

Артем МІХНО

*Національна академія державного управління  
при Президентіві України*

*Дніпропетровський регіональний інститут державного управління*

## **РОЗВИТОК КРЕАТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ**

Досліджується специфіка формування кадрів місцевого самоврядування. Зокрема, акцентується на авторській моделі аналізу процесів професіоналізації кадрів місцевого самоврядування, яка базується на виявленні рівнів та контекстів конструювання управлінських кадрів місцевого самоврядування з урахуванням суб'єктивних та об'єктивних рівнів. Підкреслюється, що в сучасних умовах розвитку української держави, як відповідь на актуальні виклики процесів демократизації та формування громадянського суспільства, однією з вагомих характеристик визначено креативність кластеру управлінських кадрів.

Ключові слова: управлінські кадри, креативний клас, креативність, менеджер-управлінець, місцеве самоврядування, професіоналізація кадрів.

### ***Artem Mikhno. Development of creativity of personnel management at the local level***

The specific formation of local government staff is investigated. In particular, the special emphasis on the author's analysis model processes professionalization of staff of local government, based on the detection levels and contexts of design management training local governments on the basis of subjective and objective levels. It is emphasized that in modern conditions of Ukrainian state as a response to the current challenges of democratization and formation of civil society, one of the significant characteristics of selected creative cluster management training.

Key words: personnel management, creative class, creative manager, manager, local government, professionalization of staff.

Становлення служби в органах місцевого самоврядування відбувається в умовах зміни парадигми суспільного розвитку, типу культури, духовно-моральних орієнтирів. У зв'язку з цим актуальності набуває роль особистісного фактору, наукових знань, компетентності, професіоналізму кадрів органів місцевого самоврядування. Останніми роками видано чимало наукових публікацій, спрямованих на дослідження професіоналізації служби в органах місцевого самоврядування України. Однак, як свідчить аналіз, сьогодні у вітчизняній науковій літературі не існує єдиного погляду щодо стану і перспектив розвитку процесу професіоналізації кадрів в органах місцевого самоврядування. Загалом питання професіоналізації стосуються ефективності професійного навчання, діяльності працівників органів влади; є певні теоретичні доробки, які базуються на єдиному підході до кадрового забезпечення органів влади, професійного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування. Водночас немає єдиного розуміння змісту цього поняття і єдиного правового механізму його забезпечення, що дало б змогу вирішити питання щодо політики професіоналізації з метою ліквідації проблем у правовому регулюванні, розробки спрямування і визначення засобів удосконалення форм і методів професіоналізації служби в органах місцевого самоврядування.

Організація і розвиток місцевого самоврядування в Україні є найважливішим напрямом у стратегії державного управління, який передбачає функціонування демократичної держави і міцність громадських інститутів. Загальносистемним пріоритетом розвитку місцевого самоврядування є професіоналізація служби в органах місцевого самоврядування, суть якої полягає у виробленні такої системи управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування, яка б забезпечила якісне

управління персоналом шляхом постійного оновлення структури, змісту і технологій цього процесу відповідно до потреб громади та створила належні умови для розкриття особистості в професійній діяльності. Для того щоб професіоналізація служби в органах місцевого самоврядування була продуктивною, мала опрацьовану й обґрунтовану структуру, зміст і технологію, необхідне теоретичне осмислення цього процесу, виявлення й аналіз умов функціонування системи професіоналізації. Слід зазначити, що проблемам професіоналізації в системі державного управління останнім часом приділяється все ще недостатня увага. Так, у вітчизняних наукових дослідженнях відсутнє теоретичне обґрунтування функціонування системи професіоналізації служби в органах місцевого самоврядування. Як показав аналіз наукової літератури, питання професіоналізації здебільшого стосується ефективності професійного навчання, діяльності працівників органів влади, правового забезпечення професіоналізації служби в органах місцевого самоврядування [3].

Серед вітчизняних дослідників, які вивчали поняття та механізми розвитку професійного потенціалу публічних службовців в Україні, заслуговують на значну увагу праці таких учених, як Г. Атаманчук, К. Баранцева, Н. Гончарук, П. Василенко, І. Маноха, В. Міляєва, І. Мурашко, Н. Нижник, І. Нинюк, В. Олуйко, Л. Пашко, Б. Пономаренко, С. Сergyogin, І. Сурай, І. Утюж, С. Хаджирадева, О. Хохлов, Ю. Яшина. Основні принципи професійного розвитку особистості у своїх дослідженнях розкривали такі вітчизняні дослідники, як Б. Федоришин, В. Моляко, Є. Мілерян, П. Перепелиця, Г. Балл, К. Платонов, К. Гуревич. Соціальні, організаційні, психологічні, інформаційні аспекти професіоналізації державних службовців досліджені такими вченими, як Н. Артеменко, Н. Колісніченко, Є. Курасова, М. Лахижа, Н. Липовська, І. Лопушинський, В. Мартиненко, О. Мельников, І. Нинюк, О. Пархоменко-Куцевіл, В. Рижих, М. Рудакевич, А. Сіцинський, І. Шпекторенко та ін.

Отже, особливої актуальності набуває виявлення специфіки процесу формування професійних кадрів як на державному, так і на місцевому рівні.

Мета статті – дослідити таку вагому характеристику кадрів місцевого самоврядування, як креативність та розглянути кейс кластеру управлінських кадрів.

Насамперед розглянемо змістовну складову поняття «кластер управлінських кадрів». З англійської мови термін «cluster» перекладається як група, скупчення, зосередження (наприклад, людей, предметів). Кластер – це також і математичний термін, що позначає фізично близьке розташування логічно пов'язаних об'єктів у межах однієї області [6]. Подібне значення вкладається і в соціальний, політичний, економічний зміст цього слова. А отже, у випадку вживання цього терміна в управлінському векторі пропонуємо визначати кластер управлінських кадрів як форму мережі, оскільки близьке розташування в просторовому вимірі (фізичному, географічному та символічному) забезпечує наявність певних спільностей і підвищує частоту і силу взаємодії, об'єднаної професійно-стратифікаційною специфікою організації роботи системи державного управління.

Авторський підхід передбачає експлікацію концептуальної схеми аналізу процесів професіоналізації кадрів місцевого самоврядування, яка базується на виявленні рівнів та контекстів конструювання кадрів державної служби та місцевого самоврядування з урахуванням суб'єктивних та об'єктивних модусів.

Стверджуючи, що найбільш вагомими характеристиками відбору є компетентність та креативність, пропонуємо звернутися насамперед до концепту «креативність» у межах цього наукового дослідження. Креативність передбачає певний тип мислення та характеру, які слід культивувати як на індивідуальному, так і на загальному суспільному рівні. Вона бере свій початок, насамперед, у професійній культурі і поширює власний вплив на систему загальнолюдських соціальних цінностей, змінюючи наше уявлення про себе як про соціальних та економічних

суб'єктів, тобто саму ідентичність. Безумовно, креативність потребує сприятливого соціального середовища. Тому вона безпосередньо пов'язана із розвитком нових умов праці, стилів життя, форм спілкування та соціальних відносин, які б, у свою чергу, сприяли творчій діяльності. Однією з найважливіших проблем сучасної епохи є постійний конфлікт між креативністю та організацією. Зрозуміло, що креативний процес має не тільки індивідуальний, але й суспільний характер, тому без деяких форм організації обійтися неможливо. Проте елементи організації можуть паралізувати креативність, що іноді й відбувається [4, с. 78].

Історія походження терміна «креативний клас» сягає 70-х рр. ХХ ст., у науковий обіг його ввів П. Друкер. Саме в цей період намітився перехід до нового типу соціально-економічного розвитку, що світова соціальна думка відобразила в численних концепціях постіндустріального, інформаційного, посткапіталістичного та інших суспільств. Цей перехід знаменував собою зростання ролі інтелектуального потенціалу суспільства – ролі наукових знань, творчості, здатності вирішувати нетрадиційні завдання в різних галузях людської діяльності. Е. Райт свого часу зауважив, що поняття «клас» – це поняття-хамелеон, вживаючи його, необхідно уточнювати, що саме мають на увазі. Ця проблема не збентежила Р. Флориду, автора роботи «Креативний клас: люди, які змінюють майбутнє». Але як би не ставитися до самого концепту класу, не можна не помітити, що протягом другої половини ХХ ст. багато теоретиків напружено шукали ту соціальну групу, яка є провідним актором соціальних змін. Так, П. Друкер бачив її в працівниках інтелектуальної праці, Д. Белл включив у новий клас учених, інженерів, менеджерів та адміністраторів, Е. Райт – професіоналів і адміністраторів, а Р. Рейх назвав цю групу «символічними аналітиками», тобто фахівцями, які оперують ідеями і символами [1, с. 93 – 94].

Р. Флорида виділяє два складники нового класу. Перший – суперактивне ядро, у яке він включає вчених, інженерів, університетських професорів, а також представників художньої та інтелектуальної еліти. Ці люди займаються творчою діяльністю на регулярній основі. Автор наділяє їх самостійністю і оригінальністю мислення, прагненням до незалежності й автономності. Другий складник нового класу – «креативні фахівці», що працюють у сфері високих технологій, фінансів, права, охорони здоров'я, управління бізнесом. Маючи високий рівень освіти і людського капіталу, представники цих груп беруть участь у вирішенні творчих проблем, проте це не є їх основним професійним обов'язком. Його відмітна риса – внутрішня мотивація, яка складається із задоволення від своєї діяльності, прагнення до самореалізації. Іншими словами, мета діяльності задана не ззовні, а зсередини. Новий етос базується на цінностях індивідуальності, меритократії, різноманітності та відкритості. Р. Флорида посилається на солідні дослідження Р. Інглхарта, який сформулював цей зсув у способі життя як перехід від «виживання» до цінностей «самовираження», що абсолютно збігається з принципами креативного класу. На базі названих цінностей відбувається стирання кордонів між роботою, будинком і дозвіллям, конструюється нова творча ідентичність. Представники нового класу вже не схильні ідентифікувати себе за допомогою традиційних соціальних категорій професії, місця роботи, сімейного стану. При цьому вони виявляють помітну чутливість до оточення, середовища [7, с. 342].

У сучасних умовах українського суспільства ми спостерігаємо взаємний дефіцит довіри суспільства та істеблішменту, за якого він як важливий суб'єкт соціальних змін бере на себе роль ініціатора суспільних змін, часто вже не роз'яснюючи цілей, не визначаючи межі соціальної відповідальності та компетентності.

Місцеве самоврядування не може розвиватися без створення непідкупної та

високоєфективної, гармонічно функціонуючої та нормативно діючої служби в органах місцевого самоврядування. Діяльність службовців має бути зрозумілою пересічному громадянину, люди повинні бути впевнені щодо захисту місцевих інтересів і не сумніватися в належному виконанні службових обов'язків посадовими особами. Ефективність управління великою мірою залежить від низки чинників – таких, зокрема, як інформаційне забезпечення, креативний потенціал, фахова компетентність персоналу, його здатність до розвитку тощо. Ці обставини вимагають від службовців не лише постійного підвищення рівня знань, а й урахування особистісних, індивідуальних особливостей і закономірностей їхніх взаємовідносин, взаємодії в колективах, уміння працювати з різними політичними силами, усіма верствами населення. Ефективність управління в системі місцевого самоврядування зумовлює результативність діяльності всієї системи. Для того щоб місцеве самоврядування посіло чільне місце в системі публічної влади, а діяльність місцевих рад та їхніх виконавчих комітетів була ефективною й результативною, необхідна чітка організація їхньої роботи в межах чинного законодавства [2].

Вирішити ці проблеми можна за умови формування «креативного класу» у сфері державного управління та місцевого самоврядування. Сьогодні найважливішими якостями особистості управлінця повинні бути ініціативність, здатність до аналітичного творчого мислення. Такий менеджер повинен бути готовий самостійно генерувати нові ідеї, мати потребу у творчому саморозвитку. Управлінець у креативному суспільстві повинен мати знання, навички і здібності абстрактного нестандартного мислення й ефективного вирішення складних проблем. Найважливішими якостями особистості менеджера креативного типу повинні бути високий інтелект, ініціативність, здатність до творчого, нестандартного мислення, пошуку оригінальних рішень, які не піддаються копіюванню. Об'єктивна потреба у формуванні нової моделі управлінців XXI ст. – менеджерів креативного типу вимагає принципово нових підходів до змісту професійної підготовки сучасних управлінців. Підготовка таких менеджерів повинна бути спрямована на формування управлінця-творця, здатного передбачати і знаходити ефективне, оригінальне вирішення різноманітних проблем [5].

Таким чином, вагомими показниками, які визначають креативність як характеристику кластеру управлінських кадрів, є: екстремальне планування, тобто швидке створення адаптивної системи заходів для вирішення нетипових проблем; швидке і гнучке реагування на всі зміни реальності незалежно від раніше прийнятих і затверджених планів; постійне їх коригування з метою виконання поставлених завдань; спонтанна імпровізація в прийнятті нестандартних управлінських рішень, що характеризуються високою креативністю та інноваційністю; швидке прийняття нестандартних управлінських рішень у гранично стислі терміни; активізація процесу реалізації програм, планів і проектів, що здійснюються з урахуванням екстраординарності швидко змінюваних умов, коригування цілей і завдань, термінів, кількісних і якісних показників, виконавців, витрат, ресурсів і под.; застосування на практиці інструментів і методів мотивації, заснованих переважно на емоційних спонуканнях душі, сплесках негативних і позитивних емоцій, усвідомленні власної переваги, способів і методів вирішення проблеми незвичайним шляхом; використання гнучкого, диференційованого, ситуаційного контролю, що дозволяє оцінити ступінь адекватності отриманих результатів з метою їх подальшого коригування з урахуванням існуючих реалій та ін. Отже, окреслені в статті характеристики креативності як маркеру кластеру управлінських кадрів дають можливість у подальших наукових пошуках більш ґрунтовно дослідити механізм формування управлінської культури та іміджевих складників працівників системи державної служби та місцевого самоврядування.

**Список використаних джерел / List of references**

1. **Мирошниченко Г.** В поисках креативного класса / Г. Мирошниченко // Вестн. Моск. гос. ун-та. Сер. 18 «Социология и политология». – 2013. – № 2. – С. 93 – 105 [Miroshnichenko G. V poiskakh kreativnogo klassa / G. Miroshnichenko // Vestn. Mosk. gos. un-ta. Ser. 18 «Sotsiologiya i politologiya». – 2013. – № 2. – S. 93 – 105].
2. **Мустафаєва У. С.** Правове забезпечення професіоналізації служби в органах місцевого самоврядування в Україні: стан та проблеми / У. С. Мустафаєва // Державне управління: теорія та практика : електрон. наук. фак. вид. – 2010. – Вип. 1. – Режим доступу : <http://academy.gov.ua/ej/ej11/txts/10mususp.pdf> [Mustafaieva U. S. Pravove zabezpechennia profesionalizatsii sluzhby v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia v Ukraini: stan ta problemy / U. S. Mustafaieva // Derzhavne upravlinnia: teoriia ta praktyka : elektron. nauk. fakh. vyd. – 2010. – Vyp. 1. – Rezhym dostupu : <http://academy.gov.ua/ej/ej11/txts/10mususp.pdf>].
3. **Мустафаєва У. С.** Професіоналізація служби в органах місцевого самоврядування: цілі, функції та методи / Уріє Мустафаєва // Держ. упр. та місц. самоврядування : зб. наук. пр. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2009. – Вип. 2(2). – С. 310 – 318 [Mustafaieva U. S. Profesionalizatsiia sluzhby v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia: tsili, funktsii ta metody / Uriie Mustafaieva // Derzh. upr. ta mists. samovriaduvannia : zb. nauk. pr. – Dnipropetrovsk : DRIDU NADU, 2009. – Vyp. 2(2). – S. 310 – 318].
4. **Сакало О. Є.** Креативний клас як провідна група сучасного суспільства / О. Є. Сакало // Грані : наук.-теорет. і громад.-політ. альм. – 2015. – № 8(124). – С. 77 – 80 [Sakalo O. Ye. Kreatyvnyi klas yak providna hrupa suchasnoho suspilstva / O. Ye. Sakalo // Hrani : nauk.-teoret. i hromad.-polit. alm. – 2015. – № 8(124). – S. 77 – 80].
5. **Степанов А. А.** Формирование профессиональных компетенций управленческих кадров в креативной экономике / Степанов А. А., Савина М. В., Степанов И. А. // Управление экономическими системами : электрон. науч. журн. – 2015. – Вып. 11. – Режим доступа : <http://uecs.ru/uecs-83-832015/item/3814-2015-11-21-07-30-05?pop=1&tmpl=component&print=1> [Stepanov A. A. Formirovanie professionalnykh kompetentsiy upravlencheskikh kadrov v kreativnoy ekonomike / Stepanov A. A., Savina M. V., Stepanov I. A. // Upravlenie ekonomicheskimi sistemami : elektron. nauch. zhurn. – 2015. – Vyp. 11. – Rezhim dostupa : <http://uecs.ru/uecs-83-832015/item/3814-2015-11-21-07-30-05?pop=1&tmpl=component&print=1>].
6. **Федорова В.** Теоретико-методологічні підходи до визначення поняття «кластер» / В. Г. Федорова // Ефективна економіка : електрон. наук. фак. вид. – 2011. – № 9. – Режим доступу : <http://www.m.nayka.com.ua/?op=1&j=efektyvna-ekonomika&s=eng&z=704> [Fedorova V. Teoretyko-metodolohichni pidkhody do vyznachennia poniattia «klaster» / V. H. Fedorova // Efektyvna ekonomika : elektron. nauk. fakh. vyd. – 2011. – № 9. – Rezhym dostupu : <http://www.m.nayka.com.ua/?op=1&j=efektyvna-ekonomika&s=eng&z=704>].
7. **Флорида Р.** Креативный класс: люди, которые меняют будущее / Р. Флорида. – М. : Классика-XXI, 2007. – 421 с. [Florida R. Kreativnyiyy klass: lyudi, kotoryie menyayut budushee / R. Florida. – M. : Klassika-XXI, 2007. – 421 s.].

*Надійшла до редколегії 14.02.17*