не хочуть привертати до себе увагу керівництва і бояться йому видатися безсилим у вирішенні складних питань. Тому стан справ у колективі видається начальству більш благополучним, ніж є насправді.

Здебільшого пропозиція, яка направляється знизу вверх, сприймається не так уважно та серйозно, ніж та, яка спускається донизу. Головна причина такого ігнорування полягає, як вважають науковці, у психологічній незрілості державних службовців керівного рівня [105, с. 187]. Відчуваючи безмежне задоволення від свого статусу, чимале самовдоволення керівники отримують від можливості не слухати інших, а особливо підлеглих. Через це свідомо чи й підсвідомо інформація, яка надійшла знизу, розглядається ними як виклик їхньому посадовому статусу і їхній “абсолютній правоті в усьому”.

У всіх випадках ті, хто передає інформацію в організаціях, трохи схожі на славнозвісних трьох сліпців з байки Езопа. Вони визначали слона за тією частиною його тіла, яку їм вдалося помацати. Прикро те, що багато людей так і не зможуть побачити чи навіть уявити собі всього слона.

Винні у спотворенні та перекручуванні інформації саме керівники вищої ланки управління, оскільки вони часто дотримуються хибної думки, нібито службовцям-виконавцям, і навіть управлінцям нижчого та середнього рівня, не обов'язково знати про стан справ колективу в цілому. Вони впевнені в тому, що підлеглі зобов'язані лише виконувати роботу, не задаючи зайвих запитань.

Дослідження свідчать, однак, про протилежне: таку загальну поінформованість працівники ставлять на друге чи третє місце в переліку десяти найважливіших моральних факторів, які впливають на якість виконуваної ними роботи. Водночас, як правило, такий поінформованості самі керівники-управлінці відводять останнє місце в переліку факторів, що визначають моральний стан працівників.

Керівники, які оперативно інформують співробітників про поточні та стратегічні цілі організації і про те, яким чином внесок



кожного з них сприятиме їх досягненню, скоріше за все, найменш схильні до “паралізуючого егоїзму” [105, с. 186], який спричинюється вузьким розумінням своїх управлінських функцій.

Само собою зрозуміло, що ділове спілкування по вертикалі має здійснюватися як зверху вниз, так і знизу вверху. При цьому воно має відбуватися з якомога більшою кількістю контактів-розгалужень на горизонтальному рівні комунікації та базуватися на чітких, однозначних (а не багатозначних!) висловлюваннях і адекватній реакції на них.

Така самореалізація державних службовців як носіїв певних професійних знань, вмінь, навичок і як індивідуальностей зі своїм багатим внутрішнім світом та особливостями дасть змогу, і ми переконані у цьому, гармонізувати не лише внутрішнє спілкування (тобто в колективі співробітників), але й, що головне, зовнішнє спілкування, тобто спілкування службовців як представників держави із громадянами - споживачами державних послуг.

Слід спинитися на причинах невдач ділового спілкування у процесі щорічної оцінювальної співбесіди-зустрічі і проаналізувати, що потрібно робити для їх усунення. **Основними причинами незадовільного спілкування суб’єктної пари “оцінювач-оцінюваний” є:**

1. *Недостатнє усвідомлення керівником важливості та значення поінформованості підлеглих.*

Оцінювач повинен пам’ятати, що підлеглий не мириться із запитаннями без відповідей. І коли управлінець-оцінювач не відповідає на запитання, оцінюваний починає сам їх шукати там, де немає достовірної інформації. Отже, керівник повинен завжди оперативно передавати всю необхідну інформацію своїм підлеглим.

2. *Неправильна настанова свідомості та її вплив на якість ділового спілкування.*

Настанова свідомості - це ставлення людини до оточення, яке базується на сукупності всього життєвого досвіду. Дефекти настанови свідомості проявляються у вигляді стереотипів мислення, упереджених уявлень, конфліктних відносин, відсутності уваги й інтересу, нехтування фактами.

3. *Стереотип - стійка спрощена думка щодо окремих людей чи ситуацій.*

Часто стереотип допомагає виносити судження про людей виходячи з асоціацій. Прикладами поширених стереотипів є такі твердження: товстуні - життєрадісні; люди з рудим волоссям - за-

пальні; красиві - не вельми розумні і т. ін. Подібні стереотипи перешкоджають процесу комунікації подвійно: зміст послання може бути перекоцручений адресантом під впливом наявного в нього стереотипу, а також через стереотипність мислення адресата.

Формулюючи повідомлення під час оцінювальної зустрічі, варто завжди пам'ятати про те, що:

- слід обдумати його і переконатися в тому, що воно не спотворюється власними стереотипами;
- потрібно намагатиcя визначити, які саме стереотипи адресата можуть зашкодити сприйняттю інформації;
- необхідно так сформулювати своє повідомлення, щоб воно подолато будь-який стереотипний бар'єр.

Для розширення власних можливостей сприйняття повідомлень необхідно обом учасникам оцінювального процесу позбавитися стереотипів мислення. Очевидно, що це досить складно, але постійне нагадування про них може сприяти успішній боротьбі з ними.

#### *4. Упереджені уявлення.*

Дійсно, справедливим є твердження, згідно з яким людина вірить лише в те, у що хоче вірити. Співрозмовник постійно шукає підтвердження власним поглядам і відкидає все, що їм суперечить. Перебуваючи в ролі адресата інформації, слід бути обережним, а саме: не заперечувати відразу нову, висунуту співрозмовником ідею лише через те, що вона нова, несподівана, невідома, а тому й сумнівна.

#### *5. Неправильні відносини.*

Хороші взаємовідносини оцінюваного та оцінювача є надзвичайно важливими для всього процесу якісного спілкування під час оцінювального процесу. Взаємоповага надзвичайно полегшує спілкування і дає змогу вирішувати навіть дуже складні проблеми. Ось чому завданням керівника є створення та підтримка хороших відносин з усіма підлеглими.

За будь-яких умов до підтримуючого ділового спілкування під час проведення щорічної оцінювальної співбесіди-зустрічі керівнику-оцінювачу слід підходити як до відносин партнерства із оцінюваними підлеглими державними службовцями. Ефективність ділової комунікації передбачає заохочування до спілкування та гнучкість поведінки обох суб'єктів процесу оцінювання, які зобов'язані виробляти в собі здатність не лише ототожнювати себе із співрозмовником, а й поставити себе на його місце.

Товариськість та контактність управлінця-оцінювача проявляються в уважному ставленні до оцінюваного співрозмовника, у здатності слідкувати за кожним його словом, мімікою, жестом, у вмінні передбачати думки і навіть почуття партнера.

Важливу роль для результативності щорічної оцінювальної зустрічі відіграє динамічність та гнучкість поведінки керівника, яка полягає в легкому й невимушеному переведенні розмови в разі потреби на іншу тему і вмінні вивести розмову з глухого кута. Для цього управлінцеві потрібно не тільки бути обізнаним із своєрідним “арсеналом штампів спілкування”, а й успішно володіти ним. Доречно також застосовувати прийом “протирич” ідей, думок, коли керівник свідомо пропонує думку, протилежну до його власної чи висловленої оцінюваним службовцем.

Важливою в процесі щорічної співбесіди оцінювача й оцінюваного є також емоційна стриманість та толерантність. Не варто, очевидно, висловлювати свою негативну оцінку, пам’ятаючи, що в життєдіяльності людини оцінки є не лише важливим регулятором її емоційних станів, а й своєрідним “мотиватором”, який визначає її поведінку.

Для обох учасників щорічної оцінювальної зустрічі дуже важливим є вміння побудувати і витримати до кінця свою лінію поведінки та своєчасно повернути розмову в русло головної проблеми.

#### *6. Відсутність уваги та інтересу.*

Надзвичайно важливо для керівника-оцінювача привернути увагу та викликати інтерес оцінюваного службовця. Причому інтерес виникає лише тоді, коли оцінюваний підлеглий усвідомлює для себе значення як процесу підтримуючого ділового спілкування, так і кожного конкретного повідомлення. Можливі *два способи викликати інтерес службовця, що оцінюється*, в процесі спілкування з керівником, який його оцінює, а саме:

**Перший** - вплив на позитивні мотиви його поведінки. Для цього слід переконати оцінюваного в тому, що він зможе дістати від оцінювальної співбесіди-зустрічі саме те, на що він сподівається.

**Другий** - вплив на негативні мотиви. У цьому разі слід показати оцінюваному співрозмовнику, як запобігти небажаному розвитку подій.

#### *7. Нехтування фактами.*

Це поширена звичка робити висновки за відсутності достатньої кількості фактів чи в разі неправильного їх трактування. Люди завжди намагаються отримати максимум інформації. Тому кож-

ний окремо взятий поза контекстом факт вони доповнюють власними уявленнями про те, якими мають бути факти. Часом вони мають рацію і в результаті роблять правильні висновки, але ж іноді і навпаки. Найчастіше необхідні факти відсутні через провину керівника, який упускає їх із свого повідомлення іноді через недбалість, а іноді - через переконання, що вони зайві для його висловлювання.

Відмова керівника-оцінювача звертати увагу на факти особливо вірогідна, якщо його упереджена думка вже склалася. Один з поширених симптомів розчарування - це вперте бажання продовжити стан ілюзії (фрустрації), що проявляється тоді, коли, стикаючись з дилемою, люди відмовляються відкрито визнавати факти. Зауважимо, що ця проблема однаковою мірою є і управлінською, і організаційною, і особистісною. Тому як оцінювачу, так і оцінюваному важливо переконуватися в достовірності та необхідності всіх фактів, які наводяться або й замовчуються в процесі оцінювальної співбесіди.

#### *8. Фільтрування інформації.*

Воно проявляється у свідомому маніпулюванні оцінювачем своїм повідомленням для того, щоб зробити його приємнішим для оцінюваного підлеглого. Доволі часто трапляється, що інформація, надходячи до управлінця, занадто скорочується й узагальнюється.

#### *9. Вибіркове сприйняття.*

Як правило, оцінюваний службовець сприймає інформацію вибірково, залежно від своїх потреб, мотивації, досвіду, підготовки, освіти, власних інтересів та сподівань.

#### *10. Надмірний обсяг інформації, або інформаційна перевтома.*

Вона виникає тоді, коли кількість інформації, яку повинен осмислити як службовець, що оцінюється, так і той, хто оцінює, перевищує його можливості її сприймання та опрацювання. У разі отримання надмірної інформації її одержувач може відсіювати, ігнорувати, пропускати або ж і забувати її. Така захисна реакція спричинює не лише кількісну втрату інформації, а й зниження ефективності оцінювальної зустрічі в цілому.

#### *11. Комунікаційна настороженість, або занепокоєність.*

Результати свідчать про те, що від 5 до 20% населення страждає подібним комплексом надмірної занепокоєності, зумовленим необхідністю спілкуватися з іншими людьми. Доведено, що співробітники, яким притаманний надмірний неспокій від обов'язку

спілкуватися з оточуючими, схильні спотворювати комунікаційні вимоги до своєї роботи лише для того, щоб звести до мінімуму саму необхідність спілкування. Тому не слід забувати, що в організаціях на певних посадах можуть працювати такі люди, які, свідомо жорстко обмежуючи усне спілкування, мотивують це тим, що для ефективного виконання своєї роботи їм не потрібне спілкування з підлеглими.

Очевидно, що відносини, які формуються у колективі державних службовців у процесі спільної трудової діяльності, безпосередньо залежать від якості підтримуючого ділового спілкування, тобто від злагодженості комунікативної поведінки суб'єктної пари “керівник-підлеглий”, особливо під час щорічного оцінювання. Значення такої поведінки надзвичайно важливе для підтримання здорового мікроклімату серед співробітників. До того ж помилкова комунікаційна поведінка є одним з найбільш поширених факторів, які негативно впливають на професійну діяльність як кожного службовця, так і всього колективу.

Відомі різноманітні **типи управлінських помилок щодо оцінювання підлеглих** [115, с. 302-303], зокрема такі:

1) *надмірної поблажливості*: тенденція оцінювати всіх співробітників вище від їхнього реального рівня;

2) *надмірної вимогливості*: тенденція оцінювати всіх підлеглих нижче від їхнього реального рівня;

3) *особистої прихильності*: упередженість оцінювача відносно особистих характеристик, відносин, подій у біографії тощо. Це впливає на рейтинг оцінюваного більше, ніж його професійна результативність;

4) *свіжості вражень*: тенденція оцінювача використовувати лише останні події та факти з діяльності підлеглого як базу для винесення рішення про його ділову результативність замість того, щоб аналізувати факти та події за весь оцінюваний період;

5) *“ефекту ореола”*: помилка при оцінюванні, коли оцінювач оцінює підлеглого під впливом і на основі загального враження (хорошого чи поганого), яке на нього справив оцінюваний співробітник.

Типовими ознаками неконструктивної комунікативної поведінки суб'єктів оцінювальної співбесіди-зустрічі є:

- невдоволення власним становищем у колективі;
- різноманітні та постійні інтриги, що виникають у колективі;
- невисловлені образи, які постійно накопичуються;



■ хворобливе прагнення навмисного вишукування помилок і промахів у роботі колег та колективу в цілому;

■ незрозумілість, завуальованість ділових відносин у колективі.

Така неправильна комунікативна поведінка є, як правило, наслідком дефіциту навичок міжособистісного спілкування. На думку 191 опитаного керівника 6 компаній, що входять до списку “Fortune - 500”, основна і найважливіша причина невдач полягає в недостатній розвиненості навичок міжособистісного спілкування. За оцінками Центру творчого лідерства у Північній Кароліні, близько 30% вищих керівників відчувають подібні труднощі в роботі з підлеглими. 32% менеджерів вищого рівня 100 найбільших корпорацій Канади вважають навички міжособистісного спілкування вирішальним чинником при ухваленні рішень щодо наймання на роботу [97].

В ідеалі комунікаційна поведінка та взаємодія між співробітниками в процесі щорічної оцінювальної співбесіди-зустрічі мають бути бездоганними. Саме керівник-управлінець і покликаний використовувати всі засоби ділового спілкування для формування справжньої комунікативної поведінки своїх оцінюваних колег, яка є основою ефективного ОЛР у сфері державного управління (дод. Д).

Іноді для досягнення оптимального спілкування, тобто для того, щоб повідомлення оцінювача-адресанта досягло своєї мети і було почуте оцінюваним адресатом, суб’єктам оцінювальної співбесіди потрібно змінити свою комунікативну поведінку. Це необхідно передусім для **уникнення таких помилок під час оцінювання:**

#### *1. Мовний бар’єр.*

Найбільш серйозною перешкодою на шляху ефективного обміну інформацією між оцінювачем та оцінюваним службовцем є використання своєї рідної “китайської грамоти”, тобто незрозумілої адресату мови. Часто слова, якими всі користуються, в різних людей означають різні поняття. Недаремно філософи Огден, Річардс і Карнап вказували на те, що більшість пасток у філософії криються в неправильному використанні мови. Спеціалісти із семантики також переконані, що багато так званих проблем насправді є псевдопроблемами, які відразу зникають, якщо співрозмовники правильно користуються мовою.

Чимало адміністративних матеріалів містять такі канцелярські “прикраси”, які не лише обважнюють стиль, а й роблять його малозрозумілим. Така “кучерявість” перетворює мову на абракадабру. У зв’язку із цим варто згадати такий цікавий історичний

факт: під час Другої світової війни Морі Маверік, директор Корпорації малих військових підприємств, вів жорстоку боротьбу проти такого стилю. Він навіть видав наказ для своїх підлеглих, у якому радив: “Тримайтеся подалі від мови-абракадабри. Вона лише виставляє людей дурнями”.

## II. Неправильний вибір слів.

Як правило, слова - багатозначні, тому в кожній конкретній ситуації ділового спілкування обом учасникам оцінювання потрібно ретельно добирати слова. Так, формулюючи повідомлення, варто:

а) не персоніфікувати його, тобто слід намагатися виключити із свого словника займенник “я”, “мені”. Використовуючи персоніфіковану форму повідомлення, тобто трансформувавши професійні інтереси в особисті, керівник мимоволі ставить результативність виконання розпорядження в пряму залежність від міжособистісних стосунків. Порівняймо, наприклад, два варіанти формулювань усного повідомлення:

М.І.! Я хочу, щоб ви, нарешті, почали працювати краще. Ваші фокуси мені набридли	М.І.! Вам потрібно, нарешті, почати працювати нормально. Це потрібно не лише вам, але і нам усім
--	--

б) використовувати питальну форму. Така форма усних розпоряджень викликає позитивні емоції та унеможливорює відмову. Наведемо кілька фраз для прикладу:

“ ... чи зможете ви? ”

“ ... як ви думаєте? ”

“ ... чи не погодились би ви? ”

“ ... чи не вважаєте ви? ”

“ ... чи є у вас змога ...? ”.

Питальної форми повідомленням оцінювача нададуть також слова-запитання, наприклад, “добре?”, “домовились?”, “годиться?”. Зазначимо, що слово “зрозуміло?” для цього не підходить.

Уміння керівника задавати запитання дає змогу отримати від оцінюваного співрозмовника реальну інформацію або з’ясувати його думку стосовно певної проблеми.

Існує багато *типів запитань*, основними серед яких є:

1. **Відкриті запитання.** Вони забезпечують оцінюваному можливість розвинути свою відповідь, даючи пояснення. Як правило, вони використовуються для того, щоб отримати різноманітні

відповіді на певну тему. Вони можуть бути у формі монологу, хоча це може зашкодити як ініціативі у розмові, так і контролю за її перебігом.

Відкриті запитання:

- не можуть мати простої відповіді “так” чи “ні”;
- починаються словами “що”, “як”, “чому”;
- чітко налаштовують співрозмовників оцінювальної співбесіди-зустрічі;
- розвивають діалог, спонукаючи і оцінюваного, і оцінювача до висловлювання власних поглядів та думок;
- можуть використовуватися, щоб заохочувати співрозмовника чітко продумувати та висловлювати свої цілі, потреби, бажання, проблеми оцінюваного періоду й особисті сподівання на майбутній етап діяльності;
- допомагають йому відкривати щось нове у самому собі;
- можуть застосовуватися оцінювачем для стимулювання оцінюваного співрозмовника на обдумування почутих ідей;
- дають змогу співрозмовникам проявляти свій стиль із значно більшою готовністю та точністю, ніж будь-які інші запитання.

Ось деякі приклади відкритих запитань: “Як ви оцінюєте результативність своєї роботи тепер?”; “Як, з вашої точки зору, потрібно діяти у такому разі?”; “Що ви з цього приводу думаете?”; “Які, на ваш погляд, цілі вам потрібно поставити перед собою на наступний оцінюваний етап?”; “Що зараз є, на вашу думку, найважливішим у вашій нинішній посаді?”; “Що вас влаштовує найменше у нинішньому становищі?” тощо.

**2. Закриті запитання.** Вони вимагають точних відповідей на конкретні теми. Відповідями на запитання цього типу є “так” чи “ні”, або будь-яка інша, але дуже коротка, відповідь. Як правило, закриті запитання:

- дають змогу отримати конкретні факти;
- не вимагають роздумів для відповіді;
- бувають корисними в процесі встановлення і підтримування зворотного зв'язку;
- використовуються для підтвердження певної позиції;
- слугують для посилення висловлювань позитивного характеру;
- використовуються для спрямування розмови в бажане русло.

Наведемо типові приклади закритих запитань: “Скільки годин ви відпрацювали минулого тижня?”; “Хіба це було не так?”; “Ви вважаєте, що це можна було зробити краще?”; “Це основне

ваше завдання?"; "Ви справді хочете підвищення по службі?"; "Ви погоджуєтесь з моїм аналізом ситуації?"

**Відкриті та закриті запитання поділяються на підкатегорії:**

- *подвійні закриті запитання*, які розширюють можливість того, хто відповідає;

- *переломні запитання*. Спрямовуючись на утримання розмови в чітко визначеному напрямі, вони допомагають не лише визначити слабкі місця, а й порушити нові проблеми. Використовуються в разі бажання суб'єктів оцінювальної співбесіди переключитися на іншу тему;

- *риторичні запитання*. Вони вимагають прямих відповідей. Їх мета - забезпечити підтримку позиції та викликати нові запитання;

- *запитання для обмірковування*. Змушуючи коментувати та розмірковувати, вони використовуються тоді, коли обидва співрозмовники намагаються створити атмосферу взаємодії та довіри під час щорічного оцінювання;

- *інформаційні запитання*. Їх призначення - отримання актуальної інформації, корисної як для оцінювача, так і для оцінюваного;

- *спеціальні*. Такі запитання запрошують співрозмовника до роздумів у заданому напрямі. Це звужує межі пошуку відповіді, оскільки, відповідаючи на таке запитання, сприймається лише певна частка інформації, що стосується заданої теми;

- *запитання з кількома варіантами*. На них передбачається кілька варіантів відповідей;

- *навідні*. Вони вже містять відповідь, а ґрунтуються на очікуванні і уявленнях того із учасників оцінювальної зустрічі, хто ставить таке запитання;

- *ланцюжки запитань*. Це кілька запитань, що задаються підряд;

- *запитання про погляди*. Запитання для з'ясування думки співрозмовника.

Однак є певні **запитання, яких варто уникати** в процесі підтримуючого ділового спілкування під час щорічної оцінювальної співбесіди-зустрічі, зокрема:

1. Саркастичні і критичні запитання.

Вони використовуються для того, щоб дорікнути співрозмовнику або вказати на його можливості, а це породжує у нього відчуття нерівності. Такі запитання можуть викликати невдово-

лення, образи, ворожий настрій і навіть знищити бажання висловити нові ідеї.

## 2. Набридливі запитання.

Вони використовуються для перевірки правоти співрозмовника. Такий стиль запитань властивий стосункам підлеглості між співрозмовниками: керівником-оцінювачем і оцінюваним службовцем.

## 3. Навідні запитання.

Вони іноді можуть використовуватися керівником, щоб змусити підлеглого дати неправильну відповідь або спонукати його до “потрібної” відповіді.

## *III. Помилки в організації повідомлення.*

Висловлене керівником-оцінювачем повідомлення має направляти оцінюваного підлеглого від уваги до інтересу, від інтересу до основних положень, від основних положень до запитань і реагування, від запитань та реагування до висновків і від них - до спонукання діяти. Висновки можуть міститися і на початку повідомлення, але в кінці повідомлення вони обов'язкові.

## *IV. Неправильна оцінка здатності оцінюваного зрозуміти повідомлення.*

Дізнатися про те, як побудоване повідомлення, допомагає зворотний зв'язок. Слід завжди прагнути того, щоб повідомлення було максимально простим, тому потрібно добирати загальновідомі слова.

## *V. Слабка сила переконання.*

Очевидно, що повідомлення керівника-оцінювача мають бути достовірними для оцінюваного, який сприйматиме їх як достовірні за умови, що всі попередні повідомлення керівника завжди були правдивими. Якщо ж хоч раз він припустився неточності у своєму повідомленні, то важко (а іноді й неможливо) сподіватися на увагу до нього оцінюваного службовця.

## *VI. Відсутність заклику до дії.*

Керівник часом надсилає повідомлення підлеглому, сподіваючись, що той сам зрозуміє, що від нього вимагається. Почасти такий прийом спрацьовує. Однак хороший керівник-управлінець має завжди чітко окреслювати бажані для нього дії підлеглих.

Психологи стверджують, що, реагуючи на будь-яку ситуацію, людина на 90% керується почуттями і лише на 10% - розумом. При цьому реакція почуттів є первинною і миттєвою, а тому оцінка на підсвідомому рівні часто стає визначальною для всього процесу ділового оцінювання.



Керівникові-оцінювачу необхідно відразу викликати атракцію (позитивне емоційне ставлення) у свого партнера по розмові - оцінюваного службовця. Вона надзвичайно важлива для всього процесу ОЛР, оскільки від неї залежить якість підтримуючого ділового спілкування.

Оскільки 90% всієї інформації передається невербальним способом, тобто через позу, міміку, жестикуляцію, дистанцію, то для успіху проведення оцінювальної співбесіди важливого значення набуває інформація, отримана “мовою тіла”. Саме тому важливо уміти не лише перекладати емоції на “мову тіла”, а й узгоджувати вербальну та невербальну форми підтримуючого ділового спілкування.

**Основними складовими вербальної комунікації є:**

◆ *Усне мовлення.* Сюди можна віднести способи використання слів, у тому числі ті, які (довгі чи короткі та прості) речення використовує мовець; якою мовою він говорить; чи використовує він займенник “я” або “ми”. Розмовна мова до того ж дає уявлення про його освітній та інтелектуальний рівні.

◆ *Звучання голосу.* Існують звукові характеристики мовлення, які не належать безпосередньо до використання мови: гучність, акцент, дикція, висота голосу, швидкість мовлення, сміх тощо. Такі характеристики допомагають зрозуміти почуття співрозмовників.

**Категоріями невербальної комунікації є:**

◆ *Поза.* Вони є відображенням стану обох співрозмовників під час оцінювальної співбесіди-зустрічі.

◆ *Міміка.* До цієї категорії належать різноманітні вирази обличчя співрозмовника.

◆ *Жестикуляція.* Вона включає в себе дії руками.

◆ *Дистанція.* Вона вказує на відстань між учасниками оцінювального спілкування. Більшість міжособистісних контактів відбувається на відстані, що приблизно дорівнює довжині витягнутої руки. Як правило, незнайомі люди зберігають більшу дистанцію, тоді як добре знайомі люди перебувають один від одного на відстані в половину довжини руки.

Зазвичай найчастіше довіряють невербальному джерелу інформації, який є безпосередньою реакцією емоцій, почуттів, ставлення (табл. 3.6) [71, с. 48; 91, с. 337]:

### Зв'язок засобів невербальної комунікації з емоціями та станом співрозмовників під час оцінювальної зустрічі

<i>Емоції, стан співрозмовника</i>	<i>Рухи тіла</i>
Відчуття душевного комфорту	Розслабленість тіла, кінцівки схрещені
Відчуття небезпеки	Руки підняті догори
Войовничий настрій	Руки та ноги схрещені
Бажання зблизитись, зацікавленість, ентузіазм, захоплення	Співрозмовник нахиляється до свого співрозмовника
Бажання віддалитись	Партнер відсувається, відвертається
Депресія, пригніченість	Співрозмовник сутулиться, опускає голову та плечі
Експансивні бажання, чванливість, гордовитість, самовпевненість	Голова високо піднята, шия пряма, корпус випрямлений чи відхилений назад
Щирість, відвертість	Руки розкриті долонями доверху
Відкритість, дружнє ставлення	Піджак розстібнутий (або знімається)
Почуття власної провини або напружене сприйняття	Руки сховані (за спину, в кишені)
Захист, оборона, хвилювання, гнів	Кулаки стиснуті
Спокій	Кисті рук розслаблені
Бажання піти геть	Ноги чи все тіло повернуті до виходу
Демонстрація влади	Співрозмовник жестикулює стиснутим кулаком
Перевага	Під час потискання руки рука знаходиться зверху
Підлеглість	Під час рукостискання руку тримають знизу, плечі опущені
Підозра, сумнів	Погляд в протилежний бік від співрозмовника
Здивування, переляк	Очі широко відкриті
Нервозність	Часте моргання
Рішучість	Губи стиснуті
Задуманість, пасивність	Руки за спиною

Цікавим, на нашу думку, є досліджений вченими наступний парадокс. Його суть полягає в тому, що найбільш природним засобом невербального спілкування є погляд, оскільки лише рух зіниць під час ділового спілкування є некерованим. Вони мимовільно розширюються або ж звужуються, передаючи саму правдиву інформацію про реакцію на висловлювання співрозмовника. Наприклад, китайські та турецькі купці призначають ціну товару, орієнтуючись на зіниці покупця: якщо він отримує бажане, то зіниці його очей розширюються.

Тому очевидно, що для ділового спілкування під час щорічного оцінювання трактування поглядів та супровідних рухів є не менш важливим, аніж усвідомлення мовної інформації, отриманої від співрозмовника Дж. Міллер та К. Борген пропонують цікавий підхід трактування невербальної поведінки (табл. 3.7) [71, с. 48; 97, с. 237]:

## Реакція оцінюваного на негативну невербальну поведінку оцінювача

<i>Невербальна поведінка оцінювача</i>	<i>Інтерпретація</i>	<i>Реакція оцінюваного</i>
Керівник схищує руки на грудях і відхиляється на спинку стільця	байдужість та складність переконати співрозмовника у будь-чому	ця людина вже прийняла власне рішення, моя думка не має для неї значення
Легке постукування по столу	нетерпіння	ділову зустріч треба закінчувати
Молитовно складені долоні, пальці злегка розставлені	почуття верховенства, зверхності, хитрості	пересвідчившись, що немає відступу, закінчити розмову
Потирає очі	недовіра	поміркувати
Гризе нігті	невпевненість, страх	умови приймає, але незадоволений
Легкий уклін голови	спокій, задоволення	ділову зустріч можна закінчувати
Голова та погляд підведені, нахил голови, зосереджений вираз обличчя	зачекай хвилю, я поміркую	контакт перервати
Сердитий погляд	ця людина сердиться на мене	у відповідь: агресія, страх або ухиляння від контактів
Не відповідає на привітання	ця людина недружелюбна	ця людина непривітна
Глибоке зітхання	роздратування, антипатія, незадоволення	мою думку не беруть до уваги
Довгий нерухомий погляд в очі оцінюваного	бажає підкорити, взяти гору	діяти за обставинами
Погляд вбік	зневага	відхід від контакту
Погляд на підлогу	страх та бажання втекти	відхід від контакту
Керівник дивиться вбік, коли розмовляє	ця людина не проявляє до мене уваги	мій керівник або надто зайнятий, щоб слухати про мої проблеми, або вони йому просто непотрібні
Керівник дивиться з-під окулярів	скептицизм чи недовіра	керівник не вірить у те, що я кажу
Керівник продовжує щось читати, коли підлеглий говорить	відсутність уваги та зацікавленості	моя думка не дуже важлива для мого керівника
У процесі діалогу не йде на контакт очима	недовіра і/чи непевненість	ця людина щось приховує
Прискорене дихання (іноді супроводжується змахом рук)	гнів, роздратованість або сильний стрес	уникати керівника за будь-яку ціну

Важливо пам'ятати, що співрозмовники вкладають різну інформацію в лексику, яка ними використовується. З метою уникнення взаємного нерозуміння науковці рекомендують:

1. На початку розмови з'ясувати розуміння співрозмовником ключових слів, які будуть використовуватись.

2. Формулювати повідомлення з однозначно відомим співрозмовнику понятійним навантаженням.

3. Пропонувати відомі співрозмовникові усні формулювання. При цьому швидкість викладу усного інформаційного повідомлення повинна відповідати можливостям сприйняття (співрозмовник повинен встигнути подумки промовити фразу).

4. Прогнозувати зміст смислових навантажень, на які з найбільшою вірогідністю може реагувати одержувач інформації.

5. Не реагувати на небажані смислові навантаження, які не стосуються справи.

Таким чином, можемо зробити висновок про те, що міжособистісне спілкування починається з уміння суб'єктної пари "оцінювач-оцінюваний" добре слухати. Таке уміння передбачає уміння не лише слухати, а й бажання, а головне, готовність обох суб'єктів щорічної оцінювальної співбесіди-зустрічі почути один одного. Свідченням цього є відомий філософський вислів: "Заговори, щоб я тебе побачив". Найбільше проблема опанування навичками активного слухання повинна турбувати управлінців-оцінювачів, адже ефективність підтримуючого ділового спілкування є запорукою результативності щорічного оцінювання державних службовців у сфері державного управління.

## **Пріоритети в удосконаленні системи оцінювання людських ресурсів у сфері державного управління**

Той, хто не дивиться вперед, залишається позаду.  
*Герберт*

### **4.1. Удосконалення системи управління людськими ресурсами у сфері державного управління**

У нинішню епоху “відсутність сучасних управлінських знань у правлячої еліти, яка і раніше, і сьогодні не відповідає на грізні виклики часу - одна із причин вчорашньої й сьогоднішньої системної кризи суспільства” [111, с. 63]. Нині, на думку Г.В.Атаманчука, необхідно, щоб державне управління постійно перебувало у “випереджальному стані”. Це означає, що “в його системі, переважно в його суб’єкті, широко використовуються сучасна наукова думка, прийнятий вільний творчий пошук оптимальних управлінських рішень, зосереджені найбільш підготовлені спеціалісти для різних галузей управління, відбувається відкрите порівняння результатів управління із суспільними потребами, управління служить інтересам суспільства і стимулює його розвиток” [7, с. 285]. Характерними рисами державного управління у “випереджальному стані” цей науковець вважає наступні [7, с. 286]:

1. Чітке врахування в управлінських рішеннях і діях реальних можливостей конкретних об’єктних умов та суб’єктивного фактора, динаміки і тенденції до їх змін.

2. Орієнтація державної політики на використання найбільш прогресивних, підтверджених світовою практикою і застосовуваних у сучасній історичній ситуації способів, форм, механізмів і ресурсів вирішення актуальних проблем життєдіяльності людей.

3. Тісна взаємодія наукової думки й управлінської практики, розвинутої суспільної експертизи принципів державних рішень, підтримуванням підготовленості персоналу управління на рівні сучасного суспільного знання.



4. Відкритість та сприйнятливість до нових джерел і ресурсів управління, здатність своєчасно освоювати найбільш прогресивні механізми і способи вирішення управлінських проблем.

5. Гнучкість та адаптаційність своїх елементів та їх системних взаємозв'язків, потенціал постійного самовдосконалення, розвиток і поліпшення вихідних від нього управлінських впливів.

У зв'язку з цим актуальною постає проблема пробудження творчих сил кожної особистості, задіяної у сфері державного управління, шляхом повного використання людського фактора, як головного ресурсу в управлінні. Це - виклик не лише сьогодення, а й сучасного розвитку сфери державного управління, оскільки, як зазначають науковці, "суттєвим недоліком в діяльності державних службовців є відсутність їх здатності до саморозвитку. Якщо державний службовець не може виправити власні недоліки і працювати над своїм зростанням, його ділове життя перетворюється в рутину" [80, с. 49].

Особливого значення набуває у зв'язку з цим вивчення суб'єкта управління як особистості з властивими їй характерними рисами: вільного саморозвитку та самореалізації особистісного потенціалу. При цьому важливо враховувати, що: "особистість - це не тільки продукт суспільних відносин, вона не лише освоює норми та цінності соціального оточення в процесі соціалізації, але, по-перше, щоразу реалізує себе у специфічній формі залежно від свого творчого потенціалу; по-друге, піддаючись соціальному впливу та розкриваючи свої життєві сили, формуючи волю, переконання, свій внутрішній світ у настановах, у поведінці, особистість справляє зворотний вплив на соціальний простір, перетворюючи його відповідно до наявних цінностей [111, с. 216].

У зв'язку з цим головне у "випереджальному стані" державного управління полягає в тому, щоб люди, професійно заняті у ньому, завжди володіли інтелектуальним, творчим напруженням, сильним аналітичним і прогностичним мисленням, суспільною спрямованістю сповідуваних цінностей, високою особистою мораллю, навичками демократичного управління суспільними процесами, свідомістю, поведінкою і діяльністю людей [7, с. 286].

Аналіз наукової літератури свідчить про те, що ще у 70-х рр. ХХ ст. В.Г.Афанасьєв проаналізував управлінський ресурс як інтегрально-інтелектуальний та визначальний, поряд із соціальним, для розвитку суспільства. Він зробив революційний не лише для тієї епохи, а й для прийдешньої, висновок про те, що неухвага до

цього ресурсу неминуче призводить до стагнації суспільного розвитку.

Тоді ж науковець звернув увагу на те, що **головним суб'єктом управління є не держава, не влада, а творча людина, ресурси якої у сфері державного управління невичерпні**. Як не дивно, але ця проблема характерна для сфери державного управління XXI ст. Причому сьогодні вона набуває надзвичайної актуальності. Це пояснюється тим, що в багатьох країнах і суспільство (громадяни), і політичні організації, які перебувають при владі чи орієнтовані на оволодіння нею, і професіонали-управлінці, і громадяни усвідомили, що для нормального суспільного розвитку потрібен добре організований і функціонуючий державний апарат, а в ньому - кращі, найбільш підготовлені та талановиті представники народу [7, с. 286].

Очевидністю нині є те, що технологічні та організаційні зміни зумовлюють нові вимоги як до персоналу в цілому, так і до кожного працівника як до спеціаліста з більш широкою професійною та посадовою компетентністю, який готовий до “гнучкого вибору траєкторії професійного розвитку” [121].

Ми вважаємо, що у сфері державного управління ці вимоги мають стати поштовхом для заміни терміна “управління кадрами, персоналом” на термін “управління людськими ресурсами”. Автоматично це означатиме:

1) введення в широкий управлінський обіг *нової людиноцентричної парадигми, в якій людські ресурси осмислюються як людські можливості, а УЛР - як управління людськими можливостями;*

2) підвищення ролі управлінської компоненти в діяльності кожного керівника.

Таке трактування не лише унеможливить будь-яке приниження гідності кожного державного службовця як особистості, але й чіткіше окреслить його людські можливості з погляду їх використання в організації. За такого підходу **актуалізується проблема врахування розмаїття проявів людини адміністративної як особистості у соціальному вимірі її буття в організації**. Це, передусім, фізичні та психологічні зусилля, знання, навички, вміння, інтелектуальний розвиток, моральні настанови і творчий потенціал державного службовця.

Крім того, людські можливості та їх реалізація безпосередньо залежать від фактора спільної діяльності людей у колективі

співробітників, від соціально-психологічних процесів у командах, групах, що створюються в колективі. Саме тому до людських ресурсів організації необхідно віднести і соціальні, і соціально-психологічні явища, наприклад лідерство, соціальний вплив, індивідуальну та групову динаміку тощо.

До того ж, працюючи разом, державні службовці породжують певний спільний духовний продукт - цінності, загальні уявлення, звичаї, традиції тощо, тобто організаційну культуру, яка також виступає додатковим мірилом визначення соціальної затребуваності кожного службовця в організації. Таким чином, людські ресурси організації можна визначити як поєднання ресурсів конкретних особистостей, соціально-психологічних ресурсів та духовних ресурсів організаційної культури.

Сучасне управління значною мірою має спиратися на основні ресурси: творчий потенціал особистості, сильну соціальну організацію, інтелектуальну власність та її складову - інформацію [111, с. 32]. Тому, як слушно зазначають науковці, нині потрібно ставити питання про необхідність напрацювання нової парадигми управлінської теорії. Вона має ґрунтуватися на пріоритетному врахуванні в її змісті головного суб'єкта управління: творчої особистості. Саме “інтелектуальні системи управління, які складаються з творчих індивідуальностей, мотивованих до управлінської діяльності, здатні досягати найкращих результатів в управлінні суспільними справами, забезпечувати упорядкованість та високий рівень організації соціальних систем” [111, с. 32].

Ми переконані, що створення і запровадження у сферу державного управління сучасних технологій саморозвитку особистості “пересічного” державного службовця, відродження його внутрішнього “я” мають починатися з розкріпачення творчих можливостей та духовних здібностей людини адміністративної. Феномен пробудження творчої особистості зумовлюється, на думку вчених, багатьма причинами, передусім мотивами творення, саморегуляції, пошуками сенсу діяльності [111, с. 106]. На думку філософів, у творчості відбувається пластичне перетворення об'єкта, а також внутрішнього світу, інтелектуальної енергії, духу суб'єкта у світ реальних речей, ідей, думок, теорій. Дотик до творчості розкриває нові потенції та можливості людини, сприяє народженню ніби нової людини [125, с. 306].

Аналіз сучасних тенденцій у роботі з кадрами дає змогу стверджувати, що назріла необхідність переходу у сфері держав-

ного управління від управління персоналом до управління людськими ресурсами, оскільки:

1. Надання УЛР стратегічного виміру зробить кадрову політику активнішою, на відміну від характерної для традиційних моделей пасивної політики управління персоналом чи кадрами.

2. Відповідальність за реалізацію сучасної активної кадрової політики має покладатися і на лінійних управлінців (керівників структурних підрозділів). Це означає, що кадрова робота керівників усіх ланок управління має інтегруватися в сучасну систему інтерактивного менеджменту. Саме він є запорукою ефективної реалізації політики взаємовідносин у колективі службовців-однодумців.

3. Переорієнтація системи кадрового управління на індивідуальну роботу з людськими ресурсами у сфері державного управління означатиме перехід від домінування колективістських цінностей до пріоритетності особистісних цінностей кожного державного службовця як неповторної особистості.

4. Традиційно інвестиції у людський капітал вважалися витратами, на яких не лише намагалися якомога більше зекономити, а й економили якнайбільше. Новітня технологія УЛР спрямовується на підвищення ефективності такого роду інвестування. А це забезпечить постійне професійне самовдосконалення державних службовців та поліпшення якості умов їхньої праці.

5. В управлінні персоналом вся увага концентрується на рядових службовцях, в управлінні людськими ресурсами акцент переноситься на управлінський штат та його якісні показники. Саме управлінська компетентність керівників видається ключовим елементом кадрового потенціалу організацій у сфері державного управління. Надзвичайно важливого значення набуває при цьому рівень управлінської культури кожного керівника.

6. Сучасна система УЛР передбачає наявність у кожній організації державних службовців сучасної та адаптивної організаційної культури. Вона стимулює атмосферу взаємної відповідальності підлеглого й управлінця, активізує намагання всіх співробітників організації перетворити її на організацію однодумців за рахунок постійних організаційних інновацій та поліпшення морального клімату в організації.

7. Основою сучасної концепції УЛР у сфері державного управління має стати система щорічного оцінювання ділової результативності та соціальної ефективності державних службовців.

8. Управління людськими ресурсами передбачає існування дієвої системи стимулювання як джерела пробудження людської енергії у сфері державного управління. Стимули можуть бути внутрішніми та зовнішніми, позитивними та негативними, об'єктивними і суб'єктивними, матеріальними і духовними, усвідомленими чи неусвідомленими. Але в будь-якому разі вони - рушійна сила і причина ділової активності кожного державного службовця. Саме тому назріла необхідність запровадження сучасної системи стимулювання, основою якої має стати надання певних життєвих гарантій за результатами щорічного оцінювання державних службовців. Особистісно-спрямована система стимулювання управлятиме соціальними процесами та соціальною поведінкою людських ресурсів як у кожній організації зокрема, так і у сфері державного управління в цілому.

9. Покладена в основу інтерактивного менеджменту, нова система кадрових взаємовідносин у сфері державного управління дає змогу запровадити у сферу державного управління якісно новий спосіб заохочування активності людини адміністративної. Актуалізуючи всі сутнісні сили особистості: цінності, ідеали, світогляд, орієнтованість, "Я-концепцію" тощо, він обов'язково проявляється у мотивації кожного державного службовця - співробітника організації - до вдосконалення якості професійної діяльності.

#### **4.2. Безперервна професійна підготовка керівників до оцінювання людських ресурсів у сфері державного управління**

Впродовж останніх років, незважаючи на значний людський та природний потенціал, Україна пережила безпрецедентну системну кризу, яка особливо гостро проявилася у сфері державного управління.

На наш погляд, така системна криза у сфері управління сьогодні - це, передусім, глибока криза людських відносин у цій системі, про що свідчать і матеріали центральної преси: "В Україні існує одна перманентна криза, яка значною мірою визначає обличчя всієї держави впродовж ось уже дванадцяти років, - криза менеджменту вищої управлінської ланки. Талановитих керівників на рівні міністерств, відомств, інших органів державної влади у нас на пальцях можна перерахувати, а тому в багатьох проблемах доводиться



шукати не абстрактне, а персоніфіковане підгрунття. І це біда не Президента чи його адміністрації, а всієї країни.

Звідси такі часті кадрові рокирування, коли на одні пости ставляться нові люди, а на інші - перевірені кадри, яких знімають із “спокійних” посад і кидають “у прорив” - туди, де їхній професіоналізм на даний момент найпотрібніший. На жаль, державна “лавка запасних” дуже коротка, а тому кадрова політика вимушено будується за принципом, сформульованим одним дотепним поляком: “де взяти потрібну людину, щоб дізнатися, чи насправді потрібна людина перебуває в потрібному місці?” Однак навіть молоді перспективні управлінці іноді не готові взяти на себе тягар державної відповідальності” [37, с. А1].

Ситуація в Україні ще раз підтверджує відому вже понад 200 років істину про те, що першопричиною процвітання чи, навпаки, занепаду як держави у цілому, так і кожної організації зокрема є, відповідно, майстерне чи бездарне управління людськими ресурсами.

Саме тому проблема професійної підготовки управлінського корпусу державних службовців набуває надзвичайної актуальності в українському суспільстві, оскільки від її успішного вирішення залежить ефективність державного управління на сучасному етапі розвитку Української держави. У зв’язку з цим актуалізується необхідність не лише реалістичного розуміння масштабності та суті змін, що відбуваються в Україні, а й осмислення світових тенденцій, нових підходів і парадигм, які можуть сприяти виходу всієї національної сфери державного управління з кризи.

Для цього, передусім, необхідно чітко уявляти, якими вміннями та навичками зобов’язаний володіти сучасний управлінець будь-якого ієрархічного рівня для належного виконання своїх професійних обов’язків. Зауважимо, що ця проблема - не нова, просто в кожную історичну епоху вона постає як імператив, від якого залежить успішність функціонування сфери державного управління в цілому.

Екскурс в історію свідчить про те, що одним з найперших зводів вимог до керівника був сформульований у VI ст. Оносандро Візантійцем Маврикієм. У цьому зводі зазначалося, що “керівника хотіли бачити благочестивим і справедливим, досвідченим у своїй справі, розумним і рішучим. Він повинен до всього ставитися спокійно і незворушно, бути простим і стриманим у поведінці, не перейматися надмірно собою та своїми потребами, уникати жадібності та користолюбства, оскільки користолюбця не люблять свої та зневажають вороги.

Керівник повинен оберігати права підлеглих, спати мало і навіть у нічний час думати про те, що належить зробити в майбутньому.

Зважившись, діяти швидко, адже сприятливий випадок трапляється рідко і його потрібно утримати, не стати пихатим від удач і не занепадати духом від невдач - прикмети твердого і незламного розуму.

Передбачення - одна з найцінніших рис. Люди більше цінують щасливого, ніж хороброго, оскільки першому все дається без зусиль, а другому - з великими втратами.

Потрібно вміти точно визначати, кому що можна доручити. Хитрих треба уникати більше, аніж злих, оскільки якщо злі щонебудь захочуть зробити, то не зуміють приховати, тоді як задуми хитрих дуже важко відгадати. Дисципліна і покарання викликають довіру до начальства і надію на можливу винагороду. За надмірну суворість ненавидять, поблажливість викликає презирство” [98, с. 33].

Ми вважаємо, що сучасного управлінця мають характеризувати такі риси:

1. Глибокі професійні знання усіх напрямів системи інтерактивного менеджменту. Причому людинознавчі знання повинні стати основними в сучасній системі управлінських знань у сфері державного управління.

2. Уміле володіння МЛР з орієнтацією управління на людські відносини та відмовою від авторитарного стилю керівництва на користь демократичного.

3. Здатність ефективно виконувати всі конкретні управлінські функції.

4. Дотримання правил організаційної культури в щоденному управлінні колективом державних службовців.

5. Цілеспрямована безперервна професійна освіта.

6. Бути прикладом для підлеглих. Не підлягає сумніву, що сучасний управлінець має бути “в одязі - дзеркалом простоти, в освіті - дзеркалом працелюбності й старанності, у вчинках - дзеркалом помірності та вправності, у мові - дзеркалом розмови і мовчання, у приватному і суспільному житті - дзеркалом розсудливості” [91, с. 20].

Перехід до ринку та подолання кризи вимагає передусім невідкладного оновлення і реалізації потенціалу людських ресурсів, особливо управлінських. Така нагальність підтверджена

науково, оскільки, за оцінками науковців, для того, щоб з'явилися бажані зрушення, критична маса "ринковиків" - тобто людей, що здатні, вміють і готові працювати в умовах ринку - має становити не менше 25% від усієї кількості управлінців. Ця нагальна потреба в сучасних управлінцях і пояснює актуальність питань професійного навчання та фахової перепідготовки управлінців.

Виходячи із складності самого предмета менеджменту та усвідомлення того, що підготовка управлінців ХХІ ст. вимагає сучасного підходу до пошуку майбутніх лідерів серед молодого населення країни, особливої значущості набуває нині вироблення сучасних концептуальних підходів до формування управлінців-менеджерів у сфері державного управління. Саме тому ми переконані, що в сучасному суспільстві першочергового значення потребує усвідомлення аксіоми: для того, щоб у професійній підготовці управлінців закріпився інноваційний дух, необхідно, передусім, виділити з усього розмаїття людських знань та систематизувати ті управлінські знання, які є сучасними (відповідають вирішуваним проблемам), інноваційними (спрямовані в майбутнє), дієвими (здатні реально змінювати ситуацію). Це дуже складне і важливе завдання, оскільки управлінські знання є, з одного боку, комплексними, адже вони інтегрують положення і висновки багатьох наук і багатогранного досвіду; а з другого - спеціалізованими, маючи свій предмет, обсяг, структуру і зміст [9, с. 95].

Очевидно, що рівень сучасних вимог суспільства та громадян до державного управління вимагає, щоб постійне професійне навчання впродовж всієї кар'єри розглядалося як специфічна діяльність не лише кожного державного службовця, але, що головне, кожного управлінця. При цьому важливо, щоб управлінець постійно відшліфовував власний арсенал методів і технологій УЛР та ОЛР [89].

Актуальність сучасної безперервної обов'язкової професійної підготовки управлінських кадрів до УЛР зумовлена передусім поширеною звичкою ототожнювати ієрархію посадового статусу людини з рівнем її інтелекту, професіоналізмом та культурою. Однак реальність є свідченням протилежного: в органах державної влади часто відсутня необхідна кількість моральних та професійних державних службовців. А це свідчення не лише недостатнього розуміння важливості управлінських функцій, але, що найприкріше, професійної невідповідності керівників до управління людськими ресурсами. Так, наприклад, майже 51% праців-

ників та керівників відділів і секторів центральних виконавчих органів дають низьку оцінку своїм управлінським здібностям, 24% визнають у себе слабкі здібності до керівництва, і лише 9% оцінюють себе за найвищим балом [80, с. 50].

У своєму дослідженні ми поділяємо думку науковців [30, с.15; 98, с. 21] про те, що державна служба не зводиться тільки до професійної діяльності для забезпечення виконання повноважень органів державної влади. Важливо пам'ятати, що безперервне професійне навчання управлінців - це процес постійного оновлення кваліфікації кадрів у зв'язку з розвитком теорії й практики управління для роботи на попередній або новій (вищій чи іншого профілю) посаді [74]. Такі вихідні положення дають підставу стверджувати, що необхідність створення системи професійної підготовки керівників усіх рівнів як до управління, так і до об'єктивного оцінювання людських ресурсів є надзвичайно актуальною. Наріжними принципами цієї системи мають стати такі.

1. Державний службовець, який стає керівником, отримує не банальне просування по службовій драбині, а нову для себе спеціальність - управління людськими ресурсами.

2. Спеціальність "управління людськими ресурсами", як і будь-яка інша, вимагає відповідної обов'язкової професійної підготовки з людинознавчих дисциплін для сфери державного управління.

3. Оскільки лише організаторських здібностей і навіть таланту недостатньо для ефективного виконання численних обов'язків керівника, то призначенню кандидата на будь-яку управлінську посаду має передувати його професійна підготовка з управління людськими ресурсами та методики їх щорічного професійного оцінювання. Причому вона має обов'язково відповідати рівню управління і напрямам майбутньої роботи управлінця.

4. На посади керівників підрозділів середнього і вищого рівня управління слід призначати службовців, що мають попередню базову підготовку з управління та оцінювання людських ресурсів.

5. Призначення на управлінські посади осіб, заздалегідь не підготовлених до УЛР та ОЛР у сфері державного управління, має автоматично поєднуватися з проходженням ними навчання з даної проблематики.

Необхідність запровадження такої системи спричинюється тим, що знання набувають практичного значення лише тоді, коли вони закладаються в реально функціонуючі технології і через них приносять людям користь, яка проявляється у соціальному ефекті державного управління.

Ми поділяємо думку науковців [80, с. 31] про те, що система безперервної професійної освіти керівників з УЛР й ОЛР має комплексно виконувати такі функції:

1) комплексційну (комплексація програм довузівської та вузівської освіти);

2) адаптаційну (безперервна адаптація керівника до нових соціальних та виробничих вимог);

3) інтеграційну (поєднання спеціальної, фундаментальної, вузькофункціональної і соціальної підготовки державних службовців).

Кінцевою метою такої підготовки має бути не лише формування фундаментальної бази знань з УЛР, але, і це головне, своєрідна “надбудова” на цій основі реальних творчих навичок і практичних умінь. Для сучасного керівника-управлінця важливі не знання самі по собі, а здатність та вміння вміло їх застосовувати, неординарно та ефективно діяти в щоденній управлінській практиці, в якій 80% успіху залежить від керівника і лише 20% - від підлеглих.

За таких умов особливої актуальності набуває перехід від так званого інформаційно-повідомляючого до моделюючого навчання, зорієнтованого на оволодіння конкретними методиками і технологіями у сфері УЛР та ОЛР.

Зрозуміло, що такий підхід вимагає запровадження раціональних принципів та новітніх методик навчання, які враховують сучасні тенденції розвитку як системи професійної підготовки управлінців у цілому, так і здобутків у сфері УЛР й ОЛР зокрема. Їх мета - допомогти кожному управлінцеві об'єктивніше оцінити свої здібності та рівень засвоєння програми, виявити слабкі місця у своїй професійній підготовці, підвищити мотивацію до безперервного навчання і, найголовніше, - потребу в самопізнанні, яка перетворюється на рушія професійного саморозвитку кожного управлінця. Це надзвичайно важливо для керівника, оскільки низький рівень саморозвитку, як відомо, безпосередньо позначається на ефективності управлінської діяльності.

Основна увага у такій професійній підготовці керівного складу має приділятися оволодінню методикою ОЛР, яка в сучасних умовах неминуче перетворюється на основну управлінську технологію УЛР у сфері державного управління.

Для цього необхідно, на нашу думку, щоб кожна мікросистема державних службовців перетворилася на організацію, яка безперервно навчається. Причинами й одночасно завданнями створення такої організації можуть бути [16, с. 93]:



- підвищення ефективності та виявлення переваг у конкурентній боротьбі;
- поліпшення відносин із споживачами;
- уникнення занепаду;
- досягнення в діяльності глибшого розуміння потенційних ризиків та різноманітності ситуацій;
- сприяння інноваціям;
- досягнення матеріального та духовного благополуччя;
- управління змінами;
- відповідність вимогам часу;
- забезпечення приємності роботи;
- підтримання творчих ідей;
- поліпшення середовища діяльності;
- допомога людям стати активними дійовими особами;
- сприйняття та реалізація концепції стійкості організацій;
- здійснення свого внеску у розвиток організації;
- розширення граней людської душі;
- посилення почуття радості від праці;
- підвищення загальної якості життя;
- забезпечення людям кращого та цікавого життя, посилення у них відчуття щастя;
- скерування, підтримання і посилення людської пристрасті до навчання;
- раціональне пояснення усім членам колективу службовців організації необхідності піклуватися один про одного;
- постановка службовцям несподіваного запитання - а чому б і не створити таку організацію?

У зв'язку з цим важливого значення набуває проблема створення культури безперервної освіти в кожній організації у сфері державного управління. Ця проблема є тим більш актуальною, оскільки, як правило, умови, необхідні для такого типу освіти, відсутні у більшості організацій. Це пояснюється тим, що організаційна культура цих організацій не сприяє навчанню, в усякому разі довготерміновому. До того ж, на жаль, деякі управлінці нездатні зрозуміти, що інформація, діяльність та результати утворюють ланцюг причинно-наслідкових зв'язків у системі: "сучасна освіта - ефективне управління" (дод. Е).

Перетворення організації на організацію, що навчається безперервно, означає надання навчанню державних службовців людинознавчого та креативного характеру, вимагає не просто окре-

мих змін, а кардинальних перетворень. Визначальну роль у цьому процесі заміни культури, що панує в організації, культурою безперервної освіти відіграють управлінці та їхня управлінська культура, яка сприятиме безперервній професійній освіті кожного державного службовця (дод. Е). Причому важливо враховувати ті компоненти УК, які потрібно брати до уваги при зміні ОК в організації (дод. А, Б).

У зв'язку з цим постає необхідність управлінського вміння вимірювати різницю творчих потенціалів особистостей, своєчасно виявляти різноспрямованість творчої обдарованості людей з дитинства і створювати умови (соціальні та особистісні) для найбільш повної їх реалізації на благо суспільства, в тому числі у сфері управління. Це - запорука успішного вирішення глобальних проблем, що виникають у ХХІ ст. [111, с. 217].

Сьогодні потребує усвідомлення те, що підготовка управлінців ХХІ ст. вимагає сучасного підходу до пошуку майбутніх лідерів серед молодого населення країни. У зв'язку з цим особливої значущості набуває вироблення сучасних концептуальних підходів до ефективного формування управлінців у сфері державного управління. На наше переконання, нині першочергового значення набуває розробка, впровадження та реалізація національної Програми "Майбутні менеджери державного управління". Її основною метою має стати виявлення, професійна менеджерська підготовка та підтримка у службовій кар'єрі потенційних талановитих управлінців, відібраних з молодих людей нашої країни. Така Програма має, на наш погляд, стати основною складовою системи безперервної професійної освіти управлінців, оскільки, як слушно зазначають учені, існуюча традиційна концентрація освітніх ресурсів індивіда в певний період життя має поступитися місцем їх розподілу впродовж усього активного життя особистості.

Актуальність та необхідність впровадження пропонованої Програми пояснюється ще й тим, що, за даними наукових досліджень, лише 10% людей мають генетично закладений таланти до управлінської діяльності. Решта ж 90% володіють тільки потенційною здатністю до опановування і ефективного застосування управлінських умінь та методів. Її необхідно розвивати шляхом безперервної професійної освіти і вивчення позитивного досвіду інших.

Ми вважаємо, що в основу Програми пошуку, виявлення та підтримки "потенційних менеджерів" мають бути закладені такі принципи:

1. Цілісність системи пошуку талановитих людей і розвитку їхніх здібностей до менеджменту, ланками якої є: “школа - ВНЗ - організація”.

2. Залежно від майбутньої посади керівника професійне формування менеджерів має здійснюватися впродовж тривалого часу - від 10 до 20 років.

3. Організаційні форми реалізації Програми - це районні та обласні школи молодих менеджерів; районні, обласні, регіональні, всеукраїнські олімпіади з менеджменту; школи кадрового резерву.

4. Критерієм відбору молодих людей є рівень обдарованості та професійної придатності до виконання управлінських функцій у сфері державного управління.

5. Методика навчання й оцінювання знань, умінь та навичок з людинознавчих і управлінських дисциплін (наприклад, “Державне управління” “Місьцеве самоврядування”, “Державна служба”, “Публічний менеджмент”, “Менеджмент людських ресурсів”, “Оцінювання людських ресурсів у сфері державного управління”, “Персональний менеджмент керівника в державному управлінні”, “Психологія управління”, “Інформатика”, “Основи економіки”, “Маркетинг” та ін.) має обов’язково передбачати використання сучасних форм навчання та оцінювання (тестування, ділові ігри, дебати, “круглі столи” і т. ін.).

6. Основним елементом такої професійної підготовки має стати дієве, безперервне, постійне і тривале стажування майбутніх управлінців в органах державної влади. Воно в жодному разі не повинно перетворитися на формальний захід. Навпаки, належно організоване стажування допоможе потенційним керівникам застосовувати на практиці отримані ними теоретичні знання та апробувати набуті управлінські навички і вміння.

7. При цьому необхідно розробити не лише програму проходження стажування, а й систему дієвого наставництва та ефективного контролю і звітності за стажування як стажером, так і наставником-державним службовцем-професіоналом.

8. Професійний відбір кандидатів для навчання за цією Програмою має здійснюватися на основі рейтингу - сумарної оцінки з усіх дисциплін, отриманої кандидатами в школах молодого менеджера та кадрового резерву, результатів тривалих психологічних спостережень за особистістю кожного потенційного управлінця та об’єктивних результатів стажування.

9. Розвиток здібностей до МЛР має продовжуватися у ВНЗ у процесі цілеспрямованого професійного навчання за спеціальністю “Менеджмент людських ресурсів”, “Оцінювання людських ресурсів”, “Менеджмент організації”, “Персональний менеджмент”, “Психологія”.

Само собою зрозуміло, що рівень суспільного розвитку змушує держави, які зацікавлені в постійному підтримуванні на належному рівні соціального діалогу, осучаснювати не лише свої інституції, а й навчальні заклади, в яких відбувається професійна підготовка державних службовців, основна місія яких полягає в наданні якісних послуг пересічним громадянам.

Не уникла цієї участі і Національна школа управління (НШУ) Франції, яка була створена Генералом де Голлем у 1945 р. Проблеми її модернізації стали навіть предметом осінніх парламентських дебатів 2002 р. Основною місією Школи на довгі десятиліття стали: відбір та підготовка найвищих керівних кадрів Французької Республіки для здійснення управлінської професії у сфері державного управління із забезпеченням міжміністерської солідарності між ними.

Ця місія поклала край розмаїттю шляхів досягнення високих посад в державному управлінні Франції, започаткувавши республіканський конкурсний відбір на навчання, заснований на демократичному принципі рівності шансів. Завдяки чіткості вступного відбору Школі вдалося залучати на навчання блискучих, високообдарованих студентів і це в той час, коли й інші престижні вищі навчальні заклади Франції (наприклад Політехнічна школа, Інститут політичних студій) створювали їй постійну конкуренцію, виглядаючи досить привабливо у французькому суспільстві.

Упродовж 1945-2003 рр. функціонування репутація Школи як у Франції, так і за кордоном постійно зростала, незважаючи на існування своєї “двосторонньої монополії”, яка проявлялася, по-перше, в системі особливого, привілейованого набору на навчання у Школі; по-друге, в існуванні єдиного зацікавленого роботодавця усіх випускників - Французької держави.

З часу створення Національна школа управління підготувала для Французької держави понад 6 тис. державних службовців вищої ланки управління. У кількісному вираженні щорічна чисельність учнів впродовж 7-8 років сягала 100 осіб. Однак десятиліттями ця цифра чомусь коливалася, і при цьому не враховувало-

ся співвідношення цієї кількості учнів з реальним стратегічним управлінням людськими ресурсами. Крім того, з 1949 р. до цього часу Школа підготувала понад 2 тис. учнів зі 106 країн світу.

Однак у другій половині ХХ ст. і на початку ХХІ ст. кардинально змінилися не тільки соціальні умови функціонування Школи, а й відбулися глибокі зміни в публічній діяльності держави в цілому. Так, за 50 років централізація у Французькій державі, якій було підпорядковане саме створення Школи, поступилася процесу активної децентралізації. У результаті двадцятирічне існування такого феномена, як децентралізація держави, суттєво змінило державну діяльність. Усе відчутнішим стає вплив Європейського Союзу в переважній більшості сфер суспільного буття. До того ж останніми роками у Франції відчувається своєрідна конкуренція між публічним та приватним секторами щодо набору талановитої молоді. Проблемою стане незабаром і масовий вихід на пенсію людей повоєнного покоління (приблизно 50% від активного населення до 2013 р.).

Усі зазначені зміни свідчили скоріше про недосконалість професійної підготовки службовців для відповіді на виклики сучасного буття та потреби держави. Так, якщо відбір на навчання у НШУ давав змогу відбирати блискуче обдарованих учнів, то навчання кожного з них у Школі лише частково відповідало сучасним викликам, оскільки навчальному процесу були притаманні наступні елементи: шкільні критерії оцінювання знань; конформізм; відсутність у заохочуванні розвитку навичок; стимулювання знання учнями споживачів та підприємств; недостатня відкритість Школи до світу.

Почастішала і критика з боку колишніх випускників на адресу Національної школи управління. Кожний випуск у своєрідному “заповіті” висловлював свою думку про навчання та професійну підготовку у стінах Школи. Причому символічно, що його тон та зміст завжди відповідали політичному контексту в той чи інший момент суспільного життя. Так, у 2001 р. колишні учні випуску Нельсона Манделі\* оприлюднили надіслану ними Прем’єр-мі-

---

\* Цікавим є такий факт: кожний випуск вибирає собі видатне ім’я політичного чи літературного діяча, яке зберігається за ним не лише впродовж навчання, але і в історичних анналах Школи. До того ж під час навчання учні збирають матеріали про цю видатну особистість. Наприкінці навчання зібрані матеріали передаються ними на зберігання у Бібліотеку Школи. На нашу думку, цю гарну традицію варто перейняти і слухачам Національної академії державного управління при Президентові України, адже ж Україна має чимало історичних постатей, які самовіддано послужили нашій Вітчизні і про яких варто було б знати сучасним українським державним службовцям у першу чергу.



ністрові адресу, в якій висловлювалися скарги щодо організації навчального процесу у НШУ. Про серйозність цієї справи свідчив той факт, що ця адреса була підписана 96 учнями із 103.

Ще більшої частотності набуло колективне оскарження навчального процесу у 2002 р., коли понад 40% учнів випуску Рене Кассена (2001-2003 навчальні роки) подали скаргу в адміністративний суд Страсбурга щодо упередженості виставлення оцінки за стажування, якому в навчальному плані 27-місячного навчання в Школі традиційно відводиться якнайбільше уваги.

Крім цього, після 2001 р., Асоціація недавніх випускників Національної школи управління\*, вийшовши з Асоціації колишніх випускників НШУ\*\*, намагалася не лише об'єднати всі рухи оскарження навчання останніх випусків, а й “достукатися” до влади із вимогою радикального реформування Школи.

Слід зазначити, що не лише колишні випускники критикували доцільність існування Школи. Громадська думка також неодноразово критикувала найпрестижніший навчальний заклад країни. Причому найчастіше Школу звинувачували у нібито зростаючому після 1974 р. впливі на політичне життя Франції, характеризуючи її випускників як “касту”, яка керує державою. Тим самим, суспільству нав'язувалася думка про те, що “енарк”- випускник Школи - керувався насамперед більше політичними амбіціями, а не державною службою на користь держави.

Реальність не відповідала цій думці. Так, у проведеному в 2000 р. дослідженні про кар'єру колишніх випускників НШУ зазначалося, що лише 1% випускників вибрали політичну кар'єру. Однак політичні посади, зайняті “цими енарками з палацу”, особливо після 1981 р. (два президенти Республіки з трьох, шість прем'єр-міністрів з десяти, всі директори кабінету міністрів, за винятком двох в уряді Жоспена), спричинили надмірну увагу громадської думки.

Такі кардинальні зміни в суспільному житті Франції спровокували впродовж останніх кількох років жваву дискусію у французькому суспільстві щодо подальшої долі НШУ. Обговорювалися три підходи:

Перший підхід просто передбачав ліквідацію і закриття Школи. Мотивували це нібито її архаїчністю та невідповідністю су-

---

\* APRENA - “Agir Pour la Refome de l'ENA” - “Діяти задля Реформи НШУ”.

\*\* AAEENA - “Association des Anciens Eleves de l'ENA” - “Асоціація колишніх учнів НШУ”.

часним очікуванням у плані фахового навчання професіям у сфері державного управління та потребам сучасної держави.

Прибічники другого підходу відстоювали необхідність збереження Школи в сучасному форматі, акцентуючи увагу на значенні та ролі її іміджу в політичному французькому пейзажі та відсилаючи всю критику, яка адресувалася НШУ, не лише адміністрації навчального закладу, а переважно державі.

Прихильники третього, менш радикального підходу, ратували за реформістський підхід в осучасненні функціонування цього навчального закладу.

Усі ці перераховані підходи поставили такі конкретні запитання, відповіді на які могли допомогти визначити місце НШУ в сучасному світі:

1. Які навички та якості очікуються від управлінця впродовж наступних 25 років?
2. Якою мірою НШУ відповідає нині цим очікуванням?
3. Які є можливі виходи для адаптації Школи до сучасних викликів?
4. Які умови забезпечують успіх будь-якої реформи Школи?

Для відповіді на ці запитання міністром публічної служби, реформи держави та облаштування території була створена комісія з реформування Національної школи управління та підготовки вищих управлінських кадрів публічної служби, яку очолив пан Ів-Тібо де Сільгі. Здійснивши детальний аналіз та відкинувши перший підхід щодо ліквідації Школи, комісія дійшла висновку про те, що в сучасних умовах для належного функціонування цього навчального закладу необхідна трансформація системи навчання з введенням елементів конкуренції, по-перше, у способи набору на вищі посади в державній службі, по-друге, у професійну підготовку в Школі порівняно з іншими навчальними закладами такого типу у світі.

Ця пропозиція вписується в еволюцію європейських та світових навчальних систем вищої освіти із узагальненням моделі “3 - 5 - 8”<sup>\*</sup>: тобто дипломи бакалавра<sup>\*</sup> + 3, + 5, + 8 (відповідно, ліцен-

---

<sup>\*</sup> Це диплом про закінчення середньої освіти. Лише він дає право на подальше навчання у вищих навчальних закладах. Зазначимо, що не всі випускники середніх навчальних закладів у Франції щорічно отримують такий диплом, оскільки випускні іспити дуже складні і потребують додаткової попередньої підготовки. У 1948 р. було лише 30 тис. випускників із дипломом бакалавра. У 2000 р. їх кількість зросла до 500 тис. Відповідно й кількість записаних на навчання у вищі навчальні заклади зросла в ці роки з 130 тис. до 1млн 500 тис.

зіат, мастер, докторантура). Комісія запропонувала два шляхи доступу до найвищих адміністративних посад, а саме: вступний конкурс для навчання в НШУ з дипломом бакалавра + 3 або ж конкурс доступу до державної служби із дипломом бакалавра + 5. Оскільки ці два типи набору є конкурентними, комісією було рекомендовано Школі поліпшити свою пропозицію щодо професійної підготовки для збереження своєї привабливості та престижу в суспільстві та світі.

Комісія визначила причини необхідності реформування НШУ. Так, було зазначено, що підрозділам Школи бракувало ефективності, що проявлялося у відсутності стратегічних цілей та стратегічного управління персоналом, надмірній ролі опіки, виключно консультативній ролі адміністративної ради, маневреній недостатності директора Школи. Саме тому було запропоновано радикальне осучаснення організаційної структури і способу діяльності цього навчального закладу. Так, у цьому плані було рекомендовано провести наступні реформи:

1. Створення справді дієвої Адміністративної ради. Колишня рада налічувала 29 членів, тоді як нинішня передбачала максимум 12-15 членів. Її президент не є кваліфікованим членом того чи іншого корпусу держави, оскільки він призначається Прем'єр-міністром. Членами ради є: представники центральної адміністрації; особи, призначені головами парламентських асамблей (Національної асамблеї та Сенату) і Економіко-соціальною радою; представники територіальних громад; обрані представники профспілки працівників та учнів Школи. До речі, уряд може обирати членів ради не лише серед найвищих посадовців державної служби, а й серед представників громадянського суспільства. Адміністративна рада визначає свої завдання щодо управління НШУ, приймає бюджет Школи і здійснює контроль за його використанням.

2. Генеральний директор НШУ. Він призначається Адміністративною радою в межах відкритої відбірної конкурсної процедури, в ході якої кандидати на цю посаду представляють власне бачення перспектив Школи та оприлюднюють свої пропозиції щодо управління нею. Цікаво, що певні пропозиції мають бути обов'язковими у програмах кандидатів: оптимізація фінансових ресурсів, міжнародне співробітництво, методика оцінювання учнів.

Генеральний директор призначається на посаду з мандатом на п'ять років. Хоча йому й надано значну свободу в управлінні справами у Школі, однак він несе відповідальність перед Адміні-

стративною радою та після погодження з нею призначає своїх основних соратників. Проте все це відбувається під жорстким контролем адміністративної ради, яка виносить своє рішення про реалізацію генеральним директором задекларованих у передвиборчому баченні цілей і ефективність його діяльності.

3. Бюджет НШУ. Пропозиції по бюджету вносить генеральний директор Школи на засіданні Адміністративної ради після попередніх переговорів по ньому з президентом цієї ради та з управлінням, що займається розробкою бюджету. Бюджет приймається адміністративною радою, яка контролює його виконання.

4. Орієнтаційний комітет. Його склад та консультативна роль визначаються адміністративною радою. Комітет допомагає генеральному директорові у визначенні педагогічного проекту та здійсненні навчального процесу в Школі.

6. Адміністрація Школи. Адміністративний штат Школи адаптований до управлінських потреб та до вимог щодо вартості/ефективності цього навчального закладу. Було запропоновано також і зближення Школи з Національним центром територіальної державної служби.

7. Управління кар'єрою вищого керівного складу державної служби. Впровадження менеджменту за цілями в державне управління вимагає підвищену відповідальність та задіяність вищого керівного складу, що проявляється в таких конкретних заходах: стратегічному управлінні кадрами; визначенні планів привабливої для службовців кар'єри; перегляді зарплати посадовців; поліпшенні умов мобільності.

Певні пропозиції комісія висловила і щодо постійної професійної підготовки вищого адміністративного складу держави. При цьому комісія наголосила на важливості та невідкладності такої підготовки керівних кадрів державного управління, оскільки традиційно вона була або відсутня впродовж їхньої кар'єри, або ж мала факультативний характер, що не передбачало санкцій у разі її непроходження. Така ситуація не сприяла належному виконанню професійних обов'язків на службі держави в мінливому сучасному середовищі.

Метою безперервної професійної підготовки є вдосконалення навичок державних службовців шляхом ознайомлення їх з найсучаснішими менеджерськими технологіями, їх еволюцією та застосуванням у щоденній роботі. Така підготовка - це одночасно й заповнення держави в тому, що вона володіє кадрами, які готові управ-

ляти тепер і в майбутньому; і запевнення державного службовця в організації його кар'єри згідно з його бажаннями та навичками, що автоматично полегшує умови його внутрішнього просування.

Комісія запропонувала глибокі зміни у розвитку постійної безперервної освіти на певних етапах кар'єри службовців. Так, наприклад було запропоновано проводити підготовку за наступними етапами:

- через рік після закінчення професійного навчання в НШУ (так зване “повернення випуску” Школи) з метою оцінювання нещодавніми випускниками навчальної програми та навчального процесу;

- після п'яти років від першого призначення на посаду (стажування по спеціалізації за певною тематикою);

- перед вступом на вищестоящу посаду або ж перед присвоєнням нового рангу (наприклад, стажування з проблем управління людськими ресурсами, оцінювання людських ресурсів, застосування інформаційних технологій, управління бюджетом, організації комунікацій тощо).

Така безперервна освіта є необхідною для кожного службовця. І для досягнення нею цілей та перетворення її на звичну загальну адміністративну практику комісія запропонувала офіційно визнати не лише обов'язковий характер такої безперервної професійної освіти, а й те, що після закінчення кожного з вищеназваних трьох періодів у кар'єрі високо посадовців вона є предметом їхнього професійного оцінювання. Тим самим було запропоновано зробити безперервну професійну освіту елементом оцінювання та кар'єрного зростання кожного службовця. До того ж оскільки кожне міністерство здійснює спеціалізовану професійну підготовку своїх службовців, то НШУ рекомендовано здійснювати саме менеджерську та європейську підготовку службовців.

8. Міжнародна діяльність НШУ. З метою забезпечення відкритості до світу та своєї ідентичності Школою поставлено такі завдання: відігравати роль радника та охоронця стосовно французьких та зарубіжних адміністрацій; європеїзуватися; розвивати своє міжнародне співробітництво.

Комісія рекомендувала також створити Центр адміністративної експертизи та інженерії у співпраці з іншими національними школами управління. За Центром визнано право набору постійного штату викладачів із числа як викладачів університетів, що мають міжнародне визнання, так і відряджених для виконання цієї місії



державних службовців, які можуть виконувати ці функції впродовж трьох років. Постійна присутність цього штату викладачів дала б змогу:

- організувати семінари протягом навчання слухачів у Школі;
- залучати Школу та її учнів до участі в дебатах щодо адміністративних питань як у Франції, так і за кордоном;
- розвивати співпрацю із міністерствами для оцінювання учнівських робіт;
- керувати роботою мережі колишніх випускників у межах різноманітних заходів за тематикою порівняльного управління;
- сприяти європеїзації Школи у межах тісного співробітництва з Центром європейських студій Страсбурга.

Європеїзація НШУ, яка є викликом ХХІ ст., має на меті підготовку службовців (початкова і безперервна освіта) до комунітарної проблематики (знання культур та адміністрацій, техніка ведення переговорів).

Закріпивши за НШУ пілотну роль у підготовці службовців (початкова і безперервна освіта) до комунітарної проблематики, Комісія передбачила наступні заходи для реалізації цього виклику:

- 1) наявність належного рівня теоретичної обізнаності з інституціями та функціонуванням їх кандидатів на навчання у НШУ;
- 2) ознайомлення з культурою та європейськими адміністраціями, процедурами й методами праці, що застосовуються всередині європейських інституцій і відрізняються від французької методики. При цьому визначальна роль відводиться стажуванню;
- 3) освоєння технік ведення переговорів та функціонування європейської мережі державних службовців;
- 4) обмін досвідом та інформацією щодо французької та комунітарної адміністративної практики (управління проектами, здатність до менеджменту, методика оцінювання державних службовців).

Важливу роль у виконанні цих цілей відіграє Центр європейських студій Страсбурга, який, зберігаючи свою статусну автономію, повинен забезпечити європейський напрям функціонування оновленої Національної школи управління Франції.

Як свідчить аналіз, реформування НШУ передбачає попереднє визначення типів адміністративних компетенцій, які потрібні будуть країні впродовж наступних 25 років. Ці компетенції поєднані з демографічною еволюцією, внутрішніми (роль держави

та державних установ) й зовнішніми (європейський та світовий простір) трансформаціями, які вже здійснюються продовж останніх десятиріч: децентралізація, сучасне визначення мети державної діяльності, роль контрактного партнерства, зростаючий вплив контролю, прогрес у європейській розбудові, глобалізація.

У такому контексті очікувані від управлінців якості еволюціонують. Крім традиційних властивостей (почуття загального інтересу, здатність аналізувати та узагальнювати і т. ін.) нині постає необхідність набуття сучасних навичок, зокрема: управлінської уяви, готовності до змін, управління людськими ресурсами, оцінювання людських ресурсів у сфері державного управління, ведення багатосторонніх переговорів, управління ризиками).

Було запропоновано провести уніфікацію географічно розпошених підрозділів Школи в одному місці - у м. Страсбурзі. Комісією запропоновано зосередити тут весь загал навчання і штатних працівників\* (250 осіб) Школи. Це - важлива пропозиція, адже внаслідок об'єднання у 2002 р. з Міжнародним інститутом державного управління\*\* штатні служби НШУ мали три місця дислокації: два - у Парижі, одне - у Страсбурзі.

Аналіз засвідчив, що актуальною є модернізація НШУ Франції. Вона стала складовою неминучого осучаснення інституцій держави, яке відбувається в межах реформи держави, та відповіддю на виклик сьогодення.

Ми переконані, що систематичне оновлення організаційної структури і способу діяльності має стати перманентною рисою українських вищих навчальних закладів, які готують людські ресурси для сфери державного управління. Причому цей постійний перегляд має стосуватися передусім змістовної компоненти цих навчальних закладів. Зауважимо, що такого процесу оновлення не потрібно ні уникати, ні боятися, оскільки він є відповіддю-реакцією на об'єктивні виклики ХХІ ст., а саме: перехід до сервісної держави, вдосконалення відносин "управлінець - підлеглий", посилення ролі фактора результативності і т. ін.

Очевидно, що професійна підготовка сучасних менеджерів державного управління має здійснюватися з урахуванням як глобальних тенденцій суспільного розвитку, так і сучасних підходів до

---

\* Викладачі не є штатними працівниками НШУ. Їх запрошують з числа державних службовців-практиків.

\*\* З 1966 р. в цьому Інституті було підготовлено понад 10 тис. іноземних слухачів - державних службовців.

викладання й оцінювання професійних знань та умінь керівників. До того ж для підтримки молодих управлінців державного управління необхідна Національна програма “Майбутні менеджери”.

### **4.3. Адаптація зарубіжного досвіду оцінювання людських ресурсів у сфері державного управління**

У сучасному світі давно вже стало зрозуміло, що державна служба дорого обходиться громаді, тобто платникам податків\*. Вже через це немає підстав не запроваджувати у державне управління не лише ефективні норми продуктивності та якості праці, а й сучасного управління-менеджменту людськими ресурсами.

В останні роки в державних службах Європейського Союзу спостерігається чітка тенденція підходу до щорічних оцінювальних зустрічей безпосереднього керівництва з підлеглими як до ефективного засобу УЛР [79; 139; 141]. Не є винятком і Франція, де таке усвідомлення сприяє розмежуванню оцінювальної співбесіди-зустрічі від традиційної нотифікаційної зустрічі-виставлення оцінки, яка існує вже понад півстоліття.

Мета нотифікаційної зустрічі - виставити оцінку в цифровому та літерному вигляді професійній значущості службовця, тоді як мета оцінювальної зустрічі полягає не лише в підбитті підсумків звітнього періоду професійної діяльності оцінюваного службовця (це, як правило, рік), а й у визначенні цілей його діяльності на наступний період (до чергового оцінювання) [139, с. 156-158].

Цілями нотифікаційної зустрічі є:

- визначення рейтингу за професійними критеріями працівників одного підрозділу, які належать до одного ієрархічного рівня;
- відбір службовців, які заслуговують на підвищення по службі;
- забезпечення кращої адаптації службовця на посаді, яку він обіймає, або на тій, в майбутньому, яку він може обійняти.

Така зустріч відбувається в кілька етапів, а саме: підготовчий період, власне співбесіда, оформлення персональної картки оцінок службовця, ознайомлення зацікавленого службовця з остаточною оцінкою його діяльності.

---

\* Наприклад, прями та непрямі витрати на державну службу Франції становлять в цілому, 40% від бюджету і майже 10% сукупного внутрішнього продукту.

У процесі підготовчого періоду заздалегідь розробляється індивідуальна картка-формуляр оцінок службовця з докладним переліком детально підібраних критеріїв. По кожному з них виставляється оцінка відповідно до виробленої шкали (наприклад, чудовий, відповідає вимогам посади, здатний вдосконалюватися, недостатній).

Критерії стосуються якісних характеристик діяльності працівника, обсягу виконаної ним роботи, його професійних знань, дотримання ним нормативних актів, його здатності до сприйняття та судження, а також спроможності до професійного розвитку. Критеріями передбачено також виставлення оцінок і за наявність у характері службовця певних рис, наприклад таких, як ініціативність, професійна свідомість, вміння підтримувати людські відносини в колективі тощо. Деякі організації розмежовують навіть критерії навичок і критерії відповідальності (співвідношення поля відповідальності та рівня посади).

У процесі обговорення під час самої зустрічі зацікавленому службовцеві повідомляються попередньо виставлені оцінки. В разі необхідності вони обговорюються і в кінці бесіди заповнюється персональна картка-формуляр оцінок. Заповнений формуляр надсилається у відділ кадрів та вищестоящому керівництву для використання результатів у перспективі УЛР, а саме: складання плану кар'єрного розвитку службовця, розробки графіка проходження ним професійного навчання (у межах постійної професійної підготовки), уточнення рівня оплати праці.

Зрозуміло, що ефективність проведення зустрічі безпосередньо залежить від попередньої належної підготовки безпосередніх керівників не лише до виставлення оцінок, а й до спілкування з підлеглими під час такої співбесіди.

Цікавим, на нашу думку, є те, що свого часу Державна Рада Франції, звернувши увагу на позитивний характер і наслідки рейтингової системи виставлення оцінок, винесла рішення про невідповідність нотифікації (тобто виставлення оцінок) потребам сучасного державного управління. Була запроваджена нова система професійного оцінювання державних службовців. Її основою стало проведення щорічних оцінювальних співбесід-зустрічей для визначення результативності діяльності державних службовців.

На сьогодні таке оцінювання розглядається у Франції як один з найважливіших засобів модернізації всієї системи державного

управління країни. Воно безпосередньо стосується таких суб'єктів державної служби:

- 1) усіх державних службовців незалежно від посади та рангу;
- 2) безпосереднього вищестоящого керівництва кожного службовця;
- 3) управлінь людськими ресурсами.

Метою проведення щорічного оцінювання службовців є:

- поліпшення якості професійної діяльності кожного державного службовця зокрема та сфери державного управління в цілому, яке розглядається у сучасній Франції як система надання державних послуг громадянам країни;
- адекватне реагування на сподівання та побажання самих державних службовців стосовно їх професійного зростання.

Проблема оцінювання тісно пов'язана сьогодні з реформою держави, яка здійснюється у Франції з 1995 р.<sup>\*</sup> та має на меті надати управлінню державними службовцями вимірів “мотивація кожного службовця” та “відповідальність кожного службовця”.

Складовою реформи держави і стала реформа системи професійної оцінки, зумовлена насамперед тим, що 95% усіх виставлених оцінок, були, як правило, дуже позитивними. При цьому визначальним критерієм оцінки працівників була вислуга років [162].

Осучаснене оцінювання державних службовців Франції в процесі щорічної оцінювальної співбесіди-зустрічі відповідає таким завданням [163]:

- 1) оцінюванню конкретних результатів щодо визначених на попередній співбесіді цілей та аналізу причин, які не дали змоги їх досягти;
- 2) оцінюванню індивідуального професійного потенціалу крізь призму як минулого, так і наступного етапів у кар'єрі службовця.

Відрізняючись між собою, ці дві частини оцінювання доповнюють одна одну. Кожний службовець має орієнтаційну особову картку на три роки, в яку записується щорічна оцінка його діяльності. Вона включає такі елементи: цифрову оцінку; буквену

---

<sup>\*</sup> Головна мета здійснюваної у Франції реформи держави - поліпшення якості держави, тобто якості державних послуг, які надаються населенню. Для її досягнення визначено три конкретні основні завдання: 1) спрощення процедур щоденного спілкування громадян з державою; 2) наближення держави до громадян шляхом наближення державних рішень до споживачів державних послуг; 3) осучаснення методів державного управління.



оцінку; шкалу оцінювальних критеріїв, які передусім стосуються участі оцінюваного службовця в реалізації організаційних цілей підрозділу.

Цікавою інновацією цієї системи є те, що оцінка складається з двох частин, а саме: оцінки від 6 до 8 балів, яка базується на вислuzі років, та оцінки від 0 до 12 балів, яка виставляється на основі нових критеріїв оцінювання [163]. Доцільність існування цих двох оцінок впливає з ідеї поступового переходу від колишньої до нової системи щорічного оцінювання службовців. Разом з тим заслуговує на увагу те, що лише 50% оцінюваних службовців можуть отримати другу частину оцінки, вищу за 6 балів, і лише 30% - оцінку, вищу за 8 балів.

Аналіз свідчить про те, що щорічна оцінювальна співбесіда-зустріч безпосереднього керівника-оцінювача з оцінюваним службовцем обов'язково включає дві частини [154; 159; 160], зокрема:

- 1) *ретроспективну*, під час якої детально аналізується та підсумовується стан виконання цілей професійної діяльності службовця, визначених на попередній оцінювальній зустрічі;
- 2) *перспективну*, в процесі якої навички службовця оцінюються з позиції його майбутньої професійної мобільності та/чи професійної підготовки.

Принагідно зазначимо, що порівняно із системою оцінювання підлеглих службовців, система оцінювання управлінців є складнішою. Про це свідчить і тривалість самої щорічної оцінювальної співбесіди - 3 год., тоді як оцінювальна зустріч з підлеглим службовцем триває максимум 1 год. За результатами щорічних співбесід оцінювані керівники розподіляються на такі три групи: G1 - 50% управлінців, які, вірогідно, не зацікавлені в активному кар'єрному просуванні, і підпадають під "колективне управління"; G2 - 35% оцінюваних, які мають потенціал для зайняття посади керівного складу і підпадають під "консультативне управління"; G3 - 15% службовців, здатних обіймати високі управлінські посади, є об'єктом "персоналізованого керованого управління".

Наукова зарубіжна література переконує в тому, що хоча така процедура є складнішою, ніж звичайна, вона вже показала свою дієвість та ефективність: понад 2/3 професійних переміщень керівників були здійснені згідно з кар'єрними перспективами, визначеними в процесі щорічних оцінювальних бесід-зустрічей.

Як показав аналіз наукової літератури з цієї проблеми, система оцінювання у сфері державної служби Франції включає три необхідні взаємопов'язані складові:

- 1) якісне та кількісне оцінювання діяльності державних служб шляхом поліпшення використання існуючих оцінних засобів або аудитних процедур;
- 2) індивідуальне оцінювання службовців;
- 3) оцінювання діяльності службовців-керівників для здійснення практичного керівництва професійною кар'єрою кожного з підлеглих.

Реформа держави саме і спрямовується на осучаснення всієї системи оцінювання, яка має бути покладена в основу оновленого УЛР в державній службі Франції. Основними цілями існування цієї оновленої системи є:

- 1) оцінювання індивідуальної роботи всіх без винятку службовців незалежно від їх посади та рангу;
- 2) розвиток більш гнучкого управління кар'єрою кожного службовця;
- 3) підвищення відповідальності службовців усіх ієрархічних рівнів управління.

Очевидно, що становлення сучасної системи оцінювання державних службовців вимагає необхідної гармонізації таких елементів:

- процедури індивідуального оцінювання та системи оцінок;
- оцінювання, оплати праці та професійної кар'єри;
- оцінювання та підсумку-звіту безпосереднього вищестоящого керівника (оцінювача) про компетентність оцінюваного службовця.

Очевидно, що оцінювання у процесі проведення регулярних оцінювальних бесід керівником підрозділу із службовцем-підлеглим повинно:

- бути результатом інтерактивного процесу між оцінюваним та оцінювачем;
- бути прозорим;
- об'єктивно оцінювати ефективності та результативності діяльності кожного службовця шляхом офіційно затвердже-

них загальних критеріїв професійної відповідності службовців;

- реально впливати на зацікавленість і мотивацію службовця, перспективи розвитку його кар'єри та підвищення його заробітної плати.

Аналіз французького досвіду оцінювання державних службовців дає підстави зробити такі висновки:

- 1) оцінювання є невід'ємною частиною самого існування державної служби;
- 2) у сучасних умовах об'єктивне оцінювання державних службовців, будучи основною умовою поліпшення якості державної служби, безпосередньо впливає на зацікавленість кожного службовця, його професійне зростання та рівень його зарплати;
- 3) система перспективного керівництва кадрами базується на процедурі індивідуального оцінювання всіх працівників сфери державного управління незалежно від їх рангів та посад.

Поступово в європейських державних службах оцінювання-санкція поступається нині місцем оцінюванню-підсумку, оскільки система оцінювання неминуче перетворюється в сучасних умовах функціонування корпусу державних службовців одночасно на засіб УЛР та засіб постійного підтримуючого ділового спілкування. Така трансформація пояснюється тим, що оцінювання дає можливість безпосередньому керівникові-оцінювачу та оцінюваному службовцю спільно проаналізувати отримані останнім результати та визначити нові цілі його професійної діяльності.

Зарубіжні науковці [139; 154; 159-163] одностайні стосовно того, що така оцінювальна співбесіда-зустріч є важливим засобом УЛР в сфері державного управління, оскільки вона забезпечує існування постійного відкритого діалогу між представниками різних ієрархічних рівнів відповідальності, а саме між безпосереднім керівником-оцінювачем та оцінюваним службовцем.

До того ж у процесі такої зустрічі відбувається детальний аналіз та переосмислення керівником-оцінювачем використовуваних ним методів роботи в колективі службовців, яким він керує, та запровадження нових методів для підвищення ефективності як організації в цілому, так і кожного службовця зокрема.

Аналіз наукової літератури з теми оцінювання у державно-му управлінні [140-142; 148] свідчить про те, що в державних службах 15 основних країн Європейського Союзу існує певна типологія ОЛР, яку схематично можна подати так (табл. 4.1):

Таблиця 4.1

### Типологія оцінювання людських ресурсів у сфері державного управління в країнах ЄС

<i>Тип оцінювання</i>	<i>Характеристики оцінювання</i>	<i>Приклади критеріїв</i>
1. Нотифікація (виставлення оцінок за виконану роботу)	Оцінювання службовців та їхньої поведінки	Представлення: одяг; ввічливість
2. Оцінювання інтенсивності (ефективності) праці службовця	Визначення рівня продуктивності або віддачі службовця (обсяг виконаної роботи)	Кількість підготовлених та вирішених справ, досьє
3. Оцінювання результативності (продуктивності) праці службовця	Аналіз досягнення конкретних цілей; визначення нових цілей; аналіз умов виконання обов'язків	Оцінювання-співвідношення кількісних (обсяг роботи, термін виконання) та якісних показників (якість підготовлених текстів, зменшення скарг і т. ін.)
4. Оцінювання професійних навичок службовця	Аналіз-порівняння наявних професійних навичок службовця із набутими під час виконання функцій	Критерії, що впливають з аналізу функцій та характеру посади: уміння слухати, управляти командою колег та приймати рішення і т. ін.
5. Оцінювання потенціалу	Порівняння-аналіз потреб організації у професійних навичках з еволютивними навичками і вміннями кадрів	Управлінський потенціал, здатність ведення переговорів, готовність брати на себе відповідальність тощо

Оцінювальні системи, як і УЛР в цілому, стають все більше децентралізованими у країнах ЄС [148, с. 123]. Це пояснюється тим, що децентралізація державного управління, крім усього іншого, передбачає посилення відповідальності керівників-службовців та розширення їх автономії в управлінні людськими ресурсами. І це закономірно: делеговані їм повноваження дають можливість застосовувати на практиці самостійно визначені ними управлінські методи, приймати власні рішення при наборі, підготовці та управлінні людськими ресурсами у колективі, змушують їх нести безпосередню відповідальність за наслідки власного вибору та власної професійної діяльності [141, с. 126].

Децентралізація вибору управлінських засобів та оцінювальної методології людських ресурсів, зокрема, сприяє більшій гнучкості цієї методології. Проте слід зазначити, що часом така децен-

тралізація пов'язана з певними труднощами, якщо управлінці-оцінювачі або належним чином не підготовлені для проведення оцінювання своїх підлеглих, або не користуються авторитетом чи довірою серед них.

Як справедливо зазначає Габріс [149, с. 51], у такому разі державна організація може володіти найдосконалішим технічним інструментарієм для оцінювання результативності діяльності службовців. Однак, якщо службовці вважають своїх безпосередніх начальників нікчемними лідерами, то мало ймовірно, щоб підлеглі сприйняли законність нової системи оцінювання.

З-поміж наведених в табл. 4.1 типів оцінювання результативність діяльності службовців як предмет оцінювання все більше відчутно утверджується у практиці функціонування європейських державних служб [140, с. 243]. Актуальність цього типу оцінювання впливає із посталої у цих державах вимоги підвищення віддачі, ефективності та якості як державних адміністрацій в цілому, так і кожного державного службовця зокрема.

Оплата праці за результативністю робить необхідним встановлення зв'язку між залученням кадрів до досягнення цілей організації-наймача та матеріальною компенсацією такого залучення. Система оцінювання результативності і встановлює цей зв'язок, адже нею визначаються конкретизовані цілі, яких слід досягти оцінюваному службовцю впродовж наступного за оцінюванням періоду діяльності. До речі, досягнення цих цілей є предметом детального аналізу під час наступної оцінювальної співбесіди-зустрічі службовця.

Щорічна оцінювальна співбесіда-зустріч безпосереднього керівника-оцінювача та оцінюваного службовця є найсприятливішим моментом у професійному житті як оцінюваного, так і оцінювача для встановлення довірливого діалогу, який передбачає детальний аналіз сподівань оцінюваного та очікувань оцінювача щодо умов виконання обов'язків першим та здійснення управління людським потенціалом другим.

Цей управлінський засіб допомагає підбити підсумки та спільно прийняти конкретні рішення, визначити конкретні заходи на майбутній період діяльності оцінюваного службовця. До того ж це також є нагодою для визначення цілей із зазначенням очікуваних конкретних результатів; поліпшення умов праці оцінюваного; проходження ним у разі необхідності професійного навчання.



До того ж така зустріч є також приводом для спільних роздумів про роль та місце оцінюваного в колективі. Такий аналіз здійснюється крізь призму майбутніх можливих переміщень оцінюваного чи його підвищення по службі.

Основна динаміка, яка покладена в основу УЛР європейських державних служб, полягає в мобілізації цих ресурсів, їх енергії та потенціалу на досягнення основної місії існування та конкретних цілей функціонування організації, в якій вони працюють. Саме тому таке управління і спрямовується на посилення мотивації кадрів. Зрештою, підвищення мотивації має привести як до задоволення службовців своїм професійним життям, так і до підвищення їхньої ділової результативності.

Як зазначають науковці [141, с. 124-127], у державах-членах ЄС стратегічного характеру набувають нині три проблеми, а саме:

**1. Розмежування оцінювання та кар'єрної еволюції оцінюваного службовця.**

На нашу думку, таке розмежування видається просто неможливим, оскільки оцінювання є, по-перше, нагодою для аналізу минулого етапу професійного життя оцінюваного (результативність, труднощі в діяльності, умови праці тощо), а по-друге, моментом для визначення пріоритетів на майбутній період діяльності. Зрозуміло, що питання кар'єрного розвитку оцінюваного неминуче мають стосуватися не лише оцінюваного службовця, а й бути предметом обговорення під час його професійного оцінювання.

**2. Розмежування оцінювання та кар'єрного підвищення.**

Ця проблема подібна, на перший погляд, до першої. Однак вони не є рівнозначними, оскільки розвиток кар'єри розуміється як процес розгортання професійної діяльності оцінюваного службовця у часі впродовж усього його активного професійного життя. Підвищення ж по службі - це "точкова" дія зміни посади з одночасним ускладненням функцій, які покладаються на службовця, та внаслідок цього підвищенням його відповідальності.

Варто чітко розрізняти оцінювання та підвищення ще й тому, що вони є двома засобами УЛР у сфері державного управління. Оцінювання спрямовується на посилення мотивації шляхом створення максимально сприятливих умов для професійного розвитку оцінюваного службовця. Підвищення по службі передбачає відбір саме того службовця, який якнайкраще відповідає вакантній посаді.

Займання більш відповідальної посади можливе лише після проходження конкурсу. В оголошенні про нього зазначаються умови відбору, контингент кандидатів і склад відбіркового журі та умови його проходження. До речі, конкурс може стосуватися лише службовців певної адміністрації чи міністерського управління або ж працівників інших міністерств чи приватного сектора.

У такій перспективі попереднє оцінювання безпосереднього начальника не відіграє ніякої особливої ролі для участі службовця-кандидата у конкурсі на заміщення вакантної посади і аж ніяк не впливає на результати, отримані ним у процесі проходження відбіркової процедури. У цьому разі оцінювання безпосереднього керівника лише дає змогу службовцеві особисто еволюціонувати у виконанні службових обов'язків, професійному навчанні та розвитку, бажанні професійно розвиватися, щоб в один момент відчувати себе здатним не лише виконувати складніші та відповідальніші функції, але й нести більшу відповідальність.

### *3. Розмежування оцінювання та мотивації.*

Вирішення цієї проблеми допоможе узгодити існуюче протиріччя між метою УЛР, яка полягає в підвищенні мотивації кадрів, та практикою проведення оцінювальних процедур, коли спостерігаються певні побоювання оцінюваного та деяка невпевненість оцінювача. Очевидно, що за своєю ефективністю оцінювання може являти собою такий засіб УЛР, який може конкурувати з мотивацією персоналу.

У процесі оцінювання слід брати до уваги проблеми, які можуть постати, якщо акцент робиться, з одного боку, на короткострочкових результатах та індивідуальній результативності оцінюваного службовця, а з другого - на вмінні оцінювача не лише належно організовувати роботу в команді, а й на його здатності запроваджувати сучасні продуктивні форми праці у колективі.

Для вирішення всіх цих стратегічних проблем у державних службах ЄС спираються на позитивні аспекти оцінювання. Вони впливають із самого усвідомлення всіма суб'єктами процесу оцінювання тієї істини, що лише **оцінювання є особливою нагодою** для того, щоб:

1) започаткувати відкритий діалог між представниками різних ієрархічних рівнів відповідальності, а саме: підлеглим-оцінюваним та його безпосереднім начальником-оцінювачем для визначення сильних та слабких сторін оцінюваного;

2) провести спільний аналіз умов праці оцінюваного та в разі необхідності прийняти конкретні рішення щодо їх поліпшення;

3) матеріально заохотити оцінюваного за досягнуту ним результативність (підвищення зарплати, премії);

4) проаналізувати місце оцінюваного службовця в підрозділі та в організації в цілому і визначити індивідуальні й/чи колективні цілі на наступний рік;

5) передбачити наступні етапи професійного вдосконалення оцінюваного службовця: скласти індивідуальний план проходження додаткового професійного навчання;

6) спонукати оцінювача-керівника проаналізувати вже використовувані ним методи роботи в команді та запровадити нові для підвищення ефективності як роботи в команді, так і УЛР зокрема.

Таким чином, ОЛР, як і УЛР, залишається основним компонентом модернізації європейських державних служб. Аналіз типології професійного оцінювання службовців наводить на думку, що всі застосовувані методи мають на меті:

- відповідність поведінки членів колективу визначеній моделі поведінки в організації;
- підвищення продуктивності кожного члена організації, а отже продуктивності організації в цілому;
- збільшення в якісному та кількісному вимірах індивідуального внеску кожного в досягнення цілей організації;
- оптимізацію використання глобального потенціалу людських ресурсів організації для досягнення її місії;
- активізацію використання людських ресурсів організацією в межах стратегічного управління.

Домінуючим є дедалі більше усвідомлення ділової результативності кожного службовця як предмета оцінювання. Воно супроводжується застосуванням техніки оцінювальної співбесіди-зустрічі, під час якої обговорюються досягнуті результати службовця, визначаються нові цілі та передбачаються засоби їх досягнення з урахуванням проходження ним професійного навчання та розвитку необхідних навичок.

Окремо варто, на наш погляд, торкнутися системи оцінювання державних службовців у 10 державах, які 1 травня 2004 р. стали повноправними членами ЄС. У них розрізняють два підходи до ОЛР, а саме: оцінювання професійних якостей службовця та якості виконаної ним роботи.

Результати оцінюються за шкалою: “відмінно”, “добре”, “незадовільно”. Причому просування по службі можливо лише тоді, коли оцінюваний отримав одну оцінку “відмінно” (з трьох можливих) чи “добре” (з п’яти можливих).

Однак як зазначають науковці [141, с. 76-82], на відміну від держав-членів ЄС, де проведення щорічних оцінювальних співбесід-зустрічей набуває загального та обов’язкового характеру, у новоприйнятих членів європейської спільноти вона не є такою чіткою для всіх адміністрацій, оскільки щорічне оцінювання не є обов’язковим. Так, в Естонії оцінювання проводиться раз на три роки, а в Польщі - раз на два роки.

Хоча в цих державах підвищується значення офіційної атестації службовців для підвищення їхньої кваліфікації, однак невирішеним залишається питання підготовки управлінців до проведення щорічного оцінювання державних службовців.

Сучасний стан розвитку суспільства переконливо свідчить про те, що якщо критерії оцінювання та професійного просування службовців не узгоджуються з принципами модернізації державного управління і якщо жодний посадовець не оцінюється за якістю здійснюваної ним управлінської діяльності, то сама модернізація як процесу щорічного професійного оцінювання державних службовців зокрема, так і державного управління в цілому має всі шанси так і лишитися благим наміром.

# В и с н о в к и

Найважче мистецтво - мистецтво управляти.  
К.Вебер

1. Адміністративна реформа, як відомо, спрямована не на скорочення кількості органів та чисельності службовців, а на підвищення ефективності їх професійної діяльності. Оскільки “про реформи треба говорити реформованою мовою” [24], то у нашому дослідженні ми виходимо з того, що “при реформуванні держави та її структур неминуче постає питання мови, якою ми говоримо про ці проблеми, і поняття, які ми використовуємо для того, щоб назвати проблеми і описати майбутні стосунки, які ми хочемо побудувати” [2; 51]. Виникнення питання мови пояснюється насамперед тим, що в рамках старої системи поняття часто неможливо навіть сформулювати проблему та описати оптимальні рішення, які є важливими для нової системи державного управління.

2. Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що в нашій країні поки що складаються лише зовнішні форми та атрибути інтерактивного МЛУ у сфері державного управління, оскільки все ще відсутнє головне: нова система відносин у державному апараті, орієнтована:

- на реальну ефективність та результативність кожного співробітника;
- на працівника як творчу особистість;
- на впровадження нових прийомів та технологій УЛР та ОЛР.

Крім того, все ще існує штучний бар’єр між МЛР у комерційних та державних організаціях. Він може бути подоланий шляхом широкого впровадження досягнень сучасного менеджменту в програми навчання та підвищення кваліфікації державних службовців усіх рівнів.

3. У сучасних умовах розвитку суспільства в оновленому менеджерському трактуванні УЛР насамперед слід розуміти не як систему внутрішніх ієрархічних управлінських відносин та зв’язків, а як мистецтво створювати із тонкої і складної “матерії” соціально-психологічних відносин творчих особистостей державних службовців стійку і таку, що успішно функціонує, соціальну систему управління, від якісних показників якої залежить ефективність державного управління в цілому.

4. Основна відмінність концепції УЛР від концепції управління персоналом полягає у визнанні економічної доцільності капіталовкладень у такі сфери:

- залучення більш кваліфікованих людських ресурсів державне управління;
- безперервна професійна освіта персоналу;
- створення не лише умов праці, а й вироблення ОК, які сприяють реалізації творчого потенціалу кожного державного службовця;



- визнання необхідності внеску організації в розвиток професіоналізму кожного держслужбовця;
- запровадження сучасної системи професійного оцінювання державних службовців.

5. Система оцінки кадрів у сфері державного управління вимагає відповідного переосмислення. Потрібно, насамперед, запровадити поняття “оцінювання людських ресурсів”, подолавши для цього певну психологічну упередженість та острах державних службовців - як керівників, так і підлеглих - щодо його використання. Причому пріоритетною має стати філософія, спрямована на обов’язковий перехід від логіки винесення формального судження про оцінюваного службовця до сучасної логіки діагностики його професіоналізму, творчого потенціалу. Така філософія реально й об’єктивно має впливати на його подальше кар’єрне зростання.

6. Сучасне ОЛР у сфері державного управління - це безперервний процес активізації відповідальності, ефективності та результативності людського фактора, від якості якого залежить ефективність не лише процесу оцінювання державних службовців, а й самого державного управління.

7. Критеріями щорічного оцінювання кожного державного службовця мають стати ділова результативність та соціальна ефективність. Ці критерії концентруються на максимальному професійному розвитку оцінюваних службовців та визначають способи оптимізації їх творчого потенціалу для досягнення не лише цілей організації, а, насамперед, індивідуальних цілей кожного оцінюваного державного службовця.

8. Оцінювання має стати основною складовою УЛР у сфері державного управління, безпосередньо впливаючи на зацікавленість, мотивацію досягнень, професійне самовдосконалення, рівень професійної освіти і зарплати оцінюваного службовця.

Виступаючи поєднанням стимулів та мотивації, ОЛР має виконувати функцію стимулювання. Саме тому воно має супроводжуватися сучасною системою позитивного дієвого заохочення оцінюваних державних службовців.

9. Сучасний процес щорічного оцінювання державних службовців має обов’язково актуалізувати в ньому управлінську компоненту. Це пояснюється передусім тим, що підвищується відповідальність оцінювача-керівника за наслідки оцінювальної співбесіди-зустрічі з кожним оцінюваним службовцем. Ми переконані, що результативність щорічного оцінювання підлеглих, проводиться керівником, має стати одним з основних критеріїв оцінювання майстерності його управлінської діяльності.

10. Щорічна оцінювальна співбесіда-зустріч керівника-оцінювача з оцінюваним службовцем має стати основною оцінювальною технологією всієї системи ОЛР у сфері державного управління.

При цьому осучаснені механізми оцінювання державних службовців мають обов'язково узгоджуватися з критеріями модернізації державного управління в цілому.

Для більш гнучкого управління кар'єрним розвитком щорічне оцінювання кожного з державних службовців має стати індивідуалізованим.

11. Кінцевою метою осучасненого бачення оцінювання має стати його одночасне перетворення на дієвий засіб:

- по-перше, стратегічного МЛР;
- по-друге, поліпшення управлінської діяльності в кожній організації;
- по-третє, підвищення якості та ефективності державного управління в цілому;
- по-четверте, постійного підтримуючого ділового спілкування та зворотного зв'язку в організації.

12. Підтримуюче ділове спілкування є основним типом міжособистісної взаємодії в процесі проведення оцінювальної співбесіди-зустрічі. Воно передбачає підтримання дієвого зворотного зв'язку оцінювача-керівника з оцінюваним службовцем, що є запорукою ефективності та результативності щорічної оцінювальної співбесіди-зустрічі.

Проведення регулярних оцінювальних співбесід-зустрічей управлінцем-оцінювачем з оцінюваними підлеглими та дотримання при цьому принципів підтримуючого ділового спілкування сприяє підвищенню ефективності роботи кожної організації, де такі зустрічі - не формальність, а дієвий засіб УЛР, який сприяє розвитку і підлеглого, і управлінця, і організації.

13. Такі зустрічі - це шанс для підлеглого обговорити проблеми, які його турбують, а для керівника - оцінити ефективність власних управлінських функцій. Саме тому вони є інституціоналізованим засобом:

- постійного вдосконалення обох учасників щорічного оцінювання: оцінюваного та оцінювача;
- зміцнення співробітництва по вертикалі,
- поліпшення командної роботи,
- підвищення самооцінки та особистої відповідальності як підлеглих, так і управлінців.

14. До технологізації процесу ОЛР у сфері державного управління потрібно підходити як до одночасного втілення соціальної форми практики, способів регулювання, контролю і взаємодії між суб'єктом і об'єктом оцінювання.

15. Розуміння щорічної оцінювальної співбесіди-зустрічі як взаємодії соціальних технологій передбачає комплексний аналіз таких елементів соціальних технологій усіх етапів процесу оцінювання:

- зміцнення внутрішньоорганізаційних відносин, що проявляється у підвищенні організаційної культури, підтриманні здорового морального клімату в колективі державних службовців;

- розширення соціального діапазону управлінської діяльності оцінювача;
- розвиток різноманітних і дієвих форм взаємодії - особистісної і професійної - учасників оцінювання;
- розкриття потенціалу і творчих можливостей кожного члена колективу;
- досягнення кожним оцінюваним державним службовцем високого рівня самоуправління власною результативністю зокрема і розвитком професійної кар'єри в цілому;
- накопичення професійно-освітнього потенціалу;
- оптимізація умов праці;
- вплив результатів оцінювання на розвиток кар'єри кожного співробітника;
- більш повне задоволення потреб оцінюваного державного службовця у підтриманні не лише зворотного зв'язку з оцінювачем, а й реординаційного управління та реординаційного оцінювання.

16. Безперервна професійна освіта та навчання і досі не розглядаються державними службовцями, управлінцями передусім як особливий вид трудової діяльності. Програма з підготовки управлінців до ОЛР поки що не відображена в освітніх програмах навчання державних службовців усіх рівнів.

Фахова підготовка до УЛР та ОЛР у сфері державного управління має стати обов'язковою для керівників усіх рівнів і бути покладена в основу безперервного вдосконалення професійної компетентності всіх управлінців. Причому така професійна підготовка має здійснюватися з урахуванням як глобальних тенденцій суспільного розвитку, так і сучасних підходів до викладання й оцінювання професійних знань та вмінь керівників.

Її суть має полягати в досягненні сучасної якості професійної освіти через її відповідність актуальним і перспективним потребам особистості управлінця, суспільства, держави.

Сучасна підготовка керівників до УЛР і ОЛР вимагає опанування ними сучасними освітніми технологіями.

17. Основою професійної підготовки управлінців до УЛР має стати соціокультурний принцип її гуманізації. Його суть полягає у зверненні до особистості людини та її ролі в конкретній організації як мікросистемі.

18. Управлінська антропологія як система спеціально відібраних та необхідних для здійснення цивілізованої управлінської діяльності різноманітних знань про індивідуально-особистісну природу людини має стати основою професійної підготовки керівників усіх рівнів.

19. Для виявлення та підтримки молодих управлінців-менеджерів державного управління варто було б розробити стратегічну національну Програму "Майбутні менеджери державного управління".

Відбір та підготовка потенційних менеджерів за цією Програмою мають здійснюватися за цілісною системою з обдарованих та всебічно розвинених молодих людей.

20. Сучасний розвиток будь-якої держави, і України зокрема, сучасні завдання, що постали перед нею, вимагають відповідної підготовки державних службовців, а тому не може бути й мови про ліквідацію національних шкіл, які готують кадри для сфери державного управління.

Зрозуміло, що періодично необхідно аналізувати ефективність їх функціонування з метою приведення її у відповідність з новими викликами, які постають як перед Українською державою, так і перед вітчизняними державними службовцями.

Такий аналіз має бути неупередженим, об'єктивним, позбавленим будь-якого суб'єктивізму. Його головною метою має стати вироблення конкретних дієвих рекомендацій щодо поліпшення та осучаснення безперервної професійної освіти державних службовців у нових умовах функціонування держави.

21. Потреба в якісній та ефективній безперервній підготовці державних службовців буде актуальним державним завданням доти, поки існуватиме сам інститут держави.

На нинішньому етапі розвитку держави найважливішою проблемою стає зміна ОК кожної організації на культуру безперервного навчання. Основну роль у здійсненні такого переходу покликані відіграти управлінці і, відповідно, вони мають володіти управлінською культурою такого рівня, яка б сприяла навчанню кожного співробітника.

22. Елемент самовдосконалення кожного оцінюваного службовця має стати одним з основних як у щоденному УЛР, так і під час щорічної оцінювальної співбесіди-зустрічі.

Значення самовдосконалення полягає в тому, що щорічна оцінювальна співбесіда-зустріч має стати реальним стимулом професійного зростання кожного оцінюваного державного службовця.

23. У сфері державного управління ОЛР має перетворитися на систематичний процес безперервного, послідовного та регулярного вдосконалення, розвитку та навчання, спрямований на стійке підвищення результатів діяльності як кожного оцінюваного державного службовця, так і всієї організації.

Удосконалення, розвиток і навчання мають стати складовими процесу щорічного оцінювання.

24. Необхідно враховувати потенціал щорічного ОЛР у сфері державного управління як фактор формування певного соціально-психологічного клімату як між його учасниками "оцінювач-оцінюваний", так і у колективі державних службовців у цілому.

Якщо керівник-оцінювач організовує ОЛР саме на принципах інтерактивного менеджменту, то формується атмосфера довіри, яка сприяє перетворенню колективу співробітників на ефективно працюючу команду, членами якої є зацікавлені, творчі особистості-одномумці, об'єднані конструктивними міжособистісними взаємовідносинами.

## Список використаних джерел

1. Адміністративна реформа в Україні // Укр. правовий часопис. - 1999. - Вип. 4. - 150 с.
2. Адміністративна реформа - історія, очікування та перспективи / Упоряд. В.П.Тимощук. - К.: Факт, 2002. - 100 с.
3. *Аксенов С.Л.* Значение и роль объективной оценки управленческих кадров в механизме кадрового обеспечения государственной службы // Государственная служба: организация, кадры, управление. - М.: Изд-во РАГС, 2001. - С. 4-12.
4. *Албастова Л.Н.* Технология эффективного менеджмента: Учеб.-практ. пособие. - М.: Изд-во "ПРИОР", 1998. - 288 с.
5. Американский менеджмент на пороге XXI века / Дж.Грейсон младший, К.О'Делл. - М.: Экономика, 1991. - 320 с.
6. *Армстронг М.* Практика управления человеческими ресурсами: Пер. с англ.; Под ред. С.К.Мордовина. - 8-е изд. - СПб.: Питер, 2004. - 832 с.
7. *Атаманчук Г.В.* Государственное управление (организационно-функциональные вопросы): Учеб. пособие. - М.: ОАО "НПО Экономика", 2000. - 302 с.
8. *Атаманчук Г.В.* Теория государственного управления: Курс лекций. - 2-е изд. доп. - М.: Омега-Л, 2004. - 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. *Атватер И.* Я вас слушаю (Советы руководителю, как правильно слушать собеседника) / Сокр. пер. с англ. Н.В.Симонова. - 2-е изд. - М.: Экономика, 1988. - 110 с.
11. *Афанасьев В.Г.* Научное управление обществом. - М., 1976. - 332 с.
12. *Афанасьев В.Г.* Общество: системность, познание и управление. - М.: Политиздат, 1981. - 432 с.
13. *Афанасьев В.Г.* Системность и общество. - М.: Политиздат, 1980. - 368 с.
14. Библиотека управляющего персоналом: мировой опыт. Современный менеджмент: теория и практика: Обзорная информация / Сост. В.И.Яровой; Под ред. Г.В.Щекина. - К.: МЗУУП, 1994. - 144 с.



15. *Бирхенбил В.* Язык интонации, мимики, жестов. - СПб., 1997. - 245 с.
16. *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.
17. *Борисова Е.А.* Оценка и аттестация персонала. - СПб.: Питер, 2003. - 288 с.
18. *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.
19. *Бочок М.П., Бутко М.П., Котельников Д.І.* Управління регіоном: Навч. посіб. для практ. та самост. занять / За ред. Д.І.Котельникова. - Чернігів: Сіверян. думка, 2001. - С. 15.
20. *Браун Л.* Имидж - путь к успеху. - СПб.: Питер, 1996. - 284 с.
21. *Винокур Г.Г.* Говорящий и слушающий: Варианты речевого поведения. - М.: Наука, 1993. - 198 с.
22. *Гаєвський Б.А., Ребкало В.А.* Культура державного управління: Організаційний аспект: Монографія. - К.: Вид-во УАДУ, 1998. - 144 с.
23. *Глушаков В., Глушакова Т.* Современные технологии менеджмента, маркетинга и практической психологии. - Минск: УП "Технопринт", 2000. - 440 с.
24. *Гонцяж Я., Гнидюк Н.* Адміністративна реформа: нездійснені мрії та втрачені можливості. Як знайти конструктивний шлях для реалізації основних компонентів адміністративної реформи? - К.: Міленіум, 2002. - 136 с.
25. *Горелов И.Н.* Невербальные компоненты коммуникации. - М.: Наука, 1980. - 104 с.
26. *Горелов И.Н., Енгальчев В.Ф.* Безмолвный мысли знак: Рассказы о невербальной коммуникации. - М.: Молодая гвардия, 1991. - 240 с.
27. Государственное управление: основы теории и организации: Учебник: В 2 т. / Под ред. В.А.Козбатенко. - 2-е изд., с изм. и доп. - М.: Статут, 2002. - Т. 1. - 366 с.

28. Государственное управление: основы теории и организации: Учебник: В 2 т. / Под ред. В.А.Козбатенко. - 2-е изд., с изм. и доп. - М.: Статут, 2002. - Т. 2. - 366 с.
29. *Гришнова О.А.* Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. - К.: Т-во "Знання", КОО, 2001. - 254 с.
30. Державна служба і державні службовці в Україні: Навч.-метод. посіб. / За заг. ред. д-ра юрид. наук, проф. Н.Р.Нижник. - К.: Ін Юре, 1999. - 244 с.
31. Державне управління у Україні: організаційно-правові засади: Навч. посіб. / Н.Р.Нижник, С.Д.Дубенко, В.І.Мельниченко та ін.; За заг. ред. проф. Н.Р.Нижник. - К.: Вид-во УАДУ, 2002. - 164 с.
32. Державне управління: Слов.-довід. / Уклад.: В.Д.Бакуменко (кер. творч. кол.), Д.О.Безносенко, І.М.Варзар, В.М.Князєв, С.О.Кравченко, Л.Г.Штика; За заг. ред. В.М.Князєва, В.Д.Бакуменка. - К.: Вид-во УАДУ, 2002. - 228 с.
33. Державне управління: філософські, світоглядні та методологічні проблеми: Монографія / Кол. авт.; За ред. д-ра філос. наук, проф. В.М.Князєва. - К.: Вид-во НАДУ; Міленіум, 2003. - 320 с.
34. *Дороніна М.С.* Культура спілкування ділових людей: Посіб. для студ. гуманіт. фак. вищ. навч. закл. - К.: Вид. дім "KM Academia", 1997. - 192 с.
35. *Дэвид А. Вэттен, Ким С. Камерон.* Развитие навыков менеджмента / Пер. с англ.; Под ред. В.А.Спивака. - 5-е изд. - СПб.: Изд. дом "Нева", 2004. - 672 с.
36. *Дяченко Л.Я.* Социальные технологии в управлении общественными процессами. - Белгород: Центр социальных технологий, 1993. - 343 с.
37. *Еженедельник 2000. - 2003. - № 38 (188). - 19-25 сент. - С. А1.*
38. *Журавлев П.В.* Менеджмент персонала: Учеб. пособие. - М.: Изд-во "Экзамен", 2004. - 448 с.
39. *Журавлев П.В., Одегов Ю.Г., Волгин Н.А.* Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран: Учеб. пособие. - М.: Изд-во "Экзамен", 2002. - 448 с.

40. *Задорожний Г.В., Коврига О.В., Смолоник В.В.* Соціальне партнерство - реальний шлях до відкритого суспільства. - Х.: ХІБМ, 2000. - 192 с.
41. *Землянова Л.М.* Современная американская коммуникативистика: теоретические концепции, проблемы, прогнозы. - М.: Изд-во МГУ, 1995. - 271 с.
42. *Зигерт В., Ланг Л.* Руководить без конфликтов: Сокр. пер. с нем. / Науч. ред. и авт. предисл. А.Л.Журавлев. - М.: Экономика, 1990. - 335 с.
43. *Иванов В.* Социальные технологии в современном мире. - М.: Славян. диалог, 1996. - 288 с.
44. *Иванов В.Н., Иванов А.В., Доронин А.О.* Управленческая парадигма XXI века: Учеб. пособие для вузов. - М.: МГИУ, 2002. - Т. 1. - 180 с.
45. *Иванов В.Н., Патрушев В.И.* Инновационные социальные технологии государственного и муниципального управления. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЗАО Изд-во "Экономика", 2001. - 327 с.
46. *Ивин А.А.* Основания логики оценок. - М.: Изд-во МГУ, 1970. - 230 с.
47. Искусство администрирования: Практик. пособие / Под ред. Дебры Оллок; Пер с англ. - М.: Финпресс, 1998. - 176 с.
48. Кадры регионов: материалы всерос. науч.-практ. конф., Нижний Новгород, 26-27 сент. 2001 г. - Н/Новгород: НИМБ, 2001. - С. 13.
49. *Кнорринг В.И.* Основы искусства управления: Учеб. пособие. - М.: Дело, 2003. - 328 с.
50. *Кнорринг В.И.* Основы государства управления: Учеб. пособие. - М.: Дело, 2003. - 328 с.
51. *Князєв В.М.* Соціальна технологія та управління політичними процесами в Україні. - К.: Нац. ін-т стратег. дослідж., 1995. - Вип. 38. - 35 с.
52. *Ковалев А.Г.* Руководителю о работнике: Практик. аспект изучения личности. - М.: Экономика, 1998. - 92 с.
53. *Коломінський Н.Л.* Психологія педагогічного менеджменту: Навч. посіб. - К.: МАУП, 1996. - 184 с.

54. *Комиссарова Т.А.* Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие. - М.: Дело, 2002. - 312 с.
55. Концепція адміністративної реформи в Україні / Держ. коміс. з проведення в Україні адміністр. реформи. - К., 1998. - 61 с.
56. *Кредісов А.І.* Історія менеджменту: Підруч. для вищ. навч. закл. - К.: Т-во "Знання України", 2001. - 300 с.
57. *Кричевская Р.Л.* Если Вы - руководитель: Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. - 2-е изд., доп. и перераб. - М., 1996. - 198 с.
58. *Крушельницька О.В., Мельничук Д.П.* Управління персоналом: Навч. посіб. - К.: Кондор, 2003. - 296 с.
59. *Крымская Л.А., Гамов Н.С., Леженко Д.А., Венедиктов С.А.* Психология менеджмента: Практич. тесты для руководителя. - Запорожье, 1993. - 228 с.
60. *Кузин Ф.А.* Культура делового общения: Практич. пособие для бизнесменов. - М.: Ось-89, 1996. - 240 с.
61. *Кузьмін О.Є., Мельник О.Г.* Основи менеджменту: Підручник. - К.: Академвидав, 2003. - 414 с.
62. *Леонов А.И.* Внутренняя резигнация // Менеджмент в России и за рубежом. - 2002. - № 4. - С. 71-77.
63. Лингвистический энциклопедический словарь. - М., 1990. - 628 с.
64. *Литвак Б.Г.* Практические занятия по управлению. Мастер-класс: Учеб. пособие. - М.: ЗАО Изд-во "Экономика", 2002. - 355 с.
65. *Лосев А.Ф.* Форма - стиль - выражение / А.А.Тахо-Годи (сост.). - М.: Мысль, 1995. - 944 с.
66. *Лотман Ю.М.* Внутри мыслящих миров: Человек - текст - семиосфера - история. - М.: Языки рус. культуры, 1996. - 464 с.
67. *Луговий В., Князев В.* Державне управління як галузь професійної діяльності, академічної підготовки, наукових досліджень // Вісн. УАДУ. - 1997. - № 3-4. - С. 9-12.
68. *Майерс Д.* Социальная психология: Учебник / С.Гаврилов и др. (пер. с англ.); В.Усманов (гл. ред.). - 2-е изд., испр. - СПб: ЗАО Изд-во "Питер", 1999. - 684 с.

69. *Малахов В.А.* Етика: курс лекцій: Навч. посіб. - К.: Либідь, 1996. - 304 с.
70. *Марков М.* Технологизация и эффективность социального управления. - М.: Мысль, 1982.
71. Менеджмент в державному управлінні: Навч. посіб. / В.П.Петков, О.О.Соломенчук, С.В.Петков; За заг. ред. д-ра юрид. наук В.П.Петкова. - Запоріжжя: Юрид. ін-т МВС України, 2001. - 303 с.
72. *Митрякова О.Л., Юхневич Л.А.* Экономические и методические аспекты человеческого капитала // Кадры регионов: материалы всерос. науч.-практ. конф., Нижний Новгород, 26-27 сент. 2001 г. - Н/Новгород: НИМБ, 2001. - С. 126-128.
73. *Мухаровский М., Рудовская Н., Глухова О.* Персонал - новый объект подтверждения соответствия // Персонал. - 2002. - № 7. - С. 91-95.
74. *Нижник Н.Р.* Вивчення курсу “Основи державного управління” в системі підвищення кваліфікації державних службовців // Вісн. УАДУ. - 1998. - № 2. - С. 31-33.
75. *Нижник Н.Р.* Государственно-управленческие отношения в демократическом обществе: Монографія. - К., 1995. - 206 с.
76. *Нижник Н.Р.* Державне управління в Україні: проблеми і перспективи // Вісн. УАДУ. - 1996. - № 1. - С. 102-115.
77. *Нижник Н.Р., Забелін С.С.* Рекомендації щодо організації ділових переговорів у зовнішньоекономічних контактах. - К.: Хортиця, 1993. - 48 с.
78. *Нижник Н., Мосов С.* Механізм порівняльної оцінки та добору кадрів у системі державного управління // Вісн. УАДУ. - 1999. - № 2. - С. 9-17.
79. *Нижник Н., Пашко Л.* Домінуючі тенденції у сфері оцінювання людських ресурсів у державних службах країн Європейського Союзу // Вісн. УАДУ. - 2003. - № 2. - С. 439-443.
80. *Нижник Н.Р., Цветков В.В., Леліков Г.І. та ін.* Державний службовець в Україні (пошук моделі). - К.: Ін Юре, 1998. - 272 с.
81. *Обозов Н.Н., Щекин Г.В.* Психология работы с людьми. - 3-е изд., перераб. - К.: МАУП, 1996. - 136 с.



82. *Обозов Н.Н., Щекин Г.В.* Психология работы с людьми: Советы руководителю. - К.: Политиздат Украины, 1990. - 205 с.
83. *Оболонский А.В.* Бюрократия XXI века? Модели государственной службы: Россия, США, Англия, Австралия. - М.: Дело, 2002. - 168 с.
84. Організація роботи посадових осіб місцевого самоврядування: Метод. рек. для сільських, селищних, міських голів. - Полтава, 2001. - 51 с.
85. *Патрушев В.Н.* Введение в теорию социальных технологий. - М.: Изд-во ИКАР, 1998. - 200 с.
86. *Пашко Л.* Людські ресурси у державному управлінні: історія розвитку // Зб. наук. пр. НАДУ. - 2003. - Вип. 2. - С. 408-414.
87. *Пашко Л.А.* Оцінювання державних службовців як запорука ефективності державної служби // Упр. сучас. містом. - 2003. - № 1/1-3(9). - С. 113-118.
88. *Пашко Л.А.* Процес оцінювання людських ресурсів у сфері державного управління як взаємодія соціальних технологій // Вісн. Хмельн. ін-ту регіон. упр. та права. - 2004. - № 3(11). - С. 250-254.
89. *Пашко Л.А.* Сучасний підхід до професійної підготовки управлінців-менеджерів як необхідна умова підвищення ефективності державного управління // Менеджер. - 2003. - № 4(26). - С. 196-201.
90. *Пашко Л.* Управління людськими ресурсами в державному управлінні як пріоритет та вимога сьогодення // Зб. наук. пр. УАДУ. - 2003. - Вип. 1. - С. 258-265.
91. Персональный менеджмент: Учебник / С.Д.Резник и др. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2002. - 622 с.
92. Практикум по теории управления: Учеб. пособие / Под ред. В.Н.Парахиной, Л.И.Ушвицкого. - М.: Финансы и статистика, 2003. - 272 с.
93. *Подшивалкина В.И.* Социальные технологии: проблемы методологии и практики. - Кишинев, 1997. - 352 с.
94. Проблеми реалізації адміністративної реформи в Україні. - К., 2002. - 82 с.

95. Психология в управлении человеческими ресурсами: Учеб. пособие / Т.С.Кабаченко. - СПб.: Питер, 2003. - 400 с.
96. *Пугачев В.П.* Руководство персоналом организации: Учебник. - М.: Аспект Пресс, 1998. - 279 с.
97. *Рамперсад К. Хьюберт.* Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность; Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. - 352 с.
98. *Резник С.Д.* Управление персоналом: Учеб. пособие по курсу "Управление персоналом". - Пенза: ПГАСИ, 1996. - Кн. 1. - С. 33.
99. Реформування державного управління в Україні: проблеми і перспективи / Кол. авт.; Наук. кер. В.В.Цветков. - К.: Оріяни, 1998. - 364 с.
100. *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.
101. *Розанова В.А.* Человеческий фактор в управлении: Учеб. пособие. - М.: ООО "Журн." "Упр. персоналом", 2004. - 208 с.
102. 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.
103. *Рюкле Х.* Ваше тайное оружие в общении: мимика, жест, движение: Сокр. пер. с нем. - М.: Интерэксперт, ИНФРА-М, 1996. - 277 с.
104. *Рябова Е.Л.* Становление организационной культуры государственной службы Российской Федерации // Государственная служба: организация, кадры, управление. - М.: Изд-во РАГС, 2002. - С. 169-184.
105. *Саймон Г. и др.* Менеджмент в организациях: Сокр. ред. и вступ. ст. А.М.Емельянова, В.В.Петрова. - М.: Экономика, 1995. - 335 с.
106. Секреты умелого руководителя / Сост. И.В.Липшиц. - М.: Экономика, 1991. - 320 с.
107. *Скворцов Н.Н., Назимова Н.К.* Теория и практика менеджмента: зарубежный опыт. - К.: УкрИНТЭИ, 1992. - 64 с.

108. *Скуратівський В.А., Шевченко М.Ф.* Соціальні системи та соціологічні методи дослідження: Навч. посіб. - К.: Вид-во УАДУ, 1998. - 188 с.
109. *Сморгунов Л.В.* Сравнительный анализ административных реформ в западных странах // Вест. Москов. ун-та. - 2000. - № 1. - С. 54-77. - (Сер. 12. "Полит. науки").
110. Составляющие успеха: Учебно-метод. пособие по курсу "Технология деловых коммуникаций" / Сост. и общ. ред. Н.Г.Трегубовой. - К.: МИРА, 1998. - 68 с.
111. 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.
112. Социальные технологии: Толковый словарь / Отв. ред. В.Н.Иванов. - М. - Белгород: Луч-Центр соц. технологий, 1995. - 309 с.
113. *Степаненко В.Ф.* Етика в проблемних і аналітичних задачах: Навч. посіб. / Міжнар. фонд "Відродження". - К.: Лібра, 1998. - 270 с.
114. *Стефанов Н.* Общественные науки и социальная технология. - М.: Прогресс, 1976. - 251 с.
115. 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.
116. *Травин В.В., Дятлов В.А.* Менеджмент персонала предприятия: Учеб.-практ. пособие. - 4-е изд. - М.: Дело, 2002. - 272 с.
117. *Турчинов А.И.* Государственная служба в России в период реформ: подходы и ошибки // Зб. наук. пр. УАДУ / За заг. ред. В.І.Лугового, В.М.Князева. - К.: Вид-во УАДУ, 2003. - Вип. 1. - С. 18-28.
118. Українське суспільство: соціологічний моніторинг 1994-2003 / За ред. Н.В.Паніної. - К.: Ін-т соціології НАН України, 2003. - 98 с.
119. Українсько-європейський консультативний центр UEPLAC // Виб. ст. та аналіт. огляди за 1999-2002 роки. - К., 2002. - Т. 1. - 250 с.

120. Управление государственной службой Российской Федерации / Под ред. А.И.Турчинова. - М.: РАГС, 2004. - 380 с.
121. Управление персоналом: Энциклопед. слов. / Под ред. А.Я.Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 1998. - 453 с.
122. Управленческая деятельность: структура, функции, навыки персонала. - М.: Изд-во "ПРИОР", 2000. - 192 с.
123. Ушакова Т.Н. и др. Речь человека в общении. - М.: Наука, 1989. - 192 с.
124. Фаст Дж. Знак чувства бессловесности: Словно раскрытую книгу прочти человека / Д.Ниренберг, Г.Калеро. - Минск: Попурри, 1996. - 383 с.
125. Філософія: Навч. посіб. / І.Ф.Надольний, В.П.Андрущенко, І.В.Бойченко, В.П.Розумний та ін.; За ред. І.Ф.Надольного. - К.: Вікар, 1997. - 584 с.
126. Халиков М. Менеджмент в госслужбе // Гос. служба. - 2002. - № 6(20). - Ноябрь-Декабрь - С. 57-65.
127. Хансейкер Ф., Алессандра Э. Искусство управления людьми / Пер. с англ. В.Кашникова. - М.: ФАИР-ПРЕСС, 2004. - 352 с.
128. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основы управління персоналом: Навч.-метод. посіб. - К.: МАУП, 2001. - 112 с.
129. Цветков В.В. Державне управління: основні фактори ефективності (політико-правовий аспект). - Х.: Вид-во "Право", 1996. - 164 с.
130. Цегольник П.А. Формирование профессиональной модели специалиста в сфере управления: Дис. ... канд. наук гос. упр.: 25.00.03. - К., 1997. - 176 с.
131. Чернышев В.Н., Двинин А.П. Человек и персонал в управлении. - СПб.: Энергоатомиздат; С.-Петербург. отд-ние, 1997. - 568 с.
132. Чиркин В.Е. Государственное управление: Элементарный курс. - М.: Юристъ, 2003. - 320 с.
133. Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех: Пер. с нем. - М.: А/О Изд. группа "Прогресс", "Прогресс-Интер", 1993. - 240 с.
134. Щекин Г.В. Визуальная психодиагностика и ее методы: Учеб.-метод. пособие // Методы визуальной психодиагностики. - К.: ВЗУУП, 1992. - Ч. II. - 11 с.

135. 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.
136. Язык и моделирование социального взаимодействия: Сб. ст.: Пер. с англ., фр. и нем. / Сост. В.М.Сергеев и П.Б.Паршина; Общ. ред. В.В.Петрова; Вступ. ст. В.М.Сергеева. - М.: Прогресс, 1987. - 464 с.
137. Язык. Человек. Время / А.И.Дородных, Г.В.Ейгер, Т.Ф.Локшина и др. - Х.: Основа, 1992. - 153 с.
138. Якушин Б.В. Гипотезы о происхождении языка / Отв. ред. Г.В.Степанов. - М.: Наука, 1984. - 137 с.
139. Batal C. La gestion des ressources humaines dans le secteur public / L'analyse des métiers, des emplois et des competences. - P.: Editions d'Organisation, 1997. - Т. 1. - 255 p.
140. Batal C. La gestion des ressources humaines dans le secteur public / Evaluer ses ressources. Anticiper ses besoins. Construire des politiques de GRH. - P.: Editions d'Organisation, 1998. - Т. 2. - 253 p.
141. Bossaert D., Demmke Ch., Nomden K., Polet R. La Fonction publique dans l'Europe des Quinze. Nouvelles tendances et evolution. - Maastricht: IEAP, 2001. - 356 p.
142. Cauden J., Sanches A.A. Gestion des ressources humaines. - 2<sup>e</sup> edition. - P.: Berger-Levrault, 1998. - 342 p.
143. Chevallier J. Le service public. - P.: PUF, 1987. - 127 p.
144. Corte-Real I., Nomden K., Kelly M., Petiteville F. Les administrations en mouvement. Les reformes de modernisation administrative dans quatre pays: Portugal, Pays-Bas, Irlande et France. - Maastricht: IEAP, 1999. - 148 p.
145. Diridollou B. Manager son equipe au quotidien. - P.: Editions d'Organisation, 2000. - 202 p.
146. Ethier G. La qualite totale: nouvelle panacee du secteur public? - Presses de l'Universite du Quebec, 1994. - 220 p.
147. Evaluation. Rapport des eleves de l'ENA // [www.ena.fr](http://www.ena.fr).
148. Eymeri J.-M. Pouvoir politique et haute administration. Une comparaison europeenne. - Maastricht: IEAP, 2001. - 157 p.



149. *Gabris G.T.* Improving Employel Acceptance Toward Performance Appraisal and Merit Pay Systems // Public Personnel Administration. - 2000. - N 1.
150. La reforme de l'Etat. - P.: La Documentation francaise, 1999. - T. 1. - 258 p.
151. *Le Gall J.-M.* La gestion des ressources humaines. Que sais-je? Edition actualisee. - P.: PUF, 1992. - 127 p.
152. *Levy-Leboyer C.* Evaluation du personnel. Quels objectifs? Quelles methodes? - P.: Editions d'Organisation, 2002. - 288 p.
153. *Marbach V.* Evaluer et remunerer les competences. - P.: Editons d'Organisation, 1999. - 193 p.
154. *Marin A.* L'entretien d'appréciation individuel. - P.: Gualino editeur, 1999. - 143 p.
155. *Moulnier R.* L'évaluation du personnel. - P.: Chiron editeur, 2002. - 175 p.
156. Moderniser l'Etat: Le cas de l'ENA: Rapport au ministre de la Fonction publique, de la Reforme de l'Etat et de l'Amenagement du territoire. - 2003. - Avril - 65 p.
157. Rapport d'activite du Commissariat a la reforme de l'Etat. - P., 1998. - 41 p.
158. Reforme l'encadrement superieur: l'experience de sept pays. - 2003. - Fevrier - 49 p.
159. *Sivan R.* Conduire vos entretiens d'appréciation. - P.: SNSEP CONSULTING Editions, 2002. - 47 p.
160. *Teboul J.* L'entretien d'évaluation. Comment s'y comporter. Comment le mener. - P.: Dunod, 2003. - 118 p.
161. *Trepo G., Estellat N., Oiry E.* L'appréciation du personnel. Mirage ou oasis? - P.: Editions d'Organisation, 2002. - 290 p.
162. *Trosa S.* Moderniser l'administration. Comment font les autres? - P.: Editions d'Organisation, 1995. - 316 p.
163. *Vallemont S.* Gestion des ressources humaines dans l'administration. Rapport officiel. - Paris: La Documentation Francaise, 1999. - 116 p.

# ДОДАТКИ



**Компоненти організаційної культури, які необхідно брати до уваги, здійснюючи зміни [16, с. 78-79]**

- ◆ **Існуючі правила та політика.** Відмовитись від правил і дій, які перешкоджають реалізації нових методів і процедур. Розробити інші правила та політику, які посилюють бажані способи праці.
- ◆ **Цілі та оцінка результатів.** Визначити цілі та стандарти оцінки результатів, що посилюють бажані зміни. Конкретизувати цілі відповідно до операцій.
- ◆ **Звичаї та норми.** Ліквідувати звичаї та норми, які підкріплюють старі методи роботи. Ввести такі звичаї та норми, які підтримуватимуть нові методи.
- ◆ **Навчання.** Відмовитись від навчання, яке закріплює старі методи діяльності та замінити його на навчання, що підтримує нові методи. Забезпечувати своєчасність навчання з тим, щоб люди змогли скористатися новими навичками відразу ж.
- ◆ **Церемонії та святкування.** Організувати церемонії та святкування, які сприятимуть закріпленню нових методів праці.
- ◆ **Поведінка управлінського персоналу.** Розробити цілі та стандарти оцінки роботи, які заохочують бажані типи поведінки. Публічно визнавати заслуги та нагороджувати управлінців, які здійснюють зміни.
- ◆ **Винагороди та визнання заслуг.** Створити нову систему винагородження, пов'язавши її з результативністю діяльності.
- ◆ **Повідомлення.** Використовувати різноманітні комунікаційні канали до початку змін, у процесі змін та після їх завершення. Зробити комунікації двосторонніми.
- ◆ **Матеріальне навколишнє середовище.** Створити середовище, яке стимулюватиме зміни.
- ◆ **Організаційна структура.** Побудувати таку організаційну структуру, яка б посилила зміни.

## Розвиток організаційної культури [16, с. 129]

- ◆ **Ставлення організації до навколишнього середовища.** Чи сприймає себе організація керівною, підлеглою, гармонійною або такою, що шукає своєї ніші?
- ◆ **Природа людської діяльності.** Як людям правильно себе поводити - в стилі панування (активності), гармонізації відносин чи в пасивно-фаталістичному стилі?
- ◆ **Реальність та істина.** Як встановлюється істина: за посередництвом прагматичного досвіду, методом логічних висновків чи на основі спільної згоди?
- ◆ **Відчуття часу.** Яка орієнтація людей відносно минулого, сучасного, майбутнього? Які одиниці виміру часу найбільш важливі для ведення повсякденних справ?
- ◆ **Природа людини.** Які люди в своїй основі - хороші, погані чи і не хороші, і не погані? Чи піддається людська природа вдосконаленню, чи вона незмінна?
- ◆ **Природа людських відносин.** Які відносини між людьми є оптимальними для поділу влади та поваги? Життя - це конкуренція чи співробітництво? Який принцип організації життя суспільства (організації) є найкращим - індивідуалізму чи колективізму?
- ◆ **Однорідність проти різноманітності.** Що краще для групи - високий ступінь різноманітності чи високий ступінь однорідності? До чого потрібно спонукати членів групи - до інновацій, творчості чи до підкорення?

## Пам'ятка проведення щорічної оцінювальної співбесіди-зустрічі

Часовий простір	Діяльність	Поведінка
1	2	3

### Підготовчий період

#### 1. МИНУЛЕ:

##### *минулий оцінювальний період:*

- пригадування усіх взятих рік тому зобов'язань як оцінюваним службовцем, так і оцінювачем-керівником;
- досягнуті результати;
- труднощі, які зашкодили виконанню попередньо поставлених цілей;
- роль управлінця-оцінювача у результативності оцінюваного періоду підлеглого;
- інші факти

#### 2. МАЙБУТНЄ:

##### *наступний оцінювальний період:*

- очікування оцінювача стосовно оцінюваного;
- допомога, яку керівник готовий надати оцінюваному службовцю;
- пропозиції оцінюваного щодо наступного періоду в своїй діяльності

### Співбесіда-зустріч

#### **1. Ретроспективний етап:**

- самооцінювання підлеглим службовцем своєї діяльності за звітний період:  
 “+”(досягнуті результати),  
 “-“ (невиконання попередньо поставлених цілей);
- аналіз причин, що спричинили їх невиконання;
- точка зору управлінця-оцінювача (лише як доповнення до висловленої оцінюваним думки);



- реакція оцінюваного на висловлювання оцінюваного;
- оцінювання оцінюваного керівником:  
“+” (позитивне оцінювання),  
“-” (негативне оцінювання);
- реакція оцінюваного на виставлену йому оцінку;
- обмін думками

## **2. Перспективний етап:**

- його бачення оцінюваним службовцем;
- його бачення оцінювачем;
- визначення необхідності допомоги керівника для досягнення підлеглим поставлених цілей;
- визначення потреби у навчанні оцінюваного;
- складання “контракту” на наступний оцінювальний період із визначенням конкретних цілей та завдань

## **Післяоцінювально-наслідковий період**

- перші підсумки (відразу після оцінювальної співбесіди-зустрічі);
- проміжне оцінювання виконання “контракту” як підлеглим, так і керівником;
- пункти “контракту”, що вимагають пильної уваги як оцінюваного, так і оцінювача;
- аналіз керівником результативності своєї управлінської діяльності: визначення позитивних елементів та проблем, що виявилися в процесі щорічного оцінювання підлеглих і які стосуються:
  - а) кожного підлеглого;
  - б) самого керівника та майстерності/нездарності його управлінської діяльності;
  - в) всього колективу;
- інші зауваження

## Навички міжособистісного ділового пілкування [47, с. 254-255]

Мета	Результат	Метод
1	2	3

### **Слухання**

Збирання інформації	Поліпшення взаєморозуміння й отримання інформації	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Заспокоїтися, встановити контакт очима, розслабитись і, коли співрозмовник почне говорити, уважно слухати.</li> <li>■ Дати можливість співрозмовнику завершити повідомлення і лише після цього відповісти.</li> <li>■ Намагатися уявити себе на місці співрозмовника.</li> <li>■ Демонструвати інтерес, зацікавленість.</li> <li>■ Ставити запитання для з'ясування позиції співрозмовника.</li> <li>■ Намагатися знайти спільні інтереси</li> </ul>
---------------------	---	---

### **Вміння ставити запитання**

1. Отримання необхідної інформації та ідей. 2. Активізація позиції співрозмовника	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Поліпшення якості рішень, що приймаються.</li> <li>■ Процес обговорення стає більш цілеспрямованим</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ По-перше, вирішити для себе, чого потрібно досягти, порушуючи запитання.</li> <li>■ По-друге, ставити запитання так, щоб співрозмовник відчував себе комфортно і почувався активним учасником дискусії</li> </ul>
--	--	--

### **Розвиток ідей співрозмовника**

Розвиток і оформлення ідей колеги-співрозмовника	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Збільшення кількості продуманих, а отже досконаліших рішень.</li> </ul>	Висловити високу оцінку ідеї співрозмовника, а потім додати щось від себе
--	--	---

- Посилення почуття взаємоповаги

### ***Конструктивна аргументація***

- Визначення поглядів співрозмовника.
- виправлення помилкових або неточних тверджень і поглядів

- Прозорість, удосконалення процесу прийняття рішень.
- Залучення до розмови

- Проаналізувати ідеї співрозмовника.
- Запропонувати альтернативний погляд на проблему.
- Вказати на причини, через які висловлена ним ідея не може бути прийнята

### ***Прояснення позиції співрозмовника***

Досягнення впевненості у тому, що інтерпретація висловленого співрозмовником правильна

- Більше прозорості.
- Менше непорозумінь.
- Удосконалення навичок активного слухання

- Дати власну інтерпретацію повідомленням співрозмовника.
- Перевірити, чи його ідея була правильно сприйнята

### ***Узагальнення***

Досягнення глибокого розуміння найважливіших запитань попередньої дискусії

Виразність і структурованість дискусії

Повторити найважливіші рішення і домовленості, прийняті на попередній зустрічі

### ***Залучення до дискусії***

- Посилення почуття залучення.
- Стимулювання активної участі у співбесіді

- Удосконалення навичок активного слухання.
- Підвищення самоповаги.
- Посилення мотивації

- Звертатися на ім'я до співрозмовника.
- Ставити запитання, щоб переконатися в його активній позиції

### ***Демонстрація високої оцінки співрозмовника***

- Заохочення співрозмовника-підлеглого до поліпшення результатів праці.
- Спонування інших до наслідування його прикладу

- Мотивація та самоповага.
- Стимулювання ефективності та результативності праці

Висловити високу оцінку досягнень співрозмовника, причому зробити це якомога точніше та в присутності інших колег

### **Надання й отримання зворотного зв'язку**

- |  |   |  |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Коригування небажаної поведінки.</li> <li>■ Кооперація в групі співробітників або в колективі стає більш відкритою та ефективною</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ефективніша внутрішньогрупова кооперація.</li> <li>■ Прозорість спілкування</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Вирішити для себе питання про забезпечення зворотного зв'язку та його результатів для співробітника, якому вона пропонується.</li> <li>■ Надання такому зв'язку прозорості, відкритості, об'єктивності.</li> <li>■ Утримуватися від висловлювання негативних почуттів.</li> <li>■ Не перетворювати такий зв'язок на критику співрозмовника</li> </ul> |
|--|---|--|

### **Конструктивні переговори**

- |  |   |   |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Доброзичливі та тактовні перемовини сприяють розумінню існуючих в колективі проблем, конфліктів, інтересів, цілей.</li> <li>■ Досягнення компромісу, який влаштовує обох учасників оцінювальної співбесіди</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Більша чіткість та прозорість.</li> <li>■ Менше причин для роздратування та розбіжностей у поглядах.</li> <li>■ Більш високі результати роботи в команді.</li> <li>■ Дружні стосунки між оцінювачем та оцінюваним</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Добре підготуватися, підтримувати баланс сил і сприятливу атмосферу.</li> <li>■ Бути терплячим.</li> <li>■ Ставити себе на місце свого співрозмовника</li> </ul> |
|--|---|---|

### **Врегулювання конфліктів**

- |  |   |  |
|--|---|--|
| <p>Зменшення кількості конфліктів, що є наслідком роздратованості та розбіжностей у поглядах</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Більша прозорість та чіткість, взаєморозуміння, залучення, ефективна кооперація.</li> <li>■ Підвищення результативності роботи кожного оцінюваного та організації</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Визначити етап ескалації конфлікту.</li> <li>■ Дотримуватися правил розв'язання конфліктів, про які йшлося</li> </ul> |
|--|---|--|

**Культура і її сприяння/несприяння навчанню  
співробітників організації [16, с. 131-132]**

Культура, яка сприяє навчанню співробітників	Культура, яка чинить опір навчанню співробітників
1	2
<p><b><i>Встановлює баланс інтересів усіх сторін</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Керівники знаходять баланс інтересів усіх суб'єктів.</li><li>■ Жодна група не домінує в мисленні управлінців</li></ul>	<p><b><i>Розмежовує “жорсткі” та “м’які” проблеми</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Проблеми, пов’язані з виконанням завдань, мають пріоритет над проблемами взаємовідносин між співробітниками.</li><li>■ Керівники сортують проблеми на “жорсткі” та “м’які”, причому перші вважаються найбільш важливими.</li><li>■ Керівники приділяють увагу жорстким проблемам: збиранню інформації, фінансам, обов’язковим показникам, винагороді, структурі і т. ін.</li><li>■ Всі на словах визнають важливість м’яких, гуманітарних питань та відносин, але реальна робота оцінюється в кількісних показниках.</li><li>■ Керівники розглядають колег як ще один засіб, яким потрібно користуватися та маніпулювати</li></ul>
<p><b><i>Зосереджена на людях, а не на системах</i></b></p> <p>Керівники вважають, що їхні підлеглі можуть і будуть навчатися, цінують навчання та зміни</p>	<p><b><i>Зосереджена не на людях, а на системах</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Управлінці зосереджують увагу передусім на створенні та підтриманні систем, які будуть вільні від людських помилок та недоліків.</li><li>■ Свідоме виключення співробітників із системи, а не включення їх у неї</li></ul>
<p><b><i>Вселяє у співробітників впевненість у тому, що вони можуть удосконалити своє середовище</i></b></p> <p>Співробітники спільно переконані в тому, що вони:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>а) здатні змінити середовище;</li><li>б) є господарями власної долі</li></ul>	<p><b><i>Дозволяє підлеглим змінюватися лише тоді, коли це необхідно</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Підлеглі в організації швидше реактивні, ніж ініціативні.</li><li>■ Вони змінюються лише під впливом зовнішніх сил, які розглядаються ними як загрози.</li></ul>



### ***Виділяють час на навчання***

Керівники не лише допускають, щоб у підлеглих був певний час на “розслаблення”, а й свідомо намагаються надавати їм вільний час для того, щоб його можна було використати на навчання

### ***Передбачає цілісний підхід до проблем***

- Працівники поділяють думку, що економічні, політичні, соціокультурні події взаємопов’язані і що ця умова діє як в організації, так і поза нею.
- Властива загальна прихильність до навчання, системного мислення, знання того, який стан справ в організації, і особливо розуміння віддалених наслідків будь-яких кроків.
- Культура такої організації передбачає цілісний підхід до вирішення проблем

### ***Заохочує відкриті комунікації***

- Управлінці та підлеглі однаковою мірою підтримують відкрите спілкування.
- Організація витратила певний час на те, щоб розробити спільну лексичку, яка дає можливість співробітникам спілкуватися між собою.
- Підлеглі мають спільне зобов’язання говорити правду

- Вони зосереджують свою увагу та зусилля на вирішення проблем, а не на створення чогось нового

### ***Тримає підлеглих “в чорному тілі”***

- Організація стурбована передусім короткотерміновим вирішенням проблем і адаптацією.
- Панування в думках керівників необхідності тримати співробітників “у чорному тілі”. - Думка про “розслаблення” навіть неприпустима

### ***Розчленовує вирішення проблем***

- Професійні ролі та завдання відокремлюють від індивідуального розвитку.
- Підлеглі переконані, що найкращий підхід до вирішення проблем - визначення їх складових, вивчення і вирішення кожної з них окремо, а потім їх синтез

### ***Обмежує потік інформації***

- Існує презумпція права керівників на інформацію та переговори.
- Фінансову та іншу інформацію приховують від усіх, кому не потрібно її знати.
- Службове становище і доступ до інформації забезпечують статус та влада.
- Службовці зберігають в таємниці інформацію, яка стосується їхньої діяльності, приховують її, щоб захистити власні позиції, і інколи навіть говорять неправду, щоб подати себе у вигіднішому світлі

**Базується на вірі в групову роботу**

- Співробітники впевнені, що довіра, групова робота, координація, співробітництво надзвичайно важливі для досягнення успіху.
- Конкуренцію між членами колективу **не** розглядають як засіб вирішення усіх проблем

**Вимагає доступних для спілкування лідерів**

- Керівники визнають свою невпевненість та уразливість.
- Лідер діє скоріше як вчитель і розпорядник змінами, а не як харизматичний вождь

**Базується на вірі в індивідуальну конкуренцію**

- Конкуренція між людьми сприймається як природний стан і шлях до влади та статусу.
- Характерний суровий індивідуалізм.
- Співробітника, який наодинці вирішує проблему, вважають героєм.
- Групову роботу розглядають як практично необхідну, але не як щось бажане

**Вимагає владних керівників, які контролюють дії інших**

- Лідери та їх послідовники виходять з того, що перші повинні контролювати других, бути рішучими, впевненими і домінувати.
- Лідерам недопустимо визнавати свою уразливість

## З М І С Т

Вступ .....	3
Перелік умовних скорочень .....	6

### *Розділ 1*

<b>ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ .....</b>	<b>7</b>
1.1. Оцінювання як основа управління людськими ресурсами у сфері державного управління .....	7
1.2. Поняття та соціальна цінність оцінювання людських ресурсів у сфері державного управління .....	35

### *Розділ 2*

<b>ЗМІСТ ОЦІНЮВАННЯ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ .....</b>	<b>58</b>
2.1. Оцінювання людських ресурсів як управлінська функція у сфері державного управління .....	58
2.2. Оцінювання людських ресурсів у сфері державного управління як взаємодія соціальних технологій .....	70
2.3. Організаційна та управлінська культури як чинники оцінювання людських ресурсів .....	82

### *Розділ 3*

<b>ЩОРІЧНА ОЦІНЮВАЛЬНА СПІВБЕСІДА-ЗУСТРІЧ ЯК ОСОБЛИВИЙ ВИД ПІДТРИМУЮЧОГО ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ .....</b>	<b>116</b>
3.1. Поняття підтримуючого ділового спілкування як елемент оцінювання людських ресурсів у сфері державного управління .....	116
3.2. Зворотний зв'язок як складова оцінювальної діяльності державних службовців .....	130
3.3. Управлінські помилки при формуванні комунікативної поведінки оцінюваного державного службовця .....	154

*Розділ 4*

<b>ПРІОРИТЕТИ В УДОСКОНАЛЕННІ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ .....</b>	<b>171</b>
4.1. Удосконалення системи управління людськими ресурсами у сфері державного управління .....	171
4.2. Безперервна професійна підготовка керівників до оцінювання людських ресурсів у сфері державного управління .....	176
4.3. Адаптація зарубіжного досвіду оцінювання людських ресурсів у сфері державного управління .....	194
Висновки .....	206
Список використаних джерел .....	211
Додатки .....	223

Наукове видання

*Пашко Людмила Андріївна*

**ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ У СФЕРІ  
ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ:  
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ  
ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ**

Монографія

---

---

Київ, видавництво НАДУ

Відповідальний за випуск *В.А.Дон*  
Редактор *В.Г.Шевельова*  
Коректор *Т.А.Іванова*  
Комп'ютерна верстка *Ю.О.Куценко*

Підписано до друку 04.07.2005 р.  
Формат 60 × 84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Тираж 300 пр. Обл.-вид. арк. 11,82.  
Ум. друк. арк. 13,72. Гарн. Таймс.

Видавництво Національної академії державного управління  
при Президентіві України.  
03057, Київ-57, вул. Ежена Потье, 20, тел. 456-94-36.  
E-mail:vydav@academy.kiev.ua

Свідоцтво серії ДК № 1561 від 06.11.2003 р.

Видруковано з оригінал-макета у видавництві  
Національної академії державного управління  
при Президентіві України.  
03057, Київ-57, вул. Ежена Потье, 20.