

ТИМБІЛДІНГ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ: АНАЛІЗ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ

Висвітлено особливості командної роботи державних службовців в Україні, виходячи з завдань і напрямів розвитку системи державної служби, з'ясовано суттєві ознаки тимбілдингу як управлінської технології.

Ключові слова: тимбілдинг, імпліошип, державний службовець, служіння державі, державне управління.

The features of command work of civil servants are reflected in Ukraine coming from tasks and directions of development of the system of government service, the substantial signs of Team building are found out.

Key words: team building, imploiship, public official, serve the state, public administration.

У Концепції Державної цільової програми розвитку державної служби на період до 2016 р. (далі – Концепція) зазначається, що для створення професійної, політично нейтральної та ефективної державної служби поряд із законодавчим забезпеченням необхідно розвивати інституційну базу та забезпечувати послідовність у впровадженні нових засад діяльності, кардинальну перебудову кадрової політики [4]. При цьому визначаючи, що головною проблемою існуючої системи державної служби України є недостатнє застосування сучасних технологій управління людськими ресурсами, відсутність єдиних управлінських стандартів державної служби в усіх органах виконавчої влади центрального та місцевого рівнів. На думку розробників Концепції, саме впровадження ефективної системи управління персоналом на державній службі створить передумови для подальшого здійснення заходів, спрямованих на модернізацію державного управління на основі демократичних цінностей і принципів урядування.

Отже, одним із перспективних напрямів удосконалення системи державної служби України визначено пошук сучасних управлінських технологій, здатних не тільки модернізувати існуючі державноуправлінські відносини, а й запровадити нові цінності й стандарти професійної діяльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

У цій роботі ми спираємося на останні розробки і публікації, що висвітлюють особливості формування та реалізації державної політики в розвитку персоналу державної служби, зокрема на доробки Н. Гончарук, Н. Липовської, С. Серьогіна, В. Слїнькова та ін.

Метою цієї публікації є висвітлення особливостей командної роботи державних службовців в Україні, виходячи із завдань і напрямів розвитку системи державної служби, а також з'ясування сутнісних ознак тимбілдингу як управлінської технології.

На сьогодні точаться дискусії стосовно того, за якими принципами будувати політико-адміністративну систему, які конституційно-правові засади визначатимуть зміст діяльності державних інституцій, яким чином адаптувати стандарти Європейського адміністративного простору до умов України тощо. Не поглиблюючись у зміст цих дискусій, зазначимо власну позицію стосовно того, що адаптація сучасних принципів “належного врядування” (*Good Governance*) у професійну діяльність державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування України має відбуватись поступово через проходження низки еволюційних етапів, причому не заперечуючи кращі управлінські практики, що склались у межах “нового публічного менеджменту” (*New Public Management*). Традиційну модель державного управління, яка попередньо домінувала впродовж більшої частини ХХ ст., було змінено з середини 1980-х рр. на гнучку ринкову модель нового публічного менеджменту, і це було не просто питання реформи або незначних змін у стилі управління, а цілком виправдана трансформація ролі держави в суспільстві, а також відносин між урядом і громадянами. Традиційна модель державного управління була дискредитована теоретично і практично, а також запровадження нових форм публічного врядування означало, що поява сучасної парадигми в державному секторі є прямим викликом основоположним принципам традиційної державної адміністрації.

Саме в межах концепції нового публічного менеджменту лінія між управлінням в державному і приватному секторах “демаркувалася”, тому що ефективні управлінські практики стали більш універсальними за своїм змістом. Крім того, ця концепція свідчила на користь ефективного менеджменту в рамках урядових установ. Ключовими елементами нового публічного менеджменту стають різні форми децентралізованого управління в рамках державних послуг (наприклад, створення автономних установ), а також зростаючий інтерес до продуктивності і клієнто орієнтованості.

Ідея тимбілдингу (*Team building*) знаходить своє активне впровадження в моделі нового публічного менеджменту, адже саме від персоналу публічної служби вимагалась ефективність кожного управлінського рішення, ефективність кожної дії та вчинку. У Вікіпедії поняття “*Team building*” визначається як управлінська технологія, спрямована на формування і закріплення єдиних цінностей і принципів діяльності організації [3]. До тимбілдингу належить широкий спектр заходів, спрямованих на підвищення продуктивності команди. Процес тимбілдингу побудований на п’яти ключових постулатах:

- успішна команда складається з набору ефективних фізичних осіб (це службовці, які мають досвід, мають здатність до вирішення завдань, відкриті до вирішення проблем, орієнтовані на дії);
- члени команди формують між собою взаємовідносини за системою зворотного зв’язку;
- ефективність команди залежатиме переважно від того, яким чином сформовано цілі команди (врахування особливостей внутрішнього і зовнішнього середовищ);

– ефективне керівництво команди залежатиме від лідерських компетенцій (компетентний лідер зосереджений на цілі, забезпечує належний клімат, зміцнює довіру членів команди, визначає пріоритети, демонструє достатню “ноу-хау” і підвищує продуктивність через зворотній зв’язок);

– соціально-психологічний клімат і організаційна культура мають стати “духом” командної поведінки.

На думку вчених, ідея командних методів роботи запозичена зі світу спорту і стала активно упроваджуватися в практику менеджменту в середині ХХ ст. Сучасна модель тимбілдингу на даний час забезпечує ефективне управління і розвиток інституції (у значенні установи). На думку фахівців, поняття команди характеризують декількома ознаками: загальна мета, професійна відповідальність і кінцевий результат. Кожен керівник, прагнучи організувати командну роботу, повинен пам’ятати про чіткий розподіл обов’язків, відповідальність за їх виконання, мотивацію працівників і інші складові. Висока мотивація, чіткий розподіл завдань, адекватний розподіл відповідальності, активні комунікації між членами завдань – це декілька складових командної роботи.

Одна зі складових управління керівник з набором певних функцій, а одна зі складових успішного управління є імплішшип. Імплішшип – це партнерство керівника та підлеглих, створення команди, формування організаційної культури за принципом – “Ми” [7]. Здебільшого такий рівень розвитку командного духу притаманний спортивним командам, танцювальним колективам і майже не зустрічається в інших видах діяльності. За таким підходом, основні акценти переносяться на підготовку керівника та розвиток його компетенцій, формування стратегічного партнерства між керівництвом і персоналом, саме з цього формується потенціал командної роботи.

Правильний підбір кадрів дає змогу на практиці реалізувати принцип “кожна людина на певному місці, і кожне місце – для певної людини”. Людина забезпечує максимальну віддачу, якщо виконує посильну роботу, що відповідає її нахилам, здібностям, рівню загальної і спеціальної підготовки.

Насамперед, керівнику потрібно визначитись з візією – напрямком руху команди. Візія – це певна ідея, яку команда відчуває, як щось цінне та необхідне, це рух команди з однієї точки до іншої, а сам шлях – це стратегія управління. Як зазначає Дж. Максвелл: “Візія – як штурвал на кораблі. Без неї корабель може пройти певну відстань, але не завжди в правильному напрямку, а з нею – досягне місця призначення найкоротшим шляхом” [5]. Правильно прокоментована візія допоможе команді емоційно настроїтися на досягнення мети. Створення візії України – це позитивна напруга, яка створює і розвиває, дає наснагу на здійснення переходу від сучасних реалій нереформованого, неефективного, корумпованого та несправедливого суспільного устрою до Держави-суспільства, для якого характерні інноваційний розвиток, політична свобода, ефективність і прозорість, високий рівень економічного добробуту, соціальна справедливість та співжиття з природою [1]. Для того щоб команда працювала на належному рівні, потрібно передати візію шляхом емоції та логічно прокоментувати. О. Саврук зазначає: “Візія – це саме та ідея, яка створює, відкриває необмежену енергію

духу в людині, того, що власне і є суть людини. Це є напрям, це є рівень, це є і результат, і засіб. Це є якісна зміна, якісно новий рівень сприйняття та погляду на речі, які здаються усталеними назавжди. Створити таку мрію і розділити, сприйняти ідею іншого як свою може тільки вільна людина. Наявність візії є ознакою свободи” [1].

Для того щоб передати команді візію емоційним шляхом, потрібні такі складові: компетентність керівника, позитивні взаємовідносини у команді та пристрась до зосередження на певній меті. Кришталева мрія японського менеджера – “усі відповідають за все”, але в командній роботі – це неможливо. Загальновизнаним є той факт, що в нашому менталітеті “загальне” означає “нічیه”. В Україні поки що не розроблено відповідну об’єктивну методику оцінювання результатів діяльності державних службовців. Тому є необхідність реформування системи оцінювання державних службовців і потрібно знайти можливі шляхи розв’язання цієї проблеми.

Але цього замало. Під час досягнення мети (створення команди) потрібно переглянути застарілі показники оцінювання діяльності державних службовців. Уміння працювати в команді – це важлива складова, яка потрібна при оцінюванні роботи державного службовця, це один із критеріїв, за яким потрібно оцінювати. Ефективне функціонування системи державного управління залежить не тільки від її організаційної структури, але й від особистих характеристик персоналу.

Сучасність висуває нові вимоги до підготовки державних службовців, тому сучасні вимоги потрібно відобразити в методиці оцінювання результатів роботи державного службовця.

Ефективна, успішна праця команди передусім залежить від керівника. Грамотно визначена візія, компетентність, професіоналізм, вміння, навички виступають складовою тимбілдингу. Якщо порівняти спортивну естафету з роботою колективу, наприклад відділу, можна знайти спільні риси. Це колективи, в яких є мета, мотивація та кінцевий результат. Тому важливо при створенні команди враховувати особисті якості, рівень інтелекту, самоконтроль працівників, не говорячи про професійну підготовку та креативне мислення, здатність до діалогових форм взаємодії та співробітництва тощо. Саме тому такою важливою проблемою є залучення на державну службу висококваліфікованих фахівців, порядних і патріотично налаштованих. Сьогодні в Україні питання управління персоналом є однією із актуальних проблем. Для успішного її розв’язання в кожному державному органі потрібно визначити функції претендента на посаду, такі функції задаються професіограмою, тобто систематизованим описом комплексу якостей, якими повинен володіти співробітник, котрий претендує на дану посаду. В основі професіограми або моделі посади лежать майбутні потреби організації в кадрах, які можуть виникнути в процесі її розвитку.

Для підбору кадрів використовують конкурс. Зокрема, за можливістю, через газети оповіщають про заміщення вакансій і відбір комісією кандидатів з тих, хто виявив бажання взяти участь у конкурсі. До кандидата на заняття вакантної посади висуваються відповідні вимоги. Згідно з чинним законодавством, в Україні конкретні обов’язки та права державних службовців визначаються на основі Довідника типових професійно-кваліфікаційних характеристик посад держслужбовців і

відображається в посадових положеннях та інструкціях, що затверджуються керівниками відповідних державних органів у межах закону та їх компетенції [2].

У практичній діяльності, пов'язаній із переміщенням кадрів, оцінку роботи кандидата доцільно давати не однією особою, а колективом, використовувати об'єктивні критерії та досконалі методи. В інтересах справи і кожного працівника потрібно створити такі умови, за яких кожен працівник бачив би перспективи свого просування по службі і віддавав би собі звіт про те, від яких реальних умов залежить його просування по службі, щоб він міг раціонально враховувати ці умови.

Політика кадрового командного добору державних службовців повинна базуватися на принципі системності й наукового забезпечення. Для успішного добору персоналу потрібно ще ввести процедуру тестування, яке не є новим для нашої країни. Ще в 1930-ті рр. існувала система психотехнічних тестів, за допомогою яких визначали професійну придатність (чи непридатність) кандидатів у водії. Тести, що застосовуються останнім часом за кордоном, дають змогу визначити ступінь спостережливості, розуміння, винахідливості, мислення, вміння узагальнювати факти, здібності до аналізу працівника. Вивчення цих критеріїв допомагає встановити відповідність працівника його мінімальним вимогам, які пов'язані з виконанням робіт за певною професією.

Для професійного відбору в багатьох концернах США і Японії використовують тести, які складаються з цифрових таблиць, геометричних фігур тощо. Психологічне тестування ґрунтується на повторенні фраз або уривків з тексту, копіюванні малюнків тощо (тести Біне, Сімоно, Отіс, Декудро).

При всій різноманітності методів, що використовуються для підбору кадрів, цей процес слід проводити так, щоб не порушувалася наступність у роботі, забезпечувалось правильне співвідношення молодих кадрів з досвідченими працівниками. Окремі управлінські функції і операції можуть досить успішно виконувати молоді працівники, якщо здійснення цих функцій вимагає значної рухливості, енергійності, сміливості тощо. Досвід показує, що працівники у віці після 45 років найбільш ефективно виконують роботи, які вимагають певної систематичності, витримки й послідовності, врівноваженості й самостійності міркування.

У великих фірмах Німеччини кадрова політика проводиться спеціальними службами, чисельність яких нерідко становить один працівник кадрової служби на 130 – 150 працівників.

У переважній більшості фірм кадрові служби зайняті не тільки кадровими питаннями, а й економічними, наприклад нарахування зарплати. Німецьке товариство управління кадрами проводить традиційне опитування представників різних фірм з питань, пов'язаних з діяльністю кадрових служб на підприємствах. Уважається, що провідне місце в роботі кадровиків є вдосконалення оплати праці, підготовка і підвищення кваліфікації. Тепер значно менше уваги надається методам оцінки кадрів, розвитку систем інформування персоналу, проблемі просування по службі.

Ефективне використання управлінського персоналу передбачає періодичну зміну виду діяльності працівників, певне їх службове просування. Управління службовим просуванням (підвищення, пониження, переведення, звільнення) –

це розробка методів переміщення працівників на посаду із більшою чи меншою відповідальністю, забезпечення їх професійного зростання шляхом переміщення на інші посади чи ділянки роботи, а також процедур припинення договору найму.

Американський спеціаліст із менеджменту Едгар Шейн запропонував розглядати рух працівників усередині організації у вигляді конуса. Конус кар'єри демонструє три можливі напрямки руху. Перший напрямок – рух вгору, підвищення у званні, наближення до верхівки конуса. Другий напрямок – рух навколо зовнішньої сторони конуса, переміщення з однієї роботи на іншу в межах однієї організації або із зміною місця роботи. Нарешті, останній напрямок – це рух усередину конуса, ближче до центра. Завданням управління трудовими ресурсами є забезпечення руху працівників всередині конуса таким чином, щоб одночасно просувати їх по службі і максимально розвивати свої здібності. Якщо організація хоче утримати кращу частину молоді, що пройшла професійний відбір, вона повинна старатися ввести цю частину працівників у внутрішнє коло, навіть якщо рівень її підготовки ще недостатній. Але тут недопустимий фаворитизм, коли просування працівника не пов'язується з його діловими якостями. У той же час більшість людей може співіснувати з тими, хто випередив їх у чесному змаганні.

Усвідомлена людиною потреба займати певне становище в організації і виконувати відповідні функції є її характерною рисою, і якщо ця потреба не задовольняється, продуктивність праці неминуче знижується. При розгляді пропозиції про підвищення працівника по службі і дотримання принципу “відповідна людина на відповідному місці” слід виходити не тільки із нинішніх оцінок працівника. Потрібно прогнозувати, чи буде він після переміщення на вищу посаду в нових умовах роботи мати відповідну компетенцію, щоб відповідати сучасним вимогам.

Щоб усунути можливі помилки при розв'язанні цих задач, слід старанно готувати обґрунтування про підвищення по службі, надавати право вирішувати це питання органам, що займають досить високе становище і незалежні у своїх діях. У практичній діяльності, пов'язаній із переміщенням кадрів, оцінку роботи кандидата доцільно давати не однією особою, а колективом, використовувати об'єктивні критерії та досконалі методи. В інтересах справи і кожного працівника потрібно створити такі умови, за яких кожен працівник бачив би перспективи свого просування по службі і віддавав би собі звіт про те, від яких реальних умов залежить його просування по службі, щоб він міг раціонально враховувати ці умови.

Проаналізувавши технологію командної роботи, можна зробити висновок, що цю роботу потрібно відбудовувати, кожен керівник повинен прагнути створити свою команду, яка працювала би на благо держави. Питання розвитку персоналу державної служби України потребує запровадження сучасних технологій і методів управління, необхідне оновлення процедури відбору на державну службу, атестація державних службовців і система планування службової кар'єри. Відтак, узагальнення найбільш успішних підходів, що склались у системі управління організацією, їх адаптація до умов вітчизняної державної служби є перспективним завданням як для науки, так і для практики державного управління.

Література:

1. Візія [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://viziya.org/index.php/k2/about-project/vision>.
2. Довідник типових професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців. – Режим доступу : http://www.nads.gov.ua/control/ru/publish/article;jsessionid=92F7053EFBF6C369B2E8B28564F7AC87?art_id=501533.
3. Кадрова політика і державна служба : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Н. Т. Гончарук, Н. А. Липовська [та ін.] : за заг. ред. проф. С. М. Серьогіна. – Дніпропетр. : ДРІДУ НАДУ, 2011. – 352 с.
4. Командообразование. – Режим доступу : <http://ru.wikipedia.org/wiki/>
5. Командна робота і візія. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/notes/teamwork-and-vision.html>.
6. Про схвалення Концепції Державної цільової програми розвитку державної служби на період до 2016 р. : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 червня 2012 р. № 411-р. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/411-2012-%D1%80>.
7. *Слиньков В. Н.* Персонал и его менеджмент: практические рекомендации / В. Н. Слиньков. – К. : КНТ, 2007. – 476 с.

Надійшла до редколегії 08.04.2013 р.