

УДК-35.088.6

О. О. БУДКО

КОНСУЛЬТУВАННЯ ЯК МЕТОД УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАКТИКИ

Показано, що консультування як метод удосконалення управлінської практики може успішно застосовуватись у процесі менеджменту людських ресурсів в органах виконавчої влади та місцевого самоврядування.

Advising as method of perfection of administrative practice can be successfully carried out in the process of management of human resources in public and local self-government.

Здійснення менеджменту людських ресурсів (далі – МЛР) в органах виконавчої влади та місцевого самоврядування зумовлено переосмисленням ролі людини в суспільстві, що пов'язано з глобальними світовими інтеграційними процесами, передовими інтерактивними та інформаційними технологіями постіндустріального суспільства, тому професіоналізм, мобільність та освіченість нині стали основними вимогами до працівника органу державної влади чи місцевого самоврядування.

Останніми роками у вітчизняній управлінській практиці все більше уваги приділяється розвитку організацій. При цьому спостерігається тенденція поступового переходу від традиційного адміністрування, яке нерідко має волонтаристичний і спекулятивний характер, до більш психологізованого менеджменту. Однак і в цьому варіанті прийняті керівниками рішення частіше фокусуються на організаційно-виробничих аспектах, без урахування в повному обсязі так званого “людського фактора”, і діяльність відділів кадрів нерідко зводиться до ортодоксальних ділових функцій, таких як прийняття на роботу, внутрішньорганізаційні переміщення, звільнення, подеколи – участь у вирішенні конфліктних ситуацій. Вочевидь, ефективність функціонування будь-якої організації залежить не тільки від рівня її організаційної культури та оптимальності прийнятих рішень, але й від якості їхнього виконання. Останнє, у свою чергу, визначається як кваліфікаційними характеристиками співробітників, так і їхніми особистісними якостями, а також психологічним кліматом організації та її структурних підрозділів [5, с. 5]. У зв'язку з зазначеним виникає потреба в застосуванні методів психологізованого менеджменту, одним з яких є консультування.

У вітчизняному просторі питання вдосконалення системи управління в органах державної влади та місцевого самоврядування розроблялося в дослідженнях низки видатних науковців, як-от: В. Луговий, Н. Нижник, Т. Мотренко, Б. Савченко, В. Понеділко. Цій проблематиці присвячено також дослідження закордонних науковців: з питань системи управління – Р. Кочюнас, В. Меновщикова, Л. Тобіаса, А. Кібанова, І. Дуракової, менеджменту людських ресурсів у державній службі – Е. Комарова, А. Войтенко, Е. Моргунова, Е. Уткіна. В Україні психолого-управлінські

аспекти питання МЛР досліджували Г. Осовська, А. Бандурка та ін.

Метою цієї публікації є привернення уваги до можливості здійснення консультування на базі органів місцевого самоврядування та виконавчої влади як успішного методу покращення управлінської практики.

Не викликає сумніву, що від налаштування на виконання певного виду роботи та від морально-психологічної обстановки в колективі продуктивність праці може або збільшитися, або в декілька разів зменшитися [13, с. 124].

Служба в органах місцевого самоврядування – це професійна діяльність громадян України, що обіймають посади в органах місцевого самоврядування та їхньому апараті, спрямована на забезпечення завдань і функцій місцевого самоврядування, реалізацію повноважень цих органів, реалізацію територіальною громадою свого права на місцеве самоврядування та окремих повноважень органів виконавчої влади, наданих законом [3, с. 438].

Як зазначається у ст. 1 Закону України “Про державну службу”, державна служба в Україні – це професійна діяльність щодо практичного виконання завдань і функцій держави з боку осіб, які обіймають посади в державних органах та їхньому апараті та одержують заробітну плату за рахунок державних коштів.

Специфіка служби полягає в тому, що службовець органу влади виконує не власні амбіційні бажання, а реалізує функції та завдання держави (або територіальної громади), має під час проходження служби низку обмежень та законодавчо визначені службові повноваження.

Зрозуміло, що служба в органах місцевого самоврядування має багато спільних рис із державною службою. Обидві ці служби базуються на спільних принципах публічної служби: верховенства права, демократизму і законності, гуманізму, гласності, рівного доступу громадян до служби, професіоналізму, компетентності, пріоритету прав і свобод людини і громадянина, правової та соціальної захищеності службовця, позапартійності тощо.

Покращити відданість ідеалам служби, вдосконалити професійні навички, створити сприятливий психологічний клімат у колективі можна за допомогою такого методу, як консультування. Попри своє недавнє походження цей вид діяльності міцно й глибоко проник в управлінську культуру сучасного суспільства та менеджмент людських ресурсів. Консультування (лат. *consultatio* – звертання за порадою) – спеціально організований процес спілкування психолога-консультанта з керівником, групою службовців, спрямований на розгортання та просування можливих для них змін у певний період [10, с. 234].

Клієнтом під час здійснення консультування може бути керівник, службовець, група службовців (як формальна, так і неформальна), орган влади в цілому як система, громадянин, який звернувся до органу влади та опинився в кризовій ситуації (або громадська організація).

Управлінське консультування — системна допомога організаціям, управлінським кадрам у вдосконаленні практики управління, підвищення як індивідуальної продуктивності, так і ефективності діяльності організації загалом [11, с. 348–361].

Консультативна допомога може здійснюватися в різних формах і видах. Існує

багато варіантів форм консультативних практик і класифікацій цих форм за різними підставами [2; 4]. Так, за критерієм об'єкта допомоги можна виокремити на базі органу державної влади чи органу місцевого самоврядування індивідуальне (“один на один”, або “віч-на-віч”), групове консультування. За критерієм віку службовців можна диференціювати: роботу з молодими (стаж до одного року) державними службовцями або посадовими особами місцевого самоврядування, основними працівниками (від 35 до 50 років), особами передпенсійного віку.

Організація консультування може бути здійснена у форматах контактної (очної) або дистанційної (заочної) взаємодії. Остання може здійснюватися в межах телефонного (хоч це деякою мірою й контактне консультування), письмового консультування, а також через друковані матеріали (науково-популярні видання й посібники із самопомоги) та за допомогою мережі Інтернет.

За критерієм тривалості консультування може бути екстремим, короткостроковим і довгостроковим. Існує також типологія консультативної допомоги, що орієнтована на зміст запиту клієнта й характер проблемної ситуації. Так, розрізняють інтимно-особистісне, сімейне, психолого-педагогічне й ділове консультування [8, с. 22–23].

З огляду на те, що на сучасному етапі наявність психолога в органі державної влади чи органі місцевого самоврядування є проблематичним, психосоціальний вплив на колектив значно розпорошений: деяке консультування здійснюють керівники, менеджери з персоналу, деяке – юристи, бухгалтери чи профспілкові лідери, причому як офіційно, так і неофіційно.

Зауважмо, що консультанти згідно з п. 9 Типового положення про кадрову службу органу виконавчої влади, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 2 серпня 1996 р. № 912 (зі змінами), можуть здійснювати свою діяльність на офіційній основі – практичний психолог може бути в штаті органу місцевого самоврядування або виконавчої влади. Разом із цим для консультування можуть періодично залучатися фахівці-психологи. Неофіційно на базі органів місцевого самоврядування та виконавчих органів елементи консультування здійснюють: менеджер з персоналу, ПР-менеджер або керівник структурного підрозділу, радники, інші державні службовці чи посадові особи органу місцевого самоврядування. Це стає можливим завдяки їхньому позиціонуванню як внутрішніх консультантів. Інколи навіть функція внутрішнього консультанта вводиться до посадових обов'язків менеджера з персоналу, радника, проте значно частіше вона існує латентно та не артикулюється.

Поряд із цим Є. Моргунов зауважує, що менеджери з персоналу за родом своєї діяльності зобов'язані надавати консультації з різних питань, зокрема: кваліфікований розгляд проблем співробітника, заохочення його до аналізу ситуації, ухвалення оптимальних рішень, надання допомоги в конфліктній ситуації, ведення переговорів з керівником з питань персоналу відділу або підрозділу, консультування керівників, підрозділів і організації в цілому, формування штатного розкладу, посадових інструкцій, вакансій, ротации кадрів, дотримання норм трудового законодавства тощо [6, с. 115].

Саме консультування може також містити в собі не тільки роботу

безпосередньо з клієнтом, але й з іншими референтними для нього людьми, співробітниками, керівництвом, фахівцями, цілими соціальними системами. Це так званий вид управлінського (ділового) консультування, яке може здійснюватись, як метод удосконалення управлінської практики, начальником відділу кадрів в органі державної влади чи органі місцевого самоврядування чи професіоналом психологом-консультантом та передбачає:

- 1) консультування із загальних питань управління (визначення стратегії та основних етапів розвитку організації, формування організаційної культури тощо);
- 2) консультування з питань управління фінансовою діяльністю організації;
- 3) консультування з проблем управління маркетингом (визначення стратегії маркетингу, обґрунтування заходів щодо його здійснення та ін.);
- 4) консультування з проблем управління людськими ресурсами та їхнього розвитку (власне психолого-управлінське консультування).

Актуальність здійснення інтимно-особистісного чи сімейного консультування зумовлена тим фактом, що співробітники, навіть із дуже високими виробничими показниками, можуть характеризуватися соціальною дезадаптацією, соціально-психологічною девіантністю, психологічним дискомфортом або психотравмою, пов'язаними з різного роду причинами – втратою близьких, хронічним захворюванням, проблемами в родині або з дітьми, конфліктом з колегами по службі, матеріально-побутовими умовами, що погіршилися, або сполученням усіх цих факторів [7].

Природно, що “менеджмент” особистісних і міжособистісних аспектів виконавської діяльності вимагає спеціальних психологічних знань і навичок, а оскільки в переважній більшості організацій керівники, ПР-менеджери, начальники відділів кадрів та нагород не мають спеціальної психологічної підготовки (або знання, вміння та навички – застарілі), вищезазначене консультування повинне виконуватися професійним психологом-консультантом.

Як відзначають О. Кібанов, І. Дуракова, Л. Тобіас, основна мета психологів-консультантів – допомогти співробітникам працювати продуктивніше [1; 12, с. 13–14]. Враховуючи специфіку служби в органах місцевого самоврядування та виконавчої влади, це можливо в разі поєднання різних видів консультування: управлінського (ділового), інтимно-особистісного, сімейного й психолого-педагогічного.

І тут центральним елементом стає якість надаваної допомоги: добре, якщо запит на консультативну допомогу йде від колеги, і, наприклад, менеджер з персоналу навчений навичкам такої допомоги й усвідомлює при цьому межі своєї професійної компетенції; погано, якщо запиту немає, а допомога нав'язується, і “консультант” виявляється в рольовому конфлікті, або ж запит є, а “консультант” не має спеціальної підготовки в галузі консультування. І в тому, і в іншому випадках об'єкту “консультативної” допомоги завдається шкода. І дані твердження можна застосувати не лише для управлінського консультування.

Під час надання порад та інформації, безпосередніх дій, навчання та, можливо, системних змін передбачається, що кращі результати або рішення залежать, головним чином, від компетентності того, хто здійснює допомогу. У консультуванні

ж упор робиться на ресурси того, хто є об'єктом допомоги. У межах консультативних відносин клієнт стимулюється на знаходження своїх власних рішень. Здатності консультанта використовуються для активізації здатності клієнта. В усіх видах допомоги “помічник” повинен уміти вишикувати відносини, а для досягнення системних змін у розвитку органу місцевого самоврядування чи державної виконавчої влади необхідно також уміти працювати із групами, структурами, правилами й організаціями.

Ідеальним варіантом завершення консультування є повна самоактуалізація людини, що, за А. Маслоу, має на увазі реалізацію творчих здатностей, автономію, соціальну реалізацію й здатність зосередитися на розв'язанні проблем. Можна сказати, що кінцева мета консультування – навчити клієнтів надавати допомогу самим собі й у такий спосіб навчити їх бути своїми власними консультантами [9].

Соціально-економічна ситуація в Україні в найближчому майбутньому, найвірогідніше, кардинально не покращиться, отже, більшість працівників організацій перебуватиме під тиском стресових факторів різного роду, тому надання консультативної допомоги посадовим особам органів місцевого самоврядування та державним службовцям має здійснюватись особою професійно і, бажано, на постійній основі.

Враховуючи, що методи взаємодії керівника з колективом змінюються від вертикалі “володарювання – підлеглисть” до горизонталі “менеджмент людських ресурсів – компромісна підлеглисть”, то професійний психолог-консультант, володіючи арсеналом різних методів, важливе місце з-поміж яких посідає консультування, зможе надати допомогу органу влади в цілому, що, безперечно, позначиться на результатах та ефективності роботи як окремих службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування, так і органу влади в цілому.

Вочевидь, наявність в організації професійного психолога-консультанта дозволила б здійснювати різні види консультування співробітників на професійній основі, проте значну частину управлінської консультативної допомоги може виконувати і менеджер з персоналу або начальник відділу кадрів, що може бути внесено до його посадових обов'язків.

Література:

1. *Кибанов А. Я.* Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация : учеб. пособие для студ. вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – М. : Экзамен, 2005. – 416 с.
2. *Кочюнас Р.* Основы психологического консультирования / Р. Кочюнас. – М. : Академ. проект 1999.
3. Конституційне право України : навч. посіб. – Вид. 3-тє, випр. та допов. – К. : Атіка, 2004. – 512 с.
4. *Меновщиков В. Ю.* Введение в психологическое консультирование / В. Ю. Меновщиков. – М. : Смысл, 1998.
5. Модели и методы управления персоналом : рос.-британ. учеб. пособие / под ред. Е. Б. Моргунова. – М. : Управление персоналом. – 2001. – 368 с.
6. *Моргунов Е. Б.* Управление персоналом: исследование, оценка, обучение /

Е. Б. Моргунов. – М. : Бизнес-шк. “Интел-синтез”, 2000. – 260 с.

7. Менеджмент социальной работы : учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / под ред. Е. И. Комарова и А. И. Войтенко. – М. : Владос, 1999. – 288 с.

8. Немов Р. С. Основы психологического консультирования / Р. С. Немов. – М. : Владос, 1999.

9. Нельсон-Джоунс Р. Теория и практика консультирования / Р. Нельсон-Джоунс. – СПб. : Питер, 2000.

10. Осовська Г. В. Основи менеджменту : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів / Г. В. Осовська. – К. : Кондор, 2003. – С. 58–67.

11. Психологія управління: навч. посіб. / Л. Е. Орбан-Лембрик. – К. : Академвидав, 2003. – 567 с.

12. Тобиас Л. Психологическое консультирование и менеджмент. Взгляд клинициста / Л. Тобиас. – М. : Класс, 1997. – С. 13–14.

13. Уткин Э. А. Основы мотивационного менеджмента / Э. А. Уткин. – М. : Ассоциация авторов и издателей “ТАНДЕМ”; ЭКМОС, 2000. – 352 с.

Надійшла до редколегії 20.01.2010 р.