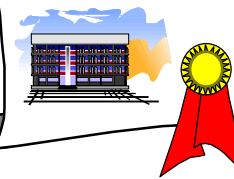


*Державна
служба,
служба в органах
місцевого
самоврядування*



Наталія Гончарук,

*доктор наук з державного управління, доцент,
начальник Управління адміністративної реформи
Секретаріату Кабінету Міністрів України*

Інна Сурай,

*кандидат наук з державного управління,
докторант кафедри управління суспільним розвитком НАДУ*

Портрет керівника в державному управлінні: соціально-психологічний аспект

У статті розкрито соціально-психологічний аспект портрету керівника в державному управлінні. Дослідження направлено на з'ясування ціннісних (якісних) характеристик керівників еліти державного управління.

Ключові слова: керівник, еліта, державне управління, соціально-психологічні характеристики керівника в державному управлінні.

In the article the socially-psychological aspect of portrait of leader is exposed in public administration. Research is directed on finding out of the valued (high-quality) descriptions of leaders of elite of public administration.

Key words: a leader, elite, public administration, socially-psychological descriptions of leader, is in public administration.

Постановка проблеми. Радикальні перетворення, які необхідно здійснити на шляху становлення нової української державності, висувають підвищені вимоги до керівників, їх рівня підготовки й особистих якостей, вимагають сутнісних змін у соціально-психологічному портреті сучасного керівника в системі державного управління.

Масштаби і складність зазначених завдань потребують прискореного формування та оновлення управлінської еліти, залучення до системи управління на всіх рівнях енергійних, компетентних та ініціативних кадрів нової генерації [1].

До еліти - невід'ємної і важливої частини соціуму, що здійснює функції управління ним, за сучасних умов відносять осіб, які володіють реальною владою і впливом (альтіметричний підхід), тобто обіймають найвищі

(керівні) посади в управлінні державою, суспільством. Проте відсутність ціннісних показників (аксіологічний підхід) ставить під сумнів елітність цих осіб [2].

Крім того, існує тісний взаємозв'язок між змінами державно-суспільних відносин та вимог до керівників у системі державного управління. А ефективність державного управління, міра його впливу на суспільні процеси не в останню чергу залежить від психологічної готовності управлінської еліти виконувати управлінські функції [3].

Отже, сучасні процеси державотворення в Україні зумовлюють актуальність досліджень необхідних якісних характеристик керівників у системі державного управління, особливо на найвищих посадах та забезпечення їх найкращих якостей.

Аналіз останніх публікацій показав, що різні питання еліт досліджуються у працях Г.К.Ашина, С.Й.Вовканич, Р.В.Войтович, О.А.Воронька, О.Гаман-Голутвіної, Н.Т.Гончарук, А.О.Гошка, Г.А.Дмитренка, Ю.В.Конотопцевої, О.І.Крюкова, Б.Кухти, В.І.Лугового, Н.Р.Нижник, М.І.Пірен, Т.Ріктор, Н.Ф.Селютіної, В.М.Серьогіна, Н.Теплоухової, В.А.Шахова та інших науковців.

Проте серед *невирішених повністю частин загальної проблеми* залишається невизначеність якісних, зокрема соціально-психологічних, характеристик керівників у системі державного управління.

Саме тому *метою даної статті* є окреслення портрета сучасного керівника в державному управлінні в соціально-психологічному аспекті.

Виклад основного матеріалу. Обґрунтовуючи належний образ чиновника комплексним політичним характером управлінської діяльності, дослідники виділяють такі основні його професійно-етичні риси, як діловитість, високу дисциплінованість, сумлінність, наполегливість, сувору об'єктивність, гуманність, граничну чесність, тактовність, уважне гуманне ставлення до людей, неприйняття чванства, бюрократизму, міщанського самовдоволення і зарозумілості, дрібного честолобства та інших негативних рис [4, с. 254].

На думку наших сучасників, портрет "елітного" керівника мають доповнювати:

- управлінська компетентність, лідерські та моральні якості (Г.Дмитренко, Т.Ріктор) [5];
- професіоналізм (Т.Л.Ріктор) [6];
- наявність ділових, професійних якостей (О.А.Воронько) [7, с. 53];
- морально-духовні якості: людяність, духовність, порядність, чесність, поважання гідності людей, почуття обов'язку (М.І.Пірен) [8, с. 16-17];
- досвід державотворення, професіоналізм, інтелектуальні здібності, патріотизм та духовність (М.І.Пірен) [9];
- соціально-психологічні якості, серед яких лідерство (М.М.Логунова) [10];

- творче інноваційне мислення, оптимізм, емоційна стійкість, підприємливість, стресостійкість, уміння керувати власною поведінкою та створювати соціально-психологічний комфорт у колективі (М.М.Логунова) [10];
- високий рівень культури, інтелекту, духовності, моралі, патріотизму, лідерських здібностей (А.М.Гаврилюк) [11];
- морально-психологічна готовність (Л.Е.Орбан-Лембрик) [12];
- патріотизм, відповідальність, громадянська компетентність (В.А.Шахов) [13, с. 19-35];
- компетентність, моральність, відповідальність (В.А.Ребкало) [14, с. 50];
- професійно-ділові, адміністративно-організаторські, соціально-психологічні, морально-етичні якості (М.М.Логунова) [15, с. 68-69];
- особисті професійно-етичні якості [16, с. 103];
- честь [17, с. 49] (добročесність - І.Сурай);
- рівень знань, досвід, дисциплінованість, спроможність до навчання, дієздатність; волю і рішучість, ініціативність, психологічну стійкість, фізичний стан, інтуїцію, аналітичне мислення, здатність до вирішення проблем, стаж роботи на керівних посадах, знання та уміння працювати з людьми [18, с. 74].

В умовах конкуренції керівні кадри повинні діяти ефективно, проявляти самостійність та ініціативу; бути здатними до ризику; уміти вчасно реагувати на зміни навколишнього середовища шляхом прийняття обґрунтованих рішень; стратегічно мислити; швидко визначати ефективність нововведень; оперативно перебудовувати роботу колективу й свою особисту, а також мати комунікабельність і вміння регулювати міжособистісні відносини [19].

Сьогодні на перший план висувуються завдання розвитку особистості працівника сфери державного управління відповідно до його індивідуальних якостей, формування гуманних засад професіоналізму, підвищення його соціально-психологічної компетентності, культури праці і діяльності. Це є важливим соціально-психологічним резервом оптимізації управлінської діяльності [3].

У сучасних країнах демократії система необхідних вимог до поведінки службовців публічної адміністрації вибудовується навколо їх призначення служити суспільному благу. Це потребує наявності у працівників чеснот, які б поєднували вимоги моралі з вимогами професійної діяльності. У цьому контексті слід вести мову про налаштованість на служіння громадянам, Вітчизні, повагу й чуйність до людей, відстоювання демократії, професіоналізм, відповідальність, законослухняність, справедливість, добросовісність, відкритість, політичну неупередженість, непідкупність, толерантність, скромність тощо [16, с. 102].

Вимоги до керівного персоналу в системі державного управління виходять із специфіки його діяльності, обов'язків, основних принципів державної служби [20, ст. 3] та служби в органах місцевого самоврядування

[21, ст. 4]. Їх визначено і закріплено низкою нормативно-правових актів України: постановами Кабінету Міністрів України [22; 23]; наказами Голодержслужби України [24-26] та ін.

Так, відбір у номінації "Кращий керівник" щорічного Всеукраїнського конкурсу "Кращий державний службовець" здійснюється з урахуванням таких критеріїв: рівень професійності, якості лідера; здатність до креативного мислення, прийняття ефективних рішень у нестандартних ситуаціях, застосування інноваційних підходів у роботі; комунікабельність, використання сучасних методів управління; ефективність діяльності керівника та результати роботи колективу підпорядкованого структурного підрозділу; рівень координації керівником діяльності підпорядкованих структурних підрозділів та співпраці з державними органами; оцінка роботи керівника споживачами послуг; роль керівника в морально-психологічному кліматі колективу; ставлення колективу до особистих та професійних якостей керівника [26].

За всеукраїнським опитуванням, проведеним Центром ім. О.Разумкова у лютому-серпні 2005 р., серед якостей, які насамперед мають бути притаманними представникам влади, громадяни відзначили професіоналізм (69%), чесність (некоруптованість) (66%), відповідальність (45%), патріотизм (13%) [27, с. 3].

Херсонським обласним центром перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій було проведено соціологічне опитування 1154 державних службовців, в основному - керівників середньої та нижчої ланки. Найвищий рейтинг серед 15 якостей отримав професіоналізм (перевагу йому віддали 44,4% респондентів), на другому місці - компетентність (33,3%), далі йдуть освіченість (23,7%), чутність (21,9%), порядність (20,9%) [28, с. 33].

Цей перелік можна доповнити такими вимогами, як громадянська зрілість, здатність забезпечити предметність, конкретність і професіоналізм в управлінні, глибокі спеціальні знання, вміння використовувати у своїй діяльності передові управлінські технології і досвід, прогресивні методи, прийоми, раціональні форми й організаційно-технічні засоби управління. В сучасних умовах повинні працювати керівні кадри, проникнуті національною ідеєю, поєднуючи новаторський, послідовно-демократичний характер з орієнтацією на роботу в умовах ринку, спроможні по-новому мислити й управляти, з новим рівнем загальної політичної й управлінської культури [29].

На думку В.Ребкала, М.Пірен, у нових соціально-психологічних умовах для керівного персоналу у сфері державної служби вкрай необхідними є такі якості, як професіоналізм, патріотизм, громадянськість, дійова ініціатива, схильність до ризику та ін. Серед найбільш значущих якостей сучасного керівника державного управління вони виділяють: якості, що визнача-

ють ставлення управлінця власне до себе і свого саморозвитку; вольові якості (наполегливість, витримка, стресостійкість); емоційно-динамічні якості (почуття гумору, життєрадісність); якості, що визначають вчинки управлінця (організованість, послідовність, відповідальність, схильність до ризику); ставлення до колег та підлеглих; комунікабельність, уважність, контактність, справедлива емпатія; суто управлінські якості (творчість, професіоналізм, почуття новизни, глобальність мислення, відчуття ситуації та ін.) [30, с. 235].

Г.В.Атаманчук виділяє два рівні якостей, за якими може і повинен розвиватися керівний персонал у сфері державної служби: первинні, якими володіють претенденти на посаду в органах виконавчої влади, і ті, які формуються в процесі виконання державних функцій, набуття досвіду і просування по ієрархії [31, с. 262].

Досить складно дати повний "перелік" якостей, які повинен мати керівний персонал у сфері державної служби. Багатогранність сутності людини визначає різноманітність його якостей, а ще більше - різні їх комбінації [32, с. 138].

У цьому контексті А.П.Єгоршин виділяє такі чотири групи якостей: *фізіологічні* (стан здоров'я, зріст, вага, фігура, зовнішній вигляд, енергійність рухів, швидкість реакції, сила тощо), *психологічні* (тип особистості, темперамент, мотивація), *інтелектуальні* (розуміння, мислення, навчання, спостереження, вирішення проблем) і *особистісні* [33, с. 330], які в основному виробляються і розвиваються при виконанні керівником своїх функцій.

Центральне місце в системі особистісних якостей керівного персоналу у сфері державної служби належить системі ціннісних орієнтацій, яка визначає спрямованість діяльності керівника, суть його ставлення до суспільства і до самого себе. Основними рисами є: вміння впливати на підлеглих, спонукаючи їх до творчої та плідної праці; впевненість у собі; емоційна врівноваженість, уміння контролювати свої емоції; здатність до творчого вирішення завдань; заповзятість у вирішенні проблем, що стосуються діяльності; надійність і відповідальність; незалежність; товариськість; організаторські здібності; вміння керівника виконувати свої функції вчасно з мінімальними затратами часу та коштів [34]. Причому чим вищий рівень організаційної ієрархії, тим більше значення цих якостей.

Л.О.Троєльнікова зазначає, що концептуальна модель керівника визначається трьома взаємопов'язаними показниками. Перший орієнтований на ефективний розвиток професіоналізму особистості, другий - на розвиток професіоналізму діяльності, третій - професіоналізму самовдосконалення [35].

В.Малес, беручи за основу думку Н.Паркінсона, вважає, що керівник як лідер у системі державної служби має володіти шістьма основними якостями: уява; висока компетентність; здатність добирати потрібних (з належними фаховими знаннями й уміннями, психологічно сумісних працівників); рішучість; безпощадність (до своїх слабостей, а ще точніше - до потенційної можливості відступати перед натиском обставин від принципових по-

зицій у процесі вироблення й прийняття управлінського рішення); привабливість [36, с. 60-63].

На наш погляд, до основних рис особистості керівників, які гарантують ефективність управління в умовах переходу до ринкової економіки, належать: організаторські здібності, вміння впливати на підлеглих, націлювати їх на плідну творчу працю; впевненість у собі, рішучість і наполегливість, здатність до творчого вирішення завдань; прогнозування ситуацій та результатів діяльності; вміння приймати рішення; відповідальність; уміння контролювати свої емоції; заповзятість у вирішенні наявних проблем; висока професійна компетентність; прагматизм; постійне прагнення до самовдосконалення.

Зокрема, професійна компетентність складається з політичної, юридичної, економічної, соціологічної, психологічної, управлінської компетентностей. Особлива значимість цих складових професійної компетентності виявляється на керівних посадах [37].

Так, управлінська компетентність включає знання, вміння та навички щодо сутності організації й управління, принципів та методів організаційної діяльності; механізмів, структури і методів управління, технологій управлінської діяльності, пошуку оптимальних методів управлінської діяльності та стилю управління, сучасних технологій управління персоналом. Крім того, гарному керівникові стануть у пригоді знання та вміння їх застосовувати щодо основних психологічних характеристик особистості, психологічних закономірностей міжособистісної взаємодії і, зокрема, спілкування, соціально-психологічних механізмів регуляції групової діяльності; формування ефективних творчих та управлінських "команд" тощо (психологічна або психолого-педагогічна компетентність).

Слід сказати, що Європейська комісія визначила для свого персоналу "Рамки компетенції і поведінки", де серед основних компетенції для тих, хто займає керівні посади, - лідерство й керівництво людьми [37].

Таким чином, основні висновки проведеного дослідження полягають ось у чому. Соціально-психологічний портрет сучасного керівника мають характеризувати якості трьох основних груп: *морально-етичні, професійно-ділові та особистісні*, які певним чином взаємотранслюються між собою [32, с. 140].

Із урахуванням цих трьох груп якостей важливо вивчати відповідність керівника (претендента на керівну посаду) кваліфікаційним вимогам, що пред'являють посадою, формувати відповідні професіограми, у яких, з одного боку, будуть враховані вимоги до особистих якостей керівників, а з другого - відповідні вимоги щодо знань, умінь, навичок, здібностей, необхідних для якісного виконання завдань державного управління.

Для цього необхідна поглиблена розробка змістовних критеріїв і характеристик компетентності й професіоналізму керівників, що займають

різні посади, мають різну спеціалізацію, працюють в органах державної влади різного рівня.

Відповідно, у зв'язку із зростанням вимог постає завдання формування нового типу керівників у державному управлінні, здатних організовувати, координувати, ініціювати роботу інших, працювати в нових суспільних умовах. Отже, до особливостей кадрової політики на сучасному етапі розвитку України слід віднести такий визначальний для її розвитку напрям, як формування еліти державного управління з урахуванням напрацювань світового досвіду та надбань світової й української науки.

У перспективі подальші дослідження у даному напрямі мають стосуватися розробки змістовних критеріїв і характеристик компетентності й професіоналізму керівників у системі державного управління.

Список використаних джерел

1. Європейський вибір. Концептуальні засади стратегії економічного та соціального розвитку України на 2002-2011 роки : Послання Президента України до Верховної Ради України від 30 квіт. 2002 р. - Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=n0001100-02>
2. Гончарук Н. Т. Визначення сутності поняття "еліта" в контексті управління суспільством / Н. Т. Гончарук, І. Г. Сурай // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. - Х., 2009. - № 4 (27). - С. 3-13.
3. Логунова М. М. Соціально-психологічні механізми формування сучасної управлінської еліти / М. М. Логунова, Л. М. Усаченко. - Режим доступу : http://www.democracy.kiev.ua/publications/collections/conference_2005/section_7/Logunova,Usachenko.doc
4. Цветков В. В. Демократія - Управління - Бюрократія: в контексті модернізації українського суспільства / В. В. Цветков, В. П. Горбатенко. - К. : Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького НАН України, 2001. - 348 с.
5. Дмитренко Г. Стратегія формування управлінської еліти в Україні у сучасних умовах / Г. Дмитренко, Т. Ріктор // Персонал. - № 6. - 2007. - Режим доступу : <http://www.personal.in.ua/article.php?id=522>
6. Ріктор Т. Роль системи освіти у формуванні управлінської еліти держави: проблеми та перспективи. - Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portalsocgumpeddysk2009_5riktor.pdf
7. Воронько О. А. Керівні кадри: державна політика та система управління : навч. посіб. / О. А. Воронько. - К. : Вид-во УАДУ, 2000. - 156 с.
8. Сучасна управлінська еліта в Україні: якісні характеристики, шляхи та методи підготовки : монографія / за ред. М. І. Пірен, В. А. Ребкала. - К., 2003. - 180 с.
9. Пірен М. І. Українська еліта і проблеми модернізації суспільства. Незалежний культурологічний часопис "І" / М. І. Пірен. - Режим доступу : <http://www.ji.lviv.ua/vidhuky/about-ukr.htm>
10. Логунова М. М. Соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності / М. М. Логунова. - К. : Центр інститут. розвитку держ. служби, 2006. - 256 с.
11. Гаврилюк А. М. Природа резонансного лідерства та якісні ознаки сучасного лідера-управлінця / А. М. Гаврилюк. - Режим доступу : <http://www.academy.gov.ua/ej6/txts/07gamslu.htm>

12. Орбан-Лембрик Л. Є. Морально-психологічні джерела управління / Л. Є. Орбан-Лембрик // Наукові праці МАУП. Вип. 4 : Соціально-психологічні проблеми вдосконалення управлінської діяльності. - К. : МАУП, 2002. - С. 16-20.
13. Шахов В. А. Реалізація сучасною управлінською елітою влади та владних відносин / В. А. Шахов // Сучасна управлінська еліта в Україні: якісні характеристики, шляхи та методи підготовки : монографія / за ред. М. І. Пірен, В. А. Ребкала. - К., 2003. - С. 19-35.
14. Ребкало В. А. Формування світоглядних засад національної управлінської еліти / В. А. Ребкало // Сучасна управлінська еліта в Україні: якісні характеристики, шляхи та методи підготовки : монографія / за ред. М. І. Пірен, В. А. Ребкала. - К., 2003. - С. 36-54.
15. Логунова М. М. Культурно-гуманітарна підготовка національної управлінської еліти / М. М. Логунова // Сучасна управлінська еліта в Україні: якісні характеристики, шляхи та методи підготовки : монографія / за ред. М. І. Пірен, В. А. Ребкала. - К., 2003. - С. 66-87.
16. Василевська Т. Е. Особистісні виміри етики державного службовця : монографія / Т. Е. Василевська. - К. : НАДУ, 2008. - 336 с.
17. Лытов Б. По службе честь / Б. Лытов // Гос. служба. - 2001. - № 2 (12). - С. 48-52.
18. Нижник Н. Підхід до формування змісту якостей керівника в системі державного управління / Н. Нижник, С. Мосов // Вісн. держ. служби України. - 1999. - № 1. - С. 69-75.
19. Лукьяненко В. Принципы государственной кадровой политики / В. Лукьяненко // Служба кадров. - 2002. - № 7. - С. 47-50.
20. Закон України про державну службу. - Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=3723-12>
21. Закон України про службу в органах місцевого самоврядування. - Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2493-14&p=1255242517860118>
22. Про затвердження Положення про формування кадрового резерву для державної служби : Постанова Кабінету Міністрів України від 28 лют. 2001 р. № 199. - Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=199-2001-%EF>
23. Про затвердження Порядку проведення конкурсу із зарахування до кадрового резерву на посади державних службовців першої - третьої категорії, призначення на які здійснюється Президентом України за поданням Кабінету Міністрів України та Кабінетом Міністрів України : Постанова Кабінету Міністрів України від 21 лют. 2007 р. № 272. - Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=272-2007-%EF>
24. Про довідник типових професійних характеристик посад державних службовців (вип. 76) : Наказ Голодержслужби України від 1 верес. 1999 р. № 65. - Режим доступу : http://www.guds.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=35812&cat_id=35383
25. Про затвердження Загальних правил поведінки державного службовця : Наказ Голодержслужби України від 23 жовт. 2000 р. № 58. - Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=z0783-00>
26. Про проведення щорічного Всеукраїнського конкурсу "Кращий державний службовець" : Постанова Кабінету Міністрів України від 19 верес. 2007 р. № 1152. - Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1152-2007%EF&key=4/UMfPEGznhh1Ny.ZihW2KMnHI40Es80msh8Ie6>

27. *Шангина Л.* После праздника: уведомление о состоянии расчетов по кредиту / Л. Шангина // Зеркало недели. - 2005. - № 33 (561). - С. 3.
28. *Білорусов С.* Розвиток професіоналізму та визначення ділових якостей державних службовців / С. Білорусов // Вісн. держ. служби України. - 2005. - № 1. - С. 32-36.
29. *Гончарук Н. Т.* Управління керівним персоналом у сфері державної служби : дис. ... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.03 / Гончарук Наталія Трохимівна. - К., 2007. - 487 с.
30. *Ребкало В.* Психологічні чинники розвитку управлінських навиків особистості державного службовця в Україні / В. Ребкало, М. Пірен // Вісн. УАДУ. - 1999. - № 4. - С. 235-242.
31. *Атаманчук Г. В.* Теория государственного управления : курс лекций / Г. В. Атаманчук. - М. : Юрид. лит., 1997. - 400 с.
32. *Серьогін С. М.* Формування якостей керівника в державному управлінні / С. М. Серьогін, Н.Т. Гончарук // Вісн. НАДУ. - 2003. - Вип. 3. - С. 137-147.
33. *Егоршин А. И.* Основы управления персоналом : учеб. пособие для вузов. - 2-е изд., перераб. и доп. / А. И. Егоршин. - М. : ИНФРА-М, 2006. - 356 с.
34. *Ільченко І.* Стиль управління персоналом, оптимізація праці керівника / І. Ільченко // Аспекти самоврядування. - 2000. - № 3 (8). - С. 18-20.
35. *Троєльнікова Л. О.* Сучасний стан менеджменту професійної діяльності керівних кадрів / Л. О. Троєльнікова. - Режим доступу : http://www.knukim.edu.ua/articles_troyelnikova.htm
36. *Малес В.* Чини і чиновники / В. Малес // Віче. - 1998. - № 12 (81). - С. 54-73.
37. *Сурай І. Г.* Необхідність формування компетентностей щодо управління персоналом в управлінських кадрах державної служби / І. Г. Сурай // Демократичне врядування: наука, освіта, практика : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, Київ, 29 трав. 2009 р. : у 4 ч. Ч. 2. - К. : Вид-во НАДУ, 2009. - С. 58-60.

Микола Єжєєв,

кандидат військових наук, доцент,

доцент кафедри національної безпеки НАДУ

Олександр Устименко,

здобувач кафедри національної безпеки НАДУ,

полковник Збройних Сил України

Теоретичні та організаційно-правові засади державного управління у сфері підготовки офіцерських кадрів для Збройних Сил України

У статті проведено аналіз теоретичних і організаційно-правових засад державного управління у сфері підготовки офіцерських кадрів для Збройних Сил України.

Ключові слова: управління, соціальне управління, державне управління, військова освіта.