

*В. М. Щегорцова,*

к.держ.упр., ст. викладач кафедри публічного адміністрування та кадрової політики ХарPI НАДУ, м. Харків

## **УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ: ПСИХОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ**

*Запропоновано рекомендації щодо підвищення ефективності управління персоналом в органах державної влади за рахунок знань психології про особистість.*

**Ключові слова:** управління персоналом в органах державної влади, характер особистості, риси характеру, типи темпераменту, вплив якостей особистості на трудову діяльність.

Розвиток професійної, ефективної та прозорої державної служби в Україні вимагає нових підходів до управління персоналом в органах державної влади. Упровадження менеджменту людських ресурсів в органи державного управління України передбачає активне використання соціально-психологічних методів управління. Ці методи повинні охоплювати всі етапи вступу та проходження державної служби, зокрема: добір та розстановку кадрів, організація роботи, створення дієвої системи мотивації, планування та розвиток професійної кар'єри, оцінювання результатів діяльності державних службовців.

Проблемами управління персоналом в органах державного управління займаються такі відомі українські вчені у сфері державного управління, як Н. Гончарук, М. Кравченко, В. Малиновський, Н. Нижник, С. Озірська, Т. Пахомова, С. Дубенко, Т. Желюк, Н. Липовська, В. Мартиненко, О. Мельников, О. Оболенський, С. Серьогін та ін. Але недостатніми є дослідження, що стосуються психології управління персоналом державної служби.

Мета статті запропонувати рекомендації щодо підвищення ефективності управління персоналом в органах державної влади за рахунок знань психології про особистість, типів темпераменту.

Державний службовець є особистістю з притаманною їй індивідуальністю, певним характером. Характер особистості являє складну систему властивостей, скерованості і волі, інтелектуальних та емоційних якостей, типологічних особливостей [1, с. 47]. Характер (грец. *χαρακτήρ* – прикмета, характерна риса, знак) – структура стійких, порівняно постійних психічних властивостей, що визначають особливості відносин і поведінки особистості, сукупність властивостей і якостей особистості, які чинять певний вплив на всі її прояви й діяння [2]. Також характер розуміється як система стійких мотивів і способів поведінки, що утворюють поведінковий тип особистості. Риса характеру становлять суттєві властивості людини, що визначають той чи інший образ поведінки як в особистому, так і в професійному житті.

Виділяють чотири основні групи рис характеру [2]:

– ставлення людини до інших людей, до колективу, до суспільства: індивідуалізм; колективізм (товариськість, чуйність, повагу до інших людей і протилежні риси – замкнутість, черствість, грубість, презирство до людей);

– риси, що показують ставлення людини до праці, до своєї справи (працьовитість, схильність до творчості, сумлінність у роботі, відповідальне ставлення до справи, ініціативність, наполегливість і протилежні їм риси – лінощі, схильність до рутинної роботи, несумлінність у роботі, безвідповідальне ставлення до справи, пасивність);

– риси, що показують, як людина ставиться до самої себе (почуття власної гідності, гордість, що правильно розуміється, і пов'язані з нею самокритичність, скромність та протилежні їм риси: зарозумілість, нахабність, марнославство, уразливість, сором'язливість, егоцентризм як схильність розглядати в центрі подій себе і свої переживання, егоїзм – схильність піклуватися переважно про своє особисте благо);

– риси, що характеризують ставлення людини до речей (акуратність або неохайність, дбайливе чи недбале поводження з речами).

У науковій думці зустрічається така типізація характерів: вольовий (активний, цілеспрямований, діяльний); емоційний (який діє під впливом пориву, переживань); розсудливий (який оцінює все з погляду розумності); характерна фіксація інтересів особистості на явищах власного внутрішнього світу, яким вона додає вищої цінності (нетовариськість, замкнутість, схильність до самоаналізу, утруднена адаптація). Також існує класифікація характерів на комфортний і самостійний; що домінує і що підкоряється; нормативний і анархічний та інші типи.

У науковій літературі зустрічається декілька підходів до типізації характерів особистості. Найбільшого поширення набула думка швейцарського психолога К. Юнга, в основі якої лежить виділення домінуючої психічної функції (мислення, почуття, інтуїція, відчуття) і класифікував усіх людей за переважною спрямованістю на зовнішній або внутрішній світ (екстраверти та інтроверти) [1].

Екстраверт – відкрита, пряма людина, активна і надзвичайно товариська, має багато друзів і знайомих, не любить самотності, любить подорожувати, мало цікавиться своїм здоров'ям, намагається взяти від життя все, що тільки можливо. Вона, як правило, стає душею компанії, полюбляє розповідати анекдоти, є ініціатором різних зустрічей, у повсякденному житті орієнтується на обставини, а не на суб'єктивну думку. Такі люди досягають успіху у професійному житті, пов'язаному з комунікаціями з різними людьми, вони легко адаптуються до будь-яких обставин та ситуацій, можуть налагодити контакти і знайти спільну мову з різними людьми, легко почувуються на публіці, здатні організувати велику кількість людей.

Інтроверт – внутрішньо зосереджений, замкнутий мислитель, звернений усередину, у себе, відгороджений від навколишнього світу, ретельно аналізує події, при цьому підозрюючи в діях інших прихований зміст, у нього мало друзів, тому що складно встановлювати нові контакти, самотність йому ближче, він не звик міняти свої звички. Інтроверт – недовірлива людина з високим ступенем тривожності. У професійному житті

такі люди дуже педантичні, акуратно і серйозно ставляться до будь-якої справи, аналізують і ретельно проробляють усі деталі, але повільні й не здатні швидко приймати рішення, не люблять і ухиляються від будь-якої відповідальності.

Характер людини визначає її поведінку у професійній діяльності. Маючи інформацію про характер державного службовця, можна передбачати та корегувати його поведінку, добирати управлінські методи, які найкраще впливатимуть на ефективність його діяльності, розкриватимуть його трудовий потенціал. Крім того, інформація про характер службовців робить можливим передбачати конфлікти в колективі та запобігати їм, адже характер напряму впливає на рівень конфліктності людини та визначає стиль поведінки державного службовця в конфліктних ситуаціях.

Важливо досліджувати особливості характеру службовців ще на етапі добору на державну службу, для того щоб зробити висновки про відповідність психологічних особливостей людини до вимог даної посади. Адже відомо, що, наприклад, інтроверти є мало комунікабельними людьми, не люблять публічно виступати, некомфортно почуваються на людях, важко знаходять спільну мову з незнайомцями. Тому не є доцільним таких осіб призначати на посади державної служби, предмет діяльності яких передбачає контакти з громадянами, публічні виступи, організацію публічних заходів тощо.

Темперамент характеризує динамічність особистості, але не характеризує її переконань, поглядів, зацікавлень, не є показником цінності особистості, не визначає її можливостей (не слід змішувати властивості темпераменту з властивостями характеру чи здібностями). Можна виділити наступні основні компоненти, що визначають темперамент [2]:

1. Загальна активність психічної діяльності й поведінки людини виражається в різному ступені прагнення активно діяти, опановувати й перетворювати навколишню дійсність, виявляти себе в різноманітній діяльності. Вираження загальної активності в різних людей є різним. Можна

відзначити такі крайнощі: з одного боку, млявість, інертність, пасивність, а з іншого – велика енергія, активність, пристрасність і стрімкість у діяльності. Між цими двома полюсами знаходяться представники різних темпераментів.

2. Рухова, або моторна, активність, показує стан активності рухового й мовленнєвого апарату. Виражається в швидкості, силі, різкості, інтенсивності м'язових рухів і мовлення людини, його зовнішньої рухливості (чи навпаки, стриманості), балакучості (чи мовчазливості).

3. Емоційна активність виражається в емоційній вразливості (чутливість до емоційних впливів), імпульсивності, емоційній рухливості (швидкість зміни емоційних станів, їх початку й припинення).

Темперамент проявляється в діяльності, поведінці та вчинках людини та має зовнішнє вираження. За зовнішніми сталими ознаками можна до певного ступеня судити про деякі властивості темпераменту. Розрізняють чотири типи темпераменту: сангвінічний, меланхолічний, холеричний, флегматичний [2]:

*Сангвінік.* Я. Стреляу дає таку характеристику: людина з підвищеною реактивністю, причому активність і реактивність у неї врівноважені. Сангвінік збуджено відповідає на все, що привертає його увагу, має живу міміку та виразні рухи. З незначного приводу він стає дуже веселим, а несуттєвий факт може його розгнівати. Він активно береться за нову справу й може довго працювати, не втомлюючись. Він швидко зосереджується, дисциплінований. Йому притаманні швидкі рухи, гнучкість розуму, кмітливість. Швидкий темп мовлення, швидке включення в нову роботу. Висока пластичність виявляється в мінливості почуттів, настроїв, зацікавлень і прагнень, легко сходиться з новими людьми, швидко звикає до нових вимог і обставин. Екстраверт. Почуття легко виникають, легко змінюються. Сангвінік – талановитий керівник. З точки зору підлеглих цей тип є, мабуть, найприємнішим і душевним начальником. Не дивно, подібний темперамент, як правило, характеризує розважливу людину. Сильна риса – вміння вмовляти і розташовувати до себе. Проте технічні моменти в роботі часто

викликають у сангвініків труднощі. Монотонна робота, що вимагає постійної уваги, не для них.

*Холерик.* Такий темперамент характеризується як бойовий тип, запальний, дратівливий. Захопившись якоюсь справою, надмірно налягає на свої засоби й сили та, врешті-решт, рветься, виснажується більше, ніж слід, він допрацьовується до того, що все йому вже несила. Такі люди відрізняються малою чутливістю, високою реактивністю й активністю. Але реактивність явно переважає над активністю, тому холерик нестримний. Невитриманий, нетерплячий, характерна різка зміна настрою. Запальний, швидкий темп і різкість у рухах. Він менш пластичний і більш інертний, ніж сангвінік. Звідси велика стійкість прагнень та інтересів, більша наполегливість, можливі труднощі в переключенні уваги. Холерики досягають великих успіхів у тих професіях, де потрібні підвищена концентрація, увага та енергійність. Вони – лідери. Цей тип темпераменту виділяється великою стійкістю до стресів. За необхідності вони вміють швидко відновлювати свої сили. Але не треба змушувати холерика виконувати монотонну й одноманітну роботу, його мотивація до праці буде низькою, що негативно відбиватиметься на ефективності роботи.

*Флегматик.* Такий темперамент – спокійний, врівноважений, завжди рівний, наполегливий і впертий трудівник життя. Але йому потрібен час для розкачки, для зосередження уваги, для переключення її на інший об'єкт тощо. Таких людей важко розсмішити й засмутити. При великих неприємностях залишається спокійним. Зазвичай у нього бідна міміка, рухи невиразні й уповільнені, так само, як і мова. Він не кмітливий, важко переключає увагу й пристосовується до нових обставин, повільно перебудовує навички й звички. При цьому він енергійний і працездатний. Відрізняється терплячістю, витримкою, самовладанням. Як правило, він важко сходиться з новими людьми, слабо відгукується на зовнішні враження, інтроверт. Здатність флегматиків неквапливо й без паніки проаналізувати становище незамінна в стресових ситуаціях. Тому з них

виходять висококласні економісти, бухгалтери, діловоди. Ця ж сама риза робить складними для них функції управлінця, організатора людей.

*Меланхолік.* Це люди з високою чутливістю та малою реактивністю. Підвищена чутливість при великій інертності приводить до того, що незначний привід може викликати в нього сльози, він надмірно вразливий, хворобливо чутливий. Міміка й рухи його невиразні, голос тихий, рухи бідні. Зазвичай невпевнений у собі, боязкий, найменші труднощі змушують його опускати руки. Він не енергійний, не наполегливий, легко втомлюється й малопрацездатний. Йому притаманні нестійка увага, вповільнений темп усіх психічних процесів. Більшість меланхоліків — інтроверти. Він сором'язливий, нерішучий, боязкий. Однак у спокійному, звичному для нього оточенні меланхолік може успішно справлятися з життєвими завданнями. Меланхолікам не підходить робота, де потрібне постійне спілкування з людьми, бо «спілкування» з комп'ютерами у них виходить набагато краще. Таким особистостям характерне гальмування нервової системи, що приводить до втрати концентрації, уваги і, як наслідок, до виникнення нестандартних ситуацій. Таким людям можна доручати роботу з технікою та знаковими системами, присутність людей (особливо незнайомих) викликає напруженість їхньої нервової системи, що негативно вплине не тільки на результати роботи, а й на самопочутті людини.

Роль темпераменту в діяльності людини досить значна, саме тип темпераменту визначає активність людини у трудовій діяльності, у міжособових комунікаціях. Залежно від змісту та умов діяльності сила, врівноваженість і рухливість нервової системи (темпераменту) особистості виявляються по-різному, відіграють позитивну або негативну роль. Там, де потрібна значна працездатність, витривалість, краще виявляє себе сильний тип нервової системи (наприклад, холерики, сангвініки, флегматики), а де слід виявити співчутливість, лагідність, краще виявляє себе слабкий тип нервової системи (меланхолік).

Люди розрізняються за типом темпераменту, наявність того чи іншого темпераменту може сприяти або перешкоджати тому чи іншому виду діяльності (наприклад, холерикові важко буде займатися діяльністю, де потрібна посидючість). Неврівноваженість холерика шкодить там, де потрібно виявити стриманість, терплячість. Надто повільний темп рухів, повільне, монотонне мовлення флегматика не сприяє успішності діяльності, де потрібно виявити рухливість, швидкість впливу на інших. Слабкість збудливості та гальмівні дії, що властиві меланхоліку, спричиняють боязкість, нерішучість, перешкоджають встановленню контактів з іншими. Схильність сангвініка до захоплення новим, до нудьги при одноманітній, хоча й важливій, діяльності знижує активність, постійно викликає потяг до нового, модного [2].

Стиль діяльності кожної людини значною мірою залежить від типу вищої нервової діяльності, що входить до структури її темпераменту. Отже, у професійній орієнтації та доборі ефективних методів управління персоналом в органах державної влади необхідно зважати на особливості темпераменту, риси характеру. Особливості темпераменту необхідно враховувати при розстановці кадрів державної служби, але не слід плутати темперамент із характером. Доброта і жорстокість, працьовитість і лінощі, акуратність і неохайність – усе це риси характеру, вони не закладені від природи, а формуються протягом усього життя. Розумною, чесною, талановитою або бездарною може бути людина з будь-яким темпераментом. Успішність людини залежить не від темпераменту, а від працьовитості, здібностей, знань і навичок. Будь-яка група людей працює ефективніше, якщо в ній є представники всіх темпераментів. Меланхоліки першими відчують, в якому напрямку треба починати пошук. Холерики виконують функції безстрашних розвідників. Сангвініки є джерелом позитивних емоцій і постійно генерують несподівані ідеї. Флегматики аналізують інформацію та пропонують зважене рішення.



Під час добору персоналу та управління ним в органах державної влади важливо враховувати характер особистості, визначати тип її темпераменту з метою передбачення поведінки людини під час трудового процесу, мотивів та мотивації службовця до праці, визначення виду діяльності, який виконуватиметься найкраще, поведінки державного службовця у міжособових відносинах.

#### **Список використаних джерел**

1. Лозниця В. С. Психологія і педагогіка: основні положення : навч. посіб. / В. С. Лозниця. – К. : ЕксОб, 2000. – 304 с.
2. Термін “Темперамент” / Вікіпедія, вільна енциклопедія. – Режим доступу : <http://uk.wikipedia.org/wiki/Темперамент>

***Shchegortsova V. M. Human Resource Management in government: the psychological aspect.***

The article presents recommendations for improving personnel management in government agencies at the expense of knowledge of psychology of personality.

**Key words:** human resource management in government, the nature of personality traits, temperament types, the influence of personality traits to work activity.

***Щегорцова В. Н. Управление персоналом в органах государственной власти: психологический аспект.***

Предложены рекомендации по повышению эффективности управления персоналом в органах государственной власти за счет знаний психологии о личности.

**Ключевые слова:** управление персоналом в органах государственной власти, характер личности, черты характера, типы темперамента, влияние качеств личности на трудовую деятельность.