



Алюшина Ч.О.,

*доцент кафедри державного управління
і менеджменту Національної академії
державного управління при Президентові
України, кандидат психологічних наук*

ОПТИМІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В СТРУКТУРІ ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ

Адміністративна реформа, що здійснюється в Україні, має на меті оновлення змісту діяльності і структури органів державної влади. Концепцією адміністративної реформи передбачено наукове забезпечення системи державного управління, формування механізмів наукового та інформаційного моніторингу її функціонування¹. Повною мірою це стосується і питань формування і діяльності кадрового потенціалу органів державного управління.

В умовах реформування системи державної служби зростає відповідальність кадрових служб за формування висококваліфікованого апарату виконавчої влади, ефективне використання кадрового потенціалу державних органів. У Типовому положенні про кадрову службу органу виконавчої влади, затвердженому постановою Кабінету Міністрів України від 2 серпня 1996р. № 912 п. 9, зазначено: “До роботи у кадровій службі залучаються психологи, соціологи”². Але за недостатністю коштів не всі кадрові служби мають у штаті таких фахівців.

Водночас практика свідчить про нагальну необхідність створення наукового підґрунтя багатогранної діяльності в управлінні кадрами в системі державної служби. Передусім, такий підхід передбачає включення фахівців-психологів та соціологів до кадрового складу державної інституції з наступним формуванням відповідних служб. Вказане забезпечило б той резерв, який в змозі перетворити кадрову роботу в могутній засіб активізації професійних якостей працівників органів виконавчої влади.

Приватні фірми, організації недержавних форм власності вже давно користуються послугами фахівців-психологів, тоді як державні органи виконавчої влади до сьогодні психологічних служб як обов’язкових не передбачають.

На сучасному етапі розвитку країни ця проблема набула важливості, оскільки змінилися вимоги часу, що обумовлені соціально-психологічними витратами реформ, високою психологічною ціною перехідного періоду. Соціально-психологічна ситуація в державному управлінні стала своєрідним “соціальним замовленням” для привернення уваги спеціалістів психолого-акмеологічної науки до особистості державного службовця, питанням її самовдосконалення та здатності високоефективно здійснювати свою професійну діяльність та жити повноцінним життям. Як зазначив видатний російський вчений В.М. Бехтерев, “... прогрес народу, його цивілізація і культура залежать, передусім, від ступеня розвитку особистості”.

Сьогодні суттєво зросла потреба у професіоналах, що обумовило притягнення наукових знань до вирішення задач прогресивного особистісно-професійного розвитку, а це вже акмеологічні знання.

Акмеологія – (від грец. *акме* – вершина, квітуча пора) нова наука, яка впевнено заявила про себе наприкінці вісімдесятих на початку дев’яностих років двадцятого століття. Акмеологія – це

¹ Концепція Адміністративної реформи в Україні: Указ Президента України від 22.07.98р. № 810/98 // www.rada.gov.ua

² Про затвердження Програми кадрового забезпечення державної служби: Указ Президента України від 10.11.95р. № 1035/95 // www.rada.gov.ua



наука, що вивчає закономірності і феномени розвитку зрілої людини при особистісно-професійному зростанні. Зауважимо, що акмеологія вивчає розвиток саме зрілої особистості. З акмеологічної точки зору зрілість особистості – це більш масштабна категорія, що має на увазі переважно розвиток моральних якостей, гуманістичної направленості особистості, нормативності поведінки та відносин³. В акмеологічному розумінні ступінь зрілості, а тим більше вершина зрілості – АКМЕ – розглядається як багатомірна характеристика стану дорослої людини, яка охоплює певний період його прогресивного розвитку, пов'язаного із значними професійними, особистісними та соціальними досягненнями.

Загальновідомо, що для управління людьми недостатньо бути лише професіоналом, керівником органу управління з певним досвідом роботи, потрібно мати комплексні наукові знання про психологічні особливості особистості в структурі управлінської діяльності, а також психологічні функції управлінської діяльності, які пов'язані з мотивацією персоналу, його професійним розвитком, оцінюванням під час проведення атестацій та щорічних оцінок, плануванням та добором кадрів. Значною мірою це є компетенцією фахівців психологів, акмеологів, які володіють необхідними знаннями і готові професійно допомагати керівникам і кадровим службам у роботі з персоналом.

Ефективне використання людських ресурсів у державному управлінні має забезпечити оптимізацію їх функціонування. Саме використання надбань психології управління кадрами передбачає урахування індивідуально-психологічних особливостей людей, соціально-психологічних закономірностей їх взаємодії в організації та вплив цих чинників на задоволеність працівників роботою та ефективність їхньої діяльності. Непрофесіоналізм в управлінні, некомпетентність у питаннях психології не тільки перешкоджає процесу державотворення, а й сприяє зростанню психологічного дискомфорту, зростанню напруженості в міжособистісних та міжгрупових відносинах, збільшенню кількості конфліктів.

У розвиток положень Концепції та Стратегії реформування системи державної служби в Україні⁴ Головним контрольно-ревізійним управлінням України в рамках спеціального проекту зроблено спробу запровадити психолого-акмеологічну службу⁵. Метою цього експерименту було визначено пошук моделей підвищення ефективності роботи кадрів у структурі органів виконавчої влади, найбільш оптимальних варіантів із усіх оптимальних можливостей розвитку професійної самосвідомості службовця органу виконавчої влади.

Оптимізацію (*optimus*, лат. – найкращий) ми розглядаємо як процес, що має на меті направлення процесу розвитку професійної самосвідомості особистості керівників органів виконавчої влади таким чином, щоб забезпечити найкращий стан суб'єкта та його діяльності, управляти цим станом максимально ефективними засобами.

Усвідомлюючи необхідність реалізації Стратегії реформування системи державної служби в Україні⁶ ГоловКРУ випробувало ефективність функціонування такої служби. Психолого-акмеологічна служба – інструмент, який забезпечує за допомогою різноманітних засобів успішність професійної діяльності та розвитку управління за рахунок актуалізації його особистісного потенціалу, збереження і поповнення резервних можливостей в єдності з активізацією потенціалу середовища, що направлено на створення психологічно-комфортних умов діяльності.

³ Акмеологія: Учебник / Под общ. ред. А.А. Деркача. – М.: Изд-во РАГС, 2002.

⁴ Про Стратегію реформування системи державної служби в Україні: Указ Президента України від 14 квітня 2000р. № 599/2000 // www.rada.gov.ua

⁵ Алюшина Н.О. Психологічна служба в системі органів виконавчої влади // Фінансовий контроль. – 2003.-№1. С.59-61.

⁶ Про Стратегію реформування системи державної служби в Україні: Указ Президента України від 14 квітня 2000р. № 599/2000 // www.rada.gov.ua



Психолого-акмеологічною службою, зокрема під час проведення конкурсного відбору на заміщення вакантних посад, запроваджено процедуру проходження конкурсантами так званого “первинного фільтру” – психологічної співбесіди⁷. Специфіка вивчення психологом індивідуально-психологічних особливостей кандидата на зайняття вакантної посади державного службовця полягає в тому, що діагностується не тільки загальноособистісна зрілість (інтелект, мова тощо) конкурсанта, а й ті якості особистості, які важливі для виконання професійної діяльності державного службовця. Варто зауважити, що державний службовець – це, перш за все, обличчя влади, її авторитет і тому на державній службі не повинно бути випадкових людей. Психологічна характеристика, яка складається на кожного конкурсанта, відображає за результатами психодіагностики психологічну оцінку якостей – мотивації та здібностей. Таким чином, конкурсна комісія враховує думку спеціаліста-психолога щодо доцільності прийняття на державну службу конкурсанта.

Вагоме місце в роботі психолого-акмеологічної служби приділяється психолого-акмеологічному консультуванню. Оскільки, основне проблемне поле службовців пов’язане з темою особистісно-професійних досягнень, спеціалісти-психологи працюють у просторі психолого-акмеологічного консультування. Психолого-акмеологічне консультування – це процес надання психологічної допомоги службовцю, який відчуває суб’єктивні перешкоди та проблеми, пов’язані з особистісно-професійною самореалізацією. Процес психолого-акмеологічного консультування містить в собі три сторони роботи психолога-консультанта. Це індивідуальне психологічне консультування, психологічно-консультативна робота з управліннями чи відділами та психодіагностичне забезпечення всього консультативного процесу. Якщо зміст адміністративної реформи полягає у комплексній перебудові існуючої в Україні системи державного управління, то працівники психолого-акмеологічної служби звертають увагу до особистості державного службовця, до його потреб і запитів. На нашу думку, перебудову системи державного управління необхідно починати з трансформації свідомості кожного працівника, направленої на усвідомлення важливості особистого внеску у процес державотворення.

Крім того, консультування з психологом не обмежувалося тільки управлінською галуззю. Життя доводить необхідність психологічного консультування державних службовців і в особистісному житті. Адже внутрішні проблеми дестабілізують роботу працівників, не дають змоги зосередитись на головному, що впливає на продуктивність та ефективність виконання службових обов’язків. В свою чергу, це впливає на пониження самооцінки працівника, на незадоволення власним життям та професійною діяльністю.

Необхідність застосування психолого-акмеологічного супроводу в ході реалізації завдань адміністративної реформи знаходить своє відображення і в чинних нормативних актах, які регулюють діяльність державної служби в Україні.

Зокрема, на виконання заходів з реалізації Стратегії реформування системи державної служби Кабінет Міністрів України постановою від 28.12.2000р. №1922 затвердив нову редакцію Положення про проведення атестації державних службовців⁸, згідно із яким визначено, що у період між атестаціями проводиться щорічна оцінка виконання державними службовцями покладених на них завдань та обов’язків. Щорічна оцінка має стати одним з важливих компонентів управління персоналом, сприяти покращенню добору і розстановки кадрів, розвитку ініціативи

⁷ Алюшина Н.О. Співбесіда як первинний фільтр допуску до державної служби // Фінансовий контроль. – 2003. - № 2. – С. 55-57.

⁸ Положення про проведення атестації державних службовців: Постанова Кабінету Міністрів України від 28.12.2000 №1922. // www.rada.gov.ua



і творчої активності державних службовців, визначенню їх потенціалу, потреб у підвищенні кваліфікації та особистому розвитку, плануванню кар'єри, вдосконаленню процесу планування та організації діяльності як державного службовця, так і державного органу в цілому, виявленню організаційних проблем та оперативному реагуванню на них, аналізу посадових інструкцій.

У Наказі Головного управління державної служби України від 31.10.2003р. №122 Про затвердження Загального порядку проведення щорічної оцінки виконання державними службовцями покладених на них обов'язків і завдань⁹, визначена процедура та етапи проведення щорічної оцінки. Наказ містить посилання про доцільність відповідної підготовки працівників кадрових служб та безпосередніх керівників з питань проведення щорічної оцінки критеріїв та показників якості роботи державних службовців.

Характер етапів, зокрема етапу оцінювання (через самооцінювання) та співбесіди, і обговорення результатів та характер критеріїв, зокрема планування роботи, уміння формулювати точку зору, ініціативи, оперативності мислення, витривалості, самостійності, лідерства, поновлення і творчого застосування професійного досвіду, стилю спілкування, вміння організувати роботу підлеглих, оцінка та заохочення співробітників обумовлює важливість участі у процесі оцінювання фахівців психологів.

Під час проведення заходів з щорічної оцінки, основною метою якої є підвищення якості праці співробітників, рівня їхнього професійного розвитку, було виявлено, що не всі працівники адекватно оцінюють власні професійні здібності і не завжди є об'єктивною оцінка керівником властивостей своїх підлеглих. З метою вдосконалення процесу оцінювання особистісних якостей вважаємо доцільним введення ще двох її видів: групову оцінку та психологічну оцінку, що дозволить уникнути суб'єктивізму та упередженості у службових взаємовідносинах.

Групова (колективна) оцінка діяльності службовця його співробітниками більшою мірою підвищить адекватність оцінки та самооцінки, що позначиться на рівні вимог та буде сприяти формуванню структури мотивів.

Проведення психологічної оцінки спеціалістами-психологами також може удосконалити процес оцінювання особистості працівника. Застосування задля цього психодіагностичних методів передбачає наукову обґрунтованість схем проведення та обробки отриманих результатів, співвіднесення їх з вимогами нормативної бази до відповідних посад.

Існуюча законодавча база здатна виступати основою для розробки науково-методичного супроводу оцінки та атестації державних службовців, виходячи з зазначених цілей, задач та принципів оцінки та атестації, основного опису її процедури. Однак, незважаючи на те, що всі нормативно-правові матеріали стосуються проблем оцінки важливих особистісно-професійних якостей та управлінських здібностей, які забезпечують успішне проходження державної служби, жоден документ не містить яких-небудь конкретних відомостей про те, як, яким чином та з використанням яких інструментів слід підходити до цього питання. Відсутність чіткого правового регулювання даного питання є, на нашу думку, суттєвою недоробкою чинного законодавства про проходження державної служби та організації і проведення щорічної оцінки та атестації державних службовців.

Не менш важливим аспектом в роботі фахівців-психологів є вивчення морально-психологічного настрою в структурних підрозділах. Емоційний настрій в колективах є наслідком розвитку певних психічних станів працівників, які виникають не стільки за умов і особливостей діяльності, а скільки із встановлених формальних та неформальних відносин. Разом з кадровою

⁹ Про затвердження Загального порядку проведення щорічної оцінки виконання державними службовцями покладених на них обов'язків і завдань: Наказ Головдержслужби України від 31.10.2003 №122. // www.rada.gov.ua



службою ГоловокРУ було проведено дослідження спрямоване на вивчення соціально-психологічного клімату колективів структурних підрозділів, стану міжособистісних стосунків, що сприяло вивченню характеру взаємовідносин, психологічної сумісності, згуртованості членів групи, а також стилю керівництва та формальної-неформальної авторитетності співробітників.

Як показали результати дослідження щодо раціонального використання робочого часу кадрів державної контрольно-ревізійної служби через самодіагностичні процедури, значна частина часу витрачається на аналіз та запобігання ситуацій, які викликані різними екстремальними факторами. Дії постійного багатофакторного пресингу створюють інформаційні перевантаження, що породжують негативний функціонально психічний стан. В свою чергу це виявляється високою психічною напругою, тривожністю, перевтомленням, розладом фізіологічних функцій організму, що нерідко призводить до помилок у професійній діяльності.

Психічна напруга є також результатом недостатнього рівня психологічної готовності кадрів до управлінської діяльності як керівника: деякі відчувають перешкоди в адаптації до соціально-психологічного становища, мають недостатньо розвинуте проблемне мислення, виявляють дефіцит творчого підходу до діяльності; стикаються з труднощами у спілкуванні; деякі не вміють працювати з “командою”, не користуються підтримкою підлеглих; деякі не здатні делегувати повноваження, не вміють провести аналіз власної діяльності. Таким чином, керівники мають потребу в корекції інтелектуальних, комунікативних, організаційних та інших особистісних професійно важливих якостей.

Таким чином, назріла необхідність підключення психологів-акмеологів для створення умов до оптимізації діяльності кадрів державної служби, надання їм підтримки в особистісному та професійному саморозвитку. Така практика запровадження психолого-акмеологічної служби в ГоловокРУ переконливо доводить її необхідність та доцільність.

Отже, психолого-акмеологічна служба – структура, яка забезпечує за допомогою психолого-акмеологічних засобів успішність професійної діяльності кадрового складу за рахунок актуалізації резервних можливостей особистісно-професійного розвитку кожного співробітника у єдності з активізацією потенціалу середовища, яке направлено на створення комфортних психологічних умов діяльності.

Головною метою такої психолого-акмеологічної служби є психологічний супровід діяльності державної служби на рівні системного забезпечення розвитку її кадрового потенціалу. Опосередкованою метою є створення психологічно комфортних умов для досягнення успіху в професійній діяльності.

Психолого-акмеологічна служба сприятиме розкриттю особистості державного службовця в її самореалізації як процесі задоволення людиною устремління бути тим, ким він хоче і може бути. Якщо кожен державний службовець зрозуміє, що він не є малозначущим гвинтиком у будіванні великої державної машини, а є двигуном, від якого залежить курс якісного державотворення, то заходи, які передбачені концепцією адміністративної реформи будуть здійснені.

Підсумовуючи результати проведеного дослідження, можна констатувати, що від створення таких служб можна отримати чималий соціальний та економічний ефект як для окремої державної структури, так і на загальнодержавному рівні.

*Стаття рекомендована до друку кафедрою державного управління і менеджменту
Національної академії державного управління при Президентові України
(протокол № 6 від 8 грудня 2003 року)*

