

# ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ

УДК 351

## МЕНЕДЖМЕНТ МАЙБУТНЬОГО В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

*Євдокимов В. О.,*

*к.е.н., доц., доцент кафедри державного управління,  
Харківський регіональний інститут державного управління  
Національної академії державного управління при Президентові України,  
м. Харків*

Проаналізовано сучасний стан керівної діяльності в органах публічної влади, визначено причини, що стримують підвищення рівня її ефективності. Виділено нові підходи в системі управління персоналом. Визначено умови запровадження передового досвіду керівної діяльності.  
**Ключові слова:** управління персоналом, мотивація, профайлінг, холакратія, проектний менеджмент.

*Yevdokymov V. O.,*

*PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of Public Administration Department, KRI NAPA, Kharkiv*

## MANAGEMENT OF THE FUTURE IN PUBLIC AUTHORITIES

The current state of management activity of public authorities has been analyzed, and causes for hindering enhancement of its effectiveness have been identified. New approaches to the staff management system have been outlined. The conditions of introducing advanced practices of management activities have been determined.

**Key words:** staff management, motivation, profiling, holacracy, project management.

**Постановка проблеми.** Сучасна робота керівника в органах публічної влади має стандартизований та буденний характер, за яким не існує особистості. Керівники публічної служби різних рівнів нагороджують свою діяльність та роботу своїх підлеглих компліментами, за фасадом яких ховається низький рівень результативності, безвідповідальність, формування іміджу “успішного” керівництва. Послідовне виконання своїх функціональних обов’язки, починаючи з керівників вищого рівня в державі і закінчуючи рядовим посадовцем на рівні місцевого самоврядування, призвело до того, що Україна як держава Центральної Європи закінчує всі можливі рейтинги міжнародних аудиторських агентств на останніх місцях, особливо ця тенденція отримала прискорення в останні роки “реформ”.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Основою цього дослідження є теоретичні положення, викладені зарубіжними та українськими вченими в роботах, присвячених проблемам підвищення ефективності управління персоналом (А. Адлер, Б. Аволіо, Г. Атаманчук, А. Бізо, Н. Гончарук, В. Князєв, Д. Мак-Грегор, Н. Нижник, Л. Пашко, С. Серьогін, А. Файоль, Ф. Фідлер, Г. Форд та ін.).

© Євдокимов В. О., 2018

**Метою статті** є узагальнення сучасного досвіду запровадження новітніх підходів менеджменту персоналу, визначення шляхів їх запровадження в практиці діяльності органів публічної влади.

**Виклад основного матеріалу.** Ключовим моментом, що характеризує сучасний стан діяльності органів публічної влади, є відсутність бажання до будь-яких радикальних змін. Посадовці, безумовно, мають деякі бажання до змін, але ж вони не стосуються принципів роботи та оптимізації діяльності й закінчуються на рівні особистостей. Серед таких змін можна виділити, по-перше, підвищення рівня заробітної плати, а по-друге, поліпшення умов праці (новий комп'ютер, кондиціонер, ремонт у приміщенні) – зазвичай цим усе обмежується. На більші зміни службовці не очікують, і в майбутньому вони створюватимуть опір будь-яким реформам. Принцип управління людиною морально застарів, постійно втрачає свою ефективність, стримує прогрес. Зрозуміло, що соціальна еволюція рано чи пізно знищить таку організацію.

Сьогодні в системі публічного управління України маємо проблеми на всіх рівнях. На рівні посадовця це насамперед проблема мотивації. Службовці не бажають працювати, діяльність їх відповідає типу концепції управлінської орієнтації на роботу, серед ознак якої слід виділити таке: максимальну увагу керівник приділяє виконанню поточних завдань за будь-яку ціну; не вдається до визначення довгострокових цілей; приймаючи рішення, не враховує думку співробітників; стосунки з підлеглими – суто офіційні; використовує авторитарний стиль керівництва [1].

Робота завжди була здебільшого вимушеним заходом для людини, а її наявність зумовлена соціальними догмами в суспільстві, отже людина обіймала посаду і поряд з цим мала соціальний статус, престиж, авторитет, рівень оплати праці. Посадовець в органах публічної влади, який прагне вчитися, розвиватися, намагається зробити висококласну результативну роботу, буде виглядати “білою вороною”, не тільки по відношенню до колег, але й до керівництва установи. Ця поведінка здаватиметься не тільки дивною, але й небезпечною щодо керівника. Такий посадовець послідовно буде отримувати в нагороду цілий букет додаткових навантажень, підвищений рівень відповідальності, надмірну кількість психологічних стресів, та зрештою отримає вишеньку на торті у вигляді мобінгу (або босінгу). Це спричинить швидкий розвиток психологічної нестабільності службовця (вразливість, невпевненість, безпорадність); з'являться різні фобії, депресії; загостряться хронічні захворювання.

На рівні трудових колективів склалася ситуація надзвичайної складності. Проблеми підпорядкування, взаємодії, особистісної ініціативи викликають ще більшу тривогу. Співробітники не тільки не мають власної зацікавленості в роботі, ще вони неефективні в рамках трудових колективів, завантажуючи інформаційні канали власним шумом, у якому виділимо бажання попрацювати на себе особисто, попрацювати на межі “ледь зробити”, штучно створити конфлікт. Це все гальмує всі трудові процеси в установі, змушуючи будувати програми формалізованих дій, обмежуючи дії посадовців прописаним алгоритмом.

У межах організаційної структури органів публічної влади панує адміністративно-командна модель управління. Застаріла бюрократична система управління, що базується цілком на принципах радянської школи керівництва, втратила можливості до змін і позбавлена здібності до адаптації.

Формалізація діяльності посадовців не дозволяє успішно працювати в умовах динамічного, постійно мінливого середовища. Ця тенденція є не тільки здобутком української системи публічного управління, це загальна проблема, що стосується також організацій корпоративного сектора. Еволюційний фільтр відбракує і знищить організації, що не зможуть перебудуватись, на зміну старим принципам управління прийдуть нові.

Успішна модель управління в майбутньому повинна базуватися на нових принципах і моделях, які на теперішній час поки невідомі. Вочевидь, потрібна спроба зазирнути в майбутнє, але формування нового підходу до керівництва слід базувати на елементах і принципах, що вже відомі, на які можна впливати.

По-перше, персонал не має бажання наполегливо працювати. Особливо це стосується роботи, яка їм нецікава. Тому у процесі розвитку організаційних відносин у теорії менеджменту виникали спроби стимулювати робітників, коли ефективність їх доводиться купувати. Підтвердження цієї гіпотези знайшлося в розробленій у 1960 р. теорії мотивації Дугласа Мак-Грегора, положення якої було вперше опубліковано в його основній праці "The Human Side of Enterprise" ("Людський бік підприємства"). Вчення Мак-Грегора полягає у двох видах менеджменту персоналу, двох теоріях – Х та Y. Саме теорія Х стверджує, що працівники мають вроджену схильність до лінії й уникають роботи за найменшої можливості. Це призводить до того, що керівникові потрібно застосовувати тотальний контроль та вводити систему покарань. У плані застосування покарань Дугласом Мак-Грегором був розроблений принцип "гарячої плити", спрямований на максимізацію ефективності. Він базується на таких правилах:

1. Невідворотність. Заохочення найбільш дієве, коли воно негайне. Вираз невдоволення також повинен бути невідкладним.

2. Суттєвість. Керівники намагаються пом'якшити покарання з огляду на те, що помилку було вчинено вперше. Таким чином, з кожним наступним випадком міра покарання зростатиме, і процес виховання підлеглого перетвориться на привчання до покарань. Щоб запобігти цьому слід застосовувати однакоvu міру покарання незалежно від того, вкотре припустилися помилки, оскільки плита обпікає щоразу однаково.

3. Локальність. Керівники іноді залишають без уваги деякі проступки своїх підлеглих, виливаючи своє невдоволення в момент нагромадження критичної маси покарання одразу за всі помилки. Покарання має відповідати обсягу проступку і стосуватися лише його, оскільки плита обпікає лише руку, що її торкається, а не все тіло.

4. Всеохоплюваність. Інколи одних працівників карають за те, за що інші уникають покарання. Щоб не змушувати їх думати над тим, чому так стається, слід виносити покарання за однакові проступки однаковою мірою, оскільки плита обпікає кожного, хто її торкнеться.

5. Альтернативність. Буває так, що керівник занадто захоплюється критикою вчинку підлеглого і забуває про необхідність вказати на правильний вихід з подібної ситуації. Це необхідно робити, оскільки, обпікшись одного разу, людина запам'ятовує, як цьому запобігти в майбутньому.

Стає остаточно зрозумілим, що для подальшого розвитку ефективності підлеглого здійсненню покарання (матеріального, дисциплінарного, морального, соціального та ін.) не може бути ефективним інструментом впливу. Потрібно задуматися про те, як зробити роботу улюбленою для працівника.

Тільки це здатне вивести ефективність на новий рівень. Улюблена робота – коло трудових обов'язків, виконання яких приносить задоволення і радість, а також місце роботи, що задовольняє основним вимогам людини. [2]. Робота повинна відповідати талантам і потребам робітника. А тому необхідно змінити систему кадрової політики, провести реформування системи класифікації посад. Необхідно реалізувати змістовний профайлінг посадовця.

Профайлінг – це новий напрям у психологічній науці, з'явився він порівняно недавно і дозволяє розшифровувати невербальні компоненти поведінки, що використовуються в міжособистісному спілкуванні, а також у вигляді безконтактної детекції брехні. В основі цього методу, розробленого американським психологом Полом Екманом, знаходиться система психологічного спостереження за пасажиром літаків з метою виявлення нестандартних (небезпечних для людей довкола) реакцій.

Як наукова дисципліна профайлінг був розроблений ізраїльськими контртерористичними організаціями в 1970-х рр., коли угон літаків став повсякденною практикою терористів. Трохи пізніше ідеї ізраїльських спецслужб були взяті на озброєння американським ФБР, яке в 1984 р. створило спеціальну програму, спрямовану на оперативне затримання злочинців, підозрюваних в скоєнні тяжких злочинів. У 1985 р. методику почали застосовувати служби авіаційної безпеки в більшості європейських країн і США.

Виділяють такі види сучасного профайлінгу: бізнес-профайлінг – відповідає супроводу ділових переговорів; банківський профайлінг – застосовується під час бесіди з майбутнім позичальником; аудит-профайлінг – використовується аудиторськими компаніями у контролі діяльності бухгалтерів; страховий профайлінг – допомагає страховим компаніям виявляти шахрайські схеми; профайлінг пасажирських перевезень; сімейний профайлінг, а насамперед – кадровий профайлінг.

Кадровий профайлінг являє собою систему опису особистості співробітника з прогнозуванням його організаційної та особистої поведінки. Кадровий профайлінг включає в себе не просто встановлення правдивої, щирої інформації, яку надає кандидат, але і визначає його характерологічні особливості, провідний психотип, базову емоцію, мотивацію, ціннісні орієнтири.

За допомогою кадрового профайлінгу можна скласти психологічний портрет людини через аналіз таких складників: метапрограмний профіль особистості, емоційний інтелект, характерологічні радикали, фактори ризику, карта мотивів і мотиваторів, критерії, цінності й переконання співробітників, принципи командної взаємодії.

Комплекс дій із кадрового профайлінгу включає:

1) метапрограмний профіль – лінгвістичний і поведінковий – це набір несвідомих фільтрів сприйняття людини, за допомогою якого формуються основні життєві та поведінкові стратегії та пов'язані з ним переконання. Знання метапрограмного профілю дозволять:

- з'ясувати, чи буде він ефективний на тій посаді, на яку претендує;
- сформулювати грамотно посадові обов'язки;
- виявити професійні можливості й обмеження кожного конкретного кандидата;
- з'ясувати, яким чином мотивується людина;
- з'ясувати, як людина приймає рішення, на підставі чого і протягом якого часу;
- зрозуміти, чи зможе кандидат взаємодіяти з членами колективу;

2) характерологічні особливості на підставі базового психотипу – групи однорідних якостей і стереотипів поведінки, в основі яких лежать однакові внутрішні психічні умови – сила і рухливість нервової системи, особливості емоційної та інтелектуальної сфери людини. Інформація про психотип дозволить:

- з'ясувати слабкі та сильні сторони кандидата;
- з'ясувати можливі властиві особі, притаманні їй фактори ризику;
- спрогнозувати поведінку кандидата в різних контекстах;
- з'ясувати умови адаптації й дезадаптації кандидата, тобто умови і вид діяльності, у яких кандидат буде максимально ефективним/неефективним.

Також з точки зору безпеки профайлінг може використовуватись задля верифікації отриманої від кандидата інформації, аналізу факторів ризику та його благонадійності. До факторів ризику відносяться:

- приховування автобіографічних даних (проблемні звільнення, спотворення в резюме і анкетних даних та ін.);
- шкідливі пристрасті (алкоголь, наркотики, ігроманія та ін.);
- кримінальна біографія (зв'язок із криміналом, судимості, правопорушення, що залишилися нерозкритими, та ін.);
- проблемні борги і зобов'язання – приховані корисливі мотиви і наміри при працевлаштуванні (розкрадання, комерційне шпигунство, злив інформації та ін.);
- махінації на попередньому місці роботи (таємний дохід, спотворення звітних документів, відкати, розкрадання).

Профайлінг як потужний інструмент дозволяє максимально використати можливості і здібності співробітника, створити умови для розкриття його талантів на конкретному робочому місці. Мотивація і тотальний контроль із системою покарань відходять у минуле.

Нові принципи діяльності трудових колективів організації майбутнього частково реалізуються в високотехнологічній сфері вже зараз і вочевидь перейдуть до традиційних сфер діяльності (виробництво, послуги, державне управління). Насамперед ця модель організації знайшла відображення в маніфесті Agile і принципах холократії.

Agile не включає практик, а визначає цінності і принципи, якими керуються успішні команди. Agile Manifesto було розроблено і прийнято 11–13 лютого 2001 р. на лижному курорті The Lodge at Snowbird в горах Юти. Agile Manifesto містить чотири основні ідеї та 12 принципів [3].

Основні ідеї:

- люди і взаємодія важливіші за процеси та інструменти;
- продукт, що працює, важливіше за вичерпну документацію;
- співпраця із замовником важливіша за узгодження умов контракту;
- готовність до змін важливіша за проходження попереднім планом.

Використання Agile вимагає перебудови всієї структури і саме по собі працювати не буде, без змін на інших рівнях управління. Але виникнувши, це явище менеджменту вже поступово упроваджується у практику діяльності й буде поступово змінювати систему управління в цілому.

Холократія (від англ. Holacrasy) – це соціальна технологія або система управління організацією, у якій повноваження і відповідальність за прийняття рішень розподіляються по всій холярхії самоорганізованих команд, замість управлінської ієрархії [4].

Базові складники холократії включають:

- ролі замість посадових обов'язків;
- кругову структуру;
- процес управління;
- виробничий процес.

Холократія дозволяє підвищити гнучкість, ефективність, прозорість, інноваційну діяльність та ступінь відповідальності в організації [5]. Застосований підхід мотивує учасників команди брати на себе ініціативу і надає їм технологічний процес, за допомогою якого вони можуть вирішувати проблеми і втілювати ідеї [6]. Система розподілених повноважень знижує тягар прийняття кожного окремого рішення, що лежить на керівниках.

Ще одним аспектом розвитку сучасної організації є активне запровадження принципів проектного менеджменту. Це свідчить про те, що в майбутньому базовим структурним елементом в організації буде робоча група, створення якої буде враховувати умови конкретного завдання, яке вона буде виконувати. Група повинна ґрунтувати свої діяльність на самомотивації та самоорганізації, директивне управління з боку керівника буде створювати перешкоди в її діяльності. Вона не зможе ефективно працювати без високого рівня управлінської свободи. Вочевидь, такі принципи роботи потребують нових механізмів добору учасників групи (за рахунок профайлінгу, а також соціометричного дослідження). Ця робота передбачає наявність в організації достатньої кількості таких спеціалістів, як модератори робочих груп та професіонали групової динаміки.

Безумовно, розвиток і поява нових форм організації праці виникає як виклик на завдання підвищення ефективності діяльності організації. Основне завдання менеджменту в епоху четвертої промислової революції – швидке надання максимально кастомізованих товарів (послуг) клієнтам, які можуть до нас більше і не прийти. Системні недоліки “класичного” менеджменту не дозволяють вирішити це завдання традиційними системи управління. І хоча наведені вище інноваційні підходи в менеджменті мають і суттєві негативні сторони, стає остаточно зрозумілим: світ менеджменту стоїть на порозі нової хвилі змін, які безумовно торкнуться і системи публічного управління.

### **Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок.**

Менеджмент майбутнього буде базуватися цілком на інших принципах і закономірностях. Еволюція старих методів управління персоналом викличе докорінні зміни в діяльності організації. Усі прості завдання буде відібрано в людини. Рутинну фізичну працю буде віддано роботам. Рутинну інтелектуальну працю – штучному інтелекту. Людина буде виконувати ту роботу, для якої її призначено: нестандартні рішення, креативність, міжособиста комунікація. Отже, система управління персоналом в органах публічної влади не може осторонь спостерігати докорінну зміну принципів менеджменту в сучасній практиці управління.

### **Список використаних джерел**

1. Одинцова Г. С., Євдокимов В. О., Конотопцева Ю. В. Керівник у державних інституціях: опор. конспект лекц. за програмою курсу підготовки магістрів за спец. “Державне управління”. Харків: Вид-во ХарPI НАДУ “Магістр”, 2012. 59 с.
2. Улюблена робота. Енциклопедія практичної психології: веб-сайт. URL: [http://psychologis.com.ua/lyubimaya\\_gabota.htm](http://psychologis.com.ua/lyubimaya_gabota.htm). (Дата звернення 05.09.2018).
3. Гнучка розробка програмного забезпечення. Вікіпедія. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BD%D1%83%D1%87%D0%BA%D0%B0\\_%D1%80%D0%BE%D0%B7%D1](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BD%D1%83%D1%87%D0%BA%D0%B0_%D1%80%D0%BE%D0%B7%D1)

%80%D0%BE%D0%B1%D0%BA%D0%B0\_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE\_%D0%B7%D0%B0%D0%B1%D0%B5%D0%B7%D0%BF%D0%B5%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F. (Дата звернення 05.09.2018).

4. An Interview with Brian Robertson on Holacracy (2006): веб-сайт. URL: <http://web.archive.org/web/20060630101107/http://www.ternarysoftware.com/pages/downloads/BrianRobertsonInterview2006-02-08v3.pdf>. (Дата звернення 02.09.2018).

5. James Michelle. Navigating the New Work Paradigm. Center for Creative Emergence, 2012.

6. Badal Jaclyne. Can a Company Be Run as a Democracy? (April 23, 2007): веб-сайт. URL: <https://www.wsj.com/articles/SB117729012338178557>. (Дата звернення 01.09.2018).

*Надійшла до редколегії 10.09.2018 р.*

УДК 351

## **МЕТОДИКА ФОРМУВАННЯ СТИЛЮ УПРАВЛІННЯ КЕРІВНИКА ЗАЛЕЖНО ВІД УМОВ ВИКОНАННЯ ОПЕРАТИВНО-СЛУЖБОВИХ ЗАВДАНЬ ОРГАНОМ (ПІДРОЗДІЛОМ) ОХОРОНИ ДЕРЖАВНОГО КОРДОНУ**

**Магась Г. А.,**

*к. держ. упр., начальник кафедри оперативного мистецтва,  
Національна академія Державної прикордонної служби України ім. Б. Хмельницького,  
м. Хмельницький*

На підставі досвіду оперативно-службової діяльності органів та підрозділів Державної прикордонної служби України, аналізу науково-методичної літератури та нормативно-правової бази розкрито структуру та зміст розробленої методики щодо формування стилю управління керівника залежно від умов виконання оперативно-службових завдань органом (підрозділом) охорони державного кордону.

**Ключові слова:** державне управління, охорона державного кордону, Державна прикордонна служба України, оперативно-службова діяльність, стиль управління.

**Mahas G. A.,**

*PhD in Public Administration, Chief of the operative art Department,  
National academy of the State Border Guard Service of Ukraine named after B. Khmelnytskyi,  
Khmelnytsky*

## **METHODOLOGY OF FORMING THE LEADER'S STYLE OF MANAGEMENT DEPENDING ON THE CONDITIONS OF PERFORMING OPERATIONAL AND SERVICE TASKS BY THE BODY (UNIT) OF THE STATE BORDER PROTECTION**

The structure and content of the developed methodology concerning the formation of the managerial style of leader, depending on the conditions of implementation of operational and service tasks by body (unit) of the state border protection have been determined in the article based on the experience of operational and service activities of the bodies and units of the State Border Guard Service of Ukraine (SBGS), the analysis of scientific and methodological literature and normative and legal base.

**Key words:** public administration, state border protection, State Border Guard Service of Ukraine, operational and service activities, management style.