

подальшою реалізацією. Схема співвідношення індивідуальної та групової мотивації дає змогу побудувати модель взаємодії цілей державних службовців та цілей органу державного управління. Такий науковий підхід дає змогу об'єднати інтереси органу державного управління та цілі кожного державного службовця та забезпечує функціонування мотиваційного механізму їх узгодження на всіх етапах цілепокладання. Ключовим питанням для подальших досліджень має стати розробка механізму впровадження наукового підходу щодо узгодження цілей органу та цілей державних службовців в органах державного управління.

Література:

1. Герасимова И. В. Мотивационные механизмы управления персоналом по целям : автореф. дисс. ... канд. экон. Наук : 08.00.05 / И. В. Герасимова ; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. – М., 2014. – 26 с.

2. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку : наук. доп. / Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін та ін. ; за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. Ю. В. Ковбасюка, д-ра політ. наук, проф. К. О. Ващенко, д-ра наук з держ. упр., проф. Ю. П. Сурміна (кер. Проекту). – К. : НАДУ, 2012. – 72 с.

3. Зигерт В. Руководитель без конфликтов / В. Зигерт, Л. Ланг. – М., 1990. – 337 с.

4. Про державну службу [Електронний ресурс] : Закон України від 16.12.1993 р. № 3723-ХІІ. – Режим доступу : [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/T372300.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T372300.html).

*Надійшла до редколегії 11.11.2014 р.*

УДК 35.085/35.088.6 (477)

*І. В. ПОЛИЩУК*

**РОЛЬ ПРОФЕСІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ  
ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ У ВІТЧИЗНЯНІЙ СИСТЕМІ  
ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ КЕРІВНИХ КАДРІВ**

*Проаналізовано роль професійного потенціалу державних службовців у вітчизняній системі професіоналізації керівних кадрів на основі гуманітарного, психолого-педагогічного та ресурсного підходів до поняття “потенціалу людини”. Виділено особливості та критерії професійного потенціалу. Означено основні напрями розвитку професійного потенціалу державних службовців.*

**Ключові слова:** потенціал, професіоналізація, самоактуалізація, лідерство, професійний потенціал.

*The analysis of the role of professional potential of civil servants within the national system of professional development of senior executives from the humanitarian, psychological and pedagogical as well as from resource-based point of view on the notion of human potential has been done. Features and criteria of professional potential have been outlined. Key directions for the development of professional potential of state servants have been designated.*

**Key words:** potential, professional development, self-actualization, leadership, professional potential.

В системі підвищення кваліфікації державних службовців поступово відбувається перехід від технократичної парадигми раціоналізму до гуманістичної, антропогенної парадигми, де розвиток особистості, її потенціалу є визначальним для формування довгострокової стратегії розвитку тієї чи іншої організації.

Головною цінністю в державі є людина, на яку спрямована реалізація державної політики. На сучасному етапі розвитку людства, коли базові потреби особи задоволені у своїй більшості, зростає необхідність самоактуалізації та розвитку особистісного потенціалу.

Поняття “професійний потенціал” розглядається в роботах таких вітчизняних учених, як К. Баранцева, П. Василенко, В. Лапшина, І. Маноха, В. Міляєва, І. Мурашко, Н. Нижник, І. Нинюк, Л. Пашко, І. Сурай, І. Утюж. Значну увагу питанню професіоналізації керівних кадрів приділяють зарубіжні науковці Б. Ананьєв, Г. Балл, Л. Виготський, В. Давидов, Д. Ельконін, А. Матюшкін, В. Мясіщев, Б. Теплов, Е. Еріксон, С. Фрод, К. Юнг, О. Маслоу, М. Мід, які розглядали особливості потенційних можливостей особистості та їх реалізації в процесі діяльності.

Ідея особистого розвитку отримала поширення з 1960 р. з розповсюдженням ідей про людський потенціал, які беруть початок з екзистенціалізму та гуманістичної філософії. Видатний гуманістичний психолог Абрахам Маслоу висунув ідею, що самореалізація (збагачення себе через досягнення свого потенціалу) є найвищим виразом життя людини.

Мета статті полягає у визначенні ролі професійного потенціалу державних службовців у вітчизняній системі професіоналізації керівних кадрів.

Розвиток людського потенціалу має фундаментальне значення в контексті післядипломної освіти державних службовців, адже будь-які політичні стратегії формуються та реалізуються через призму людини. В умовах соціально-економічних перетворень найважливішим ресурсом розвитку суспільства стає потенціал особистості, компетентної у виконанні своїх соціальних та професійних функцій, відповідальної у прийнятті рішень, здатної до саморозвитку [9, с. 197].

Важливість розвитку людських ресурсів усвідомлюється та підтримується міжнародною спільнотою. Зокрема, країнами ООН затверджена Декларація тисячоліття, в якій сформульовані цілі та принципи в галузі розвитку, та щорічно проголошуються Доповіді про розвиток людини [8, с. 405].

Розглянемо розуміння сутнісних характеристик поняття “потенціал” у науковій думці. Так у філософській спадщині Платона та Аристотеля розглядаються поняття “потенціал” як “акт і потенції особистості”, особистісний розвиток. Філософи розрізняють буття на “потенційне” та “актуальне”, а особистісний розвиток розглядають як процес переходу від першого до другого [9; с. 198].

Цікавим для нас є дослідження Маслоу, який зазначає, що самоактуалізовані люди є творчими, спонтанними, мають хороше почуття гумору і здатні переносити невизначеність. Автор запропонував список поведінкових паттернів, які, можуть стимулювали само актуалізацію, зокрема:

- підтримка цікавості, уваги, здивування, як у дитинстві;
- відкритість до нового;
- чесність та готовність до непопулярності при відмінності від інших думок;
- наполегливість;
- розуміння що для людини є важливим;
- відкритість новому досвіду;
- відповідальність за власне життя та власні дії [2].

Наукова площина аналізу проблеми потенціалу особистості є надзвичайно широкою, її дослідження лежать на межі психології та інших наук, зокрема – філософії, державного управління, педагогіки, соціології тощо. Ми дослідили, як термін “потенціал” використовується в наукових сферах діяльності. У гуманітарних науках – для позначення сукупності наявних засобів і можливостей у певній області діяльності. Це можливості окремої особи, групи, держави або всього людства, які можуть бути використані для вирішення конкретного завдання (комплексу завдань).

У психолого-педагогічній науці потенціал особистості частково описується в наступних психологічних термінах: неактуалізовані можливості, задатки, здібності, потреби, ціннісні орієнтації, якості особистості, нахили, приховані структуровані ресурси, резерви, творчі імпульси, внутрішня енергія, продуктивні сили, потреби пізнання самого себе та інших. Крім цього, потенціал особистості пов’язується з процесами актуалізації, реалізації, розгортання, відтворення, розкриття, втілення, сходження до самого себе, прагнення “вийти за власні межі”, самотворення, самовираження, самоствердження, самореалізації, розвитку (інтерактивного, рольового, соціокультурного), інтеріоризації [8, с. 407].

Ресурсне тлумачення поняття потенціал полягає в тому, що ресурси визначаються як деяка сукупність носіїв властивостей і характеристик, які мають значимість для функціонування тієї чи іншої системи та забезпечують її існування [11, с. 194].

Таким чином, сучасні наукові дослідження дозволяють визначити потенціал як універсальну загальнонаукову категорію, що означає “сукупність наявних засобів, можливостей у конкретній області” [5, с. 223].

Поняття потенціалу автоматично передбачає наявність резерву для його розвитку. Розглянемо особливості людського потенціалу в контексті його розвитку за В. Міляєвою:

1) системність: людський потенціал має системні властивості, і не може зводитися до простої суми переліку якостей людей;

2) зовнішня обумовленість: для формування та реалізації людського потенціалу визначальне значення, як правило, мають “зовнішні” по відношенню до нього умови і фактори, характер середовища його існування;

3) непрозорість: для людського потенціалу характерна наявність прихованих властивостей, які при зміні певних умов можуть проявитися;

4) стратегічність: властивості людського потенціалу обумовлюють можливості людського розвитку як на найближчу перспективу, так і в більш віддаленому майбутньому [8].

Розвиток людського потенціалу державних службовців передбачає як інструментальні, так і мотиваційні засоби, з метою розширення потенцій людини та можливостей її самореалізації. Багатомірність розвитку людського потенціалу заключається в тому, що в даному процесі мають враховуватися такі чинники: соматичне та психічне здоров'я, соціальні можливості, матеріальні та духовні потреби, соціокультурна мотивація.

Для розвитку людського потенціалу державних службовців варто особливу увагу звернути на такі основні компоненти особистості:

– систему вольових властивостей (включає якості, які регулюють поведінку людини, коли її потенціал реалізується: саморегуляція, вольові якості, ступінь самоконтролю. Мобілізація вольових властивостей є сприятливим фактором для мобілізації потенціалу);

– спрямованість особистості (включає моральні якості, інтереси, мотиви, цілі, цінності, переконання);

– досвід (поєднує звички, знання, навички, вміння).

Одним із елементів розвитку потенціалу людини є розвиток її лідерських навичок, які спрямовані на забезпечення постійного саморозвитку та самовдосконалення. Розглянемо концепцію розвитку лідерства Д. Чопри [1]. Так, згідно з його концепцією людина у своєму становленні в якості лідера має пройти сім стадій, які представлені акронімом *L-E-A-D-E-R-S*, де кожна літера поняття “лідер” англійською мовою є початком слів, які характеризують необхідні дії для розвитку лідерських якостей особистості. На найглибшому рівні лідер є символічною душею групи. Його роль – задовольняти потреби інших і, коли запит кожного учасника група виконано, вести групу ще до вищих потреб, тим самим розвиваючи потенціал групи на кожному кроці. Таким чином, традиційний підхід до лідерства (індустріальне лідерство) поступається місцем лідерству, заснованому на

креативності, любові, інтелігентності та організаційних навичках. Кожен може мати натхнення стати лідером і якщо цей шлях буде обрано успішним візіонером, який скаже своє слово в історії. В лідерстві важливо розуміти власну душу та визначити свій потенціал. Невід’ємна частина успішного лідерства – небайдужість до потреб інших. Розглянемо детально кожен з літер акроніма *L-E-A-D-E-R-S*.

*L* – Look and listen (Дивись і слухай). Лідери мають володіти наступними якостями: пристрасть, основоположні цінності, відданість цілі. Формування власної точки зору є необхідним для лідерів, щоб направляти та надихати інших; цей процес передбачає занурення в експериментальні можливості через роботу, родину та соціум. Ідеали спостереження та прислуховування є першим та важливим кроком на шляху становлення натхненного лідера та формування особистого бачення.

Чотири рівня сприйняття:

– *споглядання*. Потрібно дозволити картинкам та звукам надходити вільно та об’єктивно;

– *аналіз*. Потрібно зважувати та аналізувати кожен ідею неупереджено, будучи готовим до нових шляхів її вирішення;

– *відчуття*. Через відчуття людина задіює серце і з’являються можливості для стрімкого бачення виходу із ситуації через використання емоцій та інтуїції;

– *інкубація*. Даний рівень дозволяє новосформованому баченню осісти в безсвідомому, де глибокий та безкінечний інтелект вирощує бачення людини, адаптуючи його до власних потреб та потреб оточуючих.

*E* – Emotional Bonding (Емоційна прив’язаність). Усі успішні візіонери знаходили емоційний зв’язок з їх послідовниками. Емоційна інтелігентність – емоційна свобода, розділений ентузіазм, істинне піклування про інших, готовність збудувати взаємовідносини, підтримка сильних сторін інших, підвищення самооцінки інших, ненасильницька комунікація та розв’язання конфліктів. Емоційна інтелігентність пов’язана з ієрархією потреб і успішні лідери можуть задовольнити ці потреби, впізнаючи емоційні потреби послідовників. Емоційна інтелігентність передбачає любов, співчуття та внутрішній спокій.

*A* – Awareness (Усвідомленість). Усвідомленість передбачає: збалансованість; самомотивацію; послідовність; інтуїцію; креативність; натхнення; вихід за рамки.

Рекомендації для розвитку усвідомленості – потрібно: зупинити боротьбу; прислухатися до внутрішнього голосу; медитувати для досягнення глибинної усвідомленості; випробувати власні можливості; залишатися сконцентрованими; дивитися на речі ширше, не тільки з позиції власної думки; збирати інформацію з кожного доступного джерела; навчитися мати чіткі наміри; цінувати внутрішній спокій.

*D* – Doing (Дії). Лідер має бути орієнтований на дію. Для дієвості виокремлюються наступні рекомендації: бути орієнтованим на дії; бути прикладом; бути відданим добру; бути наполегливим; мати час на відпочинок.

*E* – Empowerment (Посилення впливу). Посилення впливу відбувається через транс-персональну владу, метою якої є надихати інших через співчуття, довіру, стабільність та надію.

*R* – Responsibility (Відповідальність). Успішний візіонер відповідає не лише за своє бачення, але і за натхнення інших також зростати. Відповідальність лідера: за те, що він думає; за те, що він відчуває; за те, як він сприймає світ; за роль у суспільстві; за найближче оточення; за мову; за тіло.

*S* – Synchronicity (Синхронія). Лідер має прагнути бути душею групи. Він може досягнути цієї цілі в будь-якій групі, коли бачить душі кожного учасника групи.

Зазначимо, що при розгляді поняття “професійного потенціалу” важливо враховувати не тільки підходи до поняття “людського потенціалу”, а також – “кадрового потенціалу”. Під кадровим потенціалом розуміється певна сукупність здібностей і можливостей працівників, які через свої знання та вміння здатні забезпечити розвиток тієї чи іншої установи. Кадровий потенціал представлений:

- особистісними властивостями;
- загальною працездатністю;
- професійно-кваліфікаційними знаннями, вміннями та досвідом;
- творчими схильностями, здібностями і орієнтацією особистості [6].

Оскільки комунікативна компетентність має велике значення для діяльності державних службовців, для нас буде важливим врахувати в підході до професійного потенціалу вказану вище складову, яка характеризується такими аспектами:

- ціннісні орієнтації;
- перцептивні вміння (здатність сприймати дійсність без суб’єктивних упереджень);
- готовність сприймати нове;
- розуміння встановлених норм;
- психічний стан;
- способи персоналізації зовнішнього середовища;
- рівень економічної культури [10].

Враховуючи гуманітарний, психолого-педагогічний та ресурсний напрями дослідження людського потенціалу, гуманістичний та антропогенний підходи до визначення поняття професійного потенціалу державних службовців, можемо сформулювати такі критерії професійного потенціалу:

- знання (загальні – про державну службу; спеціальні);
- практичні якості (навички, вміння);
- особистісні якості (ділові, емоційні, комунікаційні, творчі, ціннісно-моральні);
- психофізіологічні якості (стан здоров’я, пам’ять, мислення).

На основі зазначених критеріїв ми визначаємо професійний потенціал – це сукупність можливостей особи, які можуть бути використані у певній сфері та за певних обставин, та які включають теоретичні, емпіричні, практичні, та психологічні аспекти розвитку особистості.

Для визначення ролі професійного потенціалу у системі професіоналізації керівних кадрів, розглянемо поняття професіоналізації. Згідно з В. Лапиною, у широкому значенні професіоналізація являє собою процес, в результаті якого у працівника формується об'єктивна (наявність знань, умінь, навичок та професійно важливих якостей) і суб'єктивна (усталена адекватна мотивація) готовність до професійної діяльності [7]. К. Баранцева розглядає професіоналізацію як цілісний, безперервний процес становлення особистості як фахівця і професіонала [4]. Таким чином, роль професіонального потенціалу, з огляду на його багатогранність, є визначальною у системі професіоналізації керівних кадрів, адже саме розвиток професійного потенціалу передбачає не тільки поповнення теоретичної бази знань працівника, а і направлений на всебічний розвиток особистості та постійне самовдосконалення.

Розвиток професійного потенціалу має нести багатоаспектний характер та враховувати всі вищезазначені критерії, бути персоніфікованим. Це мотивує звертати значну увагу на особливості не тільки установи, а кожного її працівника. Система підвищення кваліфікації має співпрацювати з державними установами не лише у питаннях підвищення кваліфікації протягом певного періоду, а забезпечити безперервність даного процесу та відповідні стимули. Це можуть бути як стимули засновані на цілях та потребах людини, так і на цілях установи, яка здатна мотивувати працівників на досягнення поставлених цілей. Якщо у бізнесі успіх організації можна виміряти за допомогою фінансових показників, то для державної служби – це досягнення поставлених цілей, тому у своїй роботі державна установа має уважно ставитись до того, щоб її цілі були ініційовані працівниками безпосередньо, для їх більшої мотивації у саморозвитку.

Дослідники вбачають величезну різницю між тим, що роботодавець думає про мотивацію професіоналів і що насправді є їх мотиваторами. Роботодавці вважають, що достатньою мотивацією є фінансова компенсація, в той час як приваблива заробітна плата та інші гарантії, компенсації є тільки одним з аспектів, які професіонали можуть отримати будь-де доволі легко. Натомість вони шукають можливості більш прямого впливу на їх кар'єри та більш складні завдання з реальними ризиками на винагородах.

Із останніх досліджень можемо зробити висновок, що люди з високим потенціалом не справляються з завданнями не через нестачу здібностей, а через відсутність зацікавленості у завданнях, які вони виконують, що не входить у сферу їх інтересів [3].

Роль професійного потенціалу державних службовців у системі професіоналізації керівних кадрів є суттєвою та визначальною, адже

професіоналізація передбачає формування теоретичних та практичних основ для ефективної діяльності, що може бути забезпечено за допомогою розвитку професійного потенціалу.

Отже, розвиток професійного потенціалу державних службовців має стати пріоритетом не тільки в контексті безпосереднього навчального процесу, а й отримати підтримку державних установ для максимальної ефективності роботи тієї чи іншої установи. У державній службі людський чинник є визначальним, в умовах кризи даний процес має бути особливо важливим.

#### Література:

1. *Chopra D.* The soul of leadership: Unlocking your potential for greatness / D. Chopra. – New York, NY : Harmony Books, 2010. – 224 s.

2. *Coon D.* Introduction to psychology: Gateway to mind and Behavior with Concept Maps and Reviews / Dennis Coon. – Brock University, 2013. – 768 s.

3. *Grossman R. G.* The Care and Feeding of High-Potential Employees [Електронний ресурс] / Robert J. Grossman // HR Magazine. – 2011. – № 8. – Режим доступу : <http://www.shrm.org/publications/hrmagazine/editorialcontent/2011/0811/pages/0811grossman.aspx>.

4. *Баранцева К. К.* Професіоналізація державної служби: зарубіжний досвід та досвід України / К. К. Баранцева // Теорія і практика підвищення кваліфікації (аспекти державної податкової служби). – 2010. – № 1. – С. 8–30.

5. *Василенко П. М.* Словник-довідник соціального працівника : навч. посіб. / П. М. Василенко, В. С. Васильченко, В. М. Галицький. – К. : ІПКДСЗУ, 2007. – 322 с.

6. *Калачева Л.* Кадровый потенциал и кадровая политика. [Електронний ресурс] / Л. Калачева. Электронные курсы Новосибирского государственного технического университета. – Режим доступу : <http://edu.nstu.ru/courses/econ/up/full/pages/11.1.html>.

7. *Лапшина В. Л.* Професіоналізація: сутність та структура поняття / В. Л. Лапшина // Український соціум: науковий журнал. – 2005. – № 2-3 (7-8). – С. 54–58.

8. *Міляєва В. Р.* Теоретичний аналіз поняття потенціалу особистості / В. Р. Міляєва, Н. К. Лебідь, Ю. В. Бреус // Проблеми сучасної психології : зб. наук. пр. Кам'янець-Подільського нац. ун-ту імені Івана Огієнка, Ін-ту психології ім. Г. С. Костюка НАПН України / за ред. С. Д. Максименка, Л. А. Онуфрієвої. – Вип. 15. – Кам'янець-Подільський : Аксіома, 2013. – С. 405–415.

9. *Мурашко І. В.* Нозкриття поняття “особистісний потенціал” та його психологічної структури / І. В. Мурашко // Актуальні проблеми психології. Психологічна теорія і технологія навчання / за ред. С. Д. Максименка. – К. : Смульсон, 2010. – Т. 8. – Вип. 7. – С. 196–205.



10. Спивак В. Организационное поведение и управление персоналом / В. Спивак. – СПб. : Питер, 2000. – 416 с.

11. Утюж І. Г. Освітній потенціал особистості : моногр. / І. Г. Утюж. – Запоріжжя : ТОВ “КСК – Альянс”, 2007. – 146 с.

*Надійшла до редколегії 04.11.2014 р.*

УДК 35.08:17.024.4

*С. Л. КИРИЙ*

### **УСПІХ ЯК РЕЗУЛЬТАТ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ**

*Проаналізовано особливості самоменеджменту державних службовців як компонента публічного управління. Визначено основні напрямки самоменеджменту та складові успішності державного службовця. Означено успіх як головну мету самоменеджменту ефективного управління.*

**Ключові слова:** само менеджмент, самоуправління, саморозвиток персоналу, управління персоналом публічної служби, успіх.

*It is analyzing specific of the civil servants self-management as the part of a public administration. Detected a main trends of the self-management and component of the public servant success. It is indicated the success as the chief aim self-management of efficient manager.*

**Key words:** self-management, self-administration, personnel self-develop, personnel management in public service, success.

В умовах сучасного публічного управління України, коли завдяки розбалансованості систем державного управління та місцевого самоврядування службовцю чи посадовій особі як основним їх структурно-функціональним елементам доводиться вирішувати комплекс проблем організаційно-управлінського характеру в межах науки державного управління, а особистість службовця, його почуття, емоції та переживання відходять на задній план.

У таких умовах службовець, аби не втратити власне “людське обличчя”, гідність, широту поглядів, залишатися соціальною істотою, а не перетворитися на споживача суспільних благ, задовольняючи лише особистісні прагнення та потреби, повинен щоденно працювати над собою. І ця праця має приносити йому не лише якісь конкурентні переваги над оточуючими, але й здійснюватись з натхненням, радістю, етичним та естетичним задоволенням, наближаючи людське існування до ідеального