

Міляєва В. Р.,

кандидат психологічних наук, доцент

**Психологічні аспекти професійної підготовки державних службовців в інтегрованому освітньому середовищі.**

Постановка проблеми. Проблема якісної професійної підготовки державних службовців сьогодні є надзвичайно актуальною, оскільки, у складних умовах долаття кризових процесів суспільство спрямовує свої зусилля на створення професійної державної служби, яка б відповідала європейським нормам якості [7]. Культурно-освітня інтеграція в галузі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців є важливим напрямком процесу входження України до Європи.

В першу чергу це передбачає забезпечення органів державної влади висококваліфікованими керівниками нового типу - здатними взяти на себе відповідальність і ефективно вирішувати загальнонаціональні проблеми. За словами відомого японського спеціаліста з проблем якості, одного з ідеологів "японського економічного дива" професора К. Ісікави, якість управління починається з підготовки кадрів і закінчується підготовкою кадрів.

Зазначена проблематика частково висвітлена в роботах знаних психологів С.Д.Максименка, В.А.Швалба, Н.В.Чепелевої, Н.О.Пов'якель, Л.Ф.Бурлачука, Л.М.Карамушки та інших. Для осмислення окреслених питань велике значення мають наукові праці, в яких розкриті психологічні зміст методів та форм підготовки кадрів у різних соціальних сферах (В.А.Семиченко, Н.Л.Коломінський, В.М.Шепель, В.Зігерт, Л.Ланг), особливо в сфері державного управління (П.М.Петровський, Т.В.Ткач, Є.А.Криницький, О.Б.Граждан ).

Зростають вимоги до загальнонаціональної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. Якість

змісту та організації професійного навчання і підвищення кваліфікації повинна забезпечуватись відповідно європейських стандартів і відбуватись в умовах інтегрованого освітнього середовища, а саме: мати необхідні ресурси (кадрові фінансові, матеріальні, інформаційні, наукові, навчально-методичні тощо); забезпечувати організацію навчального процесу відповідно сучасних тенденцій розвитку національної та світової економіки і освіти; здійснювати контроль якості підготовки фахівців на всіх етапах навчання [4].

Серед основних принципів сучасного інтегрованого освітнього простору виділяється принцип ефективного поєднання навчання, науки та практики. Його реалізація передбачає здійснення таких заходів: наукове обґрунтування змісту та організації процесу перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів; запрошення до викладання навчального матеріалу відомих вчених та висококваліфікованих фахівців з державного управління; залучення викладачів та спеціалістів вищих навчальних закладів до наукових досліджень з актуальних проблем державного управління, до вирішення важливих наукомістких завдань практичної діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування; створення тимчасових творчих колективів за участю висококваліфікованих фахівців органів державної влади, наукових та науково-педагогічних співробітників з метою здійснення навчально-методичних розробок; розвиток різноманітних форм наукової та професійної творчості слухачів системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців (наукові конференції, семінари, конкурси, тренінги, фахові творчі роботи тощо); проходження стажування в органах державної влади науковцями та викладачами, з метою адаптації їх фахових знань до вимог практичної діяльності.

Мета статті – висвітлити основні аспекти запровадження досвіду інтеграції освіти у систему підвищення професійної кваліфікації державних службовців: зокрема, описати елементи психологічного аналізу особистості керівника та психологічного супроводу його фахового зростання.

Очікується, що після прийняття нового Закону України «Про державну службу» [5] будуть законодавчо визначені основи професійної державної служби, що передбачає чітке виділення профілів компетенцій лідерства. На процедурному рівні, профілі компетенцій лідерства мають визначити компетенції та поведінку, що є бажаними та обов'язковими для вищого корпусу державних службовців та керівників інших рівнів в Україні. Планується запровадження профілів компетенцій лідерства в управлінні людськими ресурсами, зокрема, при призначенні нових керівників на державну службу та в процесі оцінювання результатів їх діяльності. Отже, професійне навчання має сприяти розвитку ключових компетенцій та бажаної поведінки державних службовців [1].

Виклад основного матеріалу. Актуальність проблеми психологічного аналізу особистості керівника обумовлена значимістю управлінської діяльності у суспільному розвитку і розумінням того, що його центральним суб'єктом є людина: вдосконалення і розвиток її особистісної сфери та професійної діяльності. Наукова теорія, в свою чергу, виділяє цілий ряд причин для здійснення такого аналізу [2].

Психологія розвитку особистості керівника потребує сьогодні системного підходу у зв'язку із визначенням цього феномену як цілісної системи, що являє собою сукупність окремих компонентів, взаємодія яких проявляється у нових якостях та станах. Урахування і використання їх саме і забезпечують ефективне функціонування всієї системи. Сучасні дослідження процесу розвитку особистості керівника повинні базуватися на чітких методологічних принципах, зокрема: системності, цілісності, ієрархічності, структурності, взаємозв'язку системи і середовища.

Структура особистості керівника, визначена психологічною наукою, складається з управлінського ядра, життєвих диспозицій, успадкованих спонук, афективного, аксіологічного, когнітивного та праксеологічного потенціалів. Окремого аналізу потребують шляхи реалізації психофізіологічної готовності керівника до управлінської діяльності,

механізмів переходу внутрішніх спонук у зовнішні і навпаки, внутрішніх регуляторів управлінської активності та їх стильових характеристик.

Визнання управлінської діяльності як найважливішої для оптимізації соціальної, економічної, політичної і духовної сфер діяльності суспільства потребує додаткової уваги до діяльності керівника. Виникає нагальна потреба наукового дослідження здатності керівника до засвоєння соціального, морального, професійного досвіду, а також перетворення його з теоретичної можливості на реальний досвід; активного вибіркового ставлення до норм, цінностей середовища, взаємодії з оточенням.

Активізація уваги до діяльності управлінців привела до започаткування та реалізації значної кількості аналітичних дослідницьких програм у сфері психології в Україні. Результати виявили високий відсоток проявів нейротизму – імпульсивність, невитриманість, ухилення від реальності і відповідальності, послаблення психічної активності. На думку спеціалістів, причиною такого стану є психічна напруга у стосунках між керівним складом та представниками нижчого управлінського рівня, що виникає у зв'язку із егоцентричним стилем керівництва [3].

Отже, навіть обмежений список проявів недосконалої управлінської діяльності є причиною гальмування професійного розвитку сучасних керівників і потребує розробки технології усунення цих проявів. Психологічні резерви вдосконалення управління сьогодні є значними, але проблеми виникають в процесі їхнього використання на практиці.

Найбільш ефективна взаємодія психологічної науки з управлінською практикою полягає у постачанні детальної інформації про дію об'єктивних законів функціонування та розвитку психіки, яка дозволяє зрозуміти особливості і мотиви поведінки людей, а також впливати і змінювати їх. Наукова психологія може запропонувати рішення, суть яких проявляється у визначенні напрямів реалізації інтелектуально-психологічних резервів людини і конструювання ефективних способів впливу на особистість управлінця.

Особливої уваги в рамках визначеної проблеми потребує психологічний аналіз структури особистості керівника. В своїх публікаціях О.В.Киричук [6] виділяє таку структуру особистості керівника, яка на наш погляд відображає всі аспекти його діяльності в сфері державного управління і може бути використана як схема емпіричного дослідження.

1. Ядро особистості управлінця. Для визначення основних елементів феномена особистості необхідно проаналізувати складну взаємодію генетичних факторів і біологічних систем індивіда із зовнішнім середовищем. Отже, для визначення основних атрибутивних характеристик цього поняття необхідно використати перш за все системний підхід.

Системний підхід потребує проведення компетентного, структурного, функціонального, генетичного і прогностичного аналізу. В межах компонентно-структурного аналізу феномена особистість на першому рівні сходження від абстрактного до конкретного виділяють три підсистеми: ядро особистості управлінця, управлінську компетентність та управлінську активність (творча взаємодія із підлеглими, пристосування до соціального оточення, досягнення цілісності власного внутрішнього світу). На другому рівні сходження від абстрактного до конкретного в структурі ядра особистості управлінця виділяються іще три компоненти: життєві диспозиції, життєві спонуки та життєві потенціали [6, с.69-71].

*Життєві диспозиції.* Життєві диспозиції особистості управлінця найбільш яскраво проявляються у соціально-психологічних особливостях, зокрема, у діловому спілкуванні. Сучасна психологічна наука спостерігає перевагу біофільних тенденцій (любов до життя в усіх проявах, його творення, абсолютна свобода) над некрофільними (руйнування, перетворення іншого в жертву, ірраціональний авторитаризм, підвищена увага до власної персони як основні форми поведінки) серед життєвих диспозицій управлінця [6, с.78-85].

*Життєві спонуки.* Під ними розуміються сутнісні динамічні психічні сили (потяги, пристрасті, потреби), що проявляються як стан внутрішньої

напруги, спонукають управлінця до цілеспрямованої активності. Серед найважливіших компонентів життєвих спонук виділяються потреби. В психології існують численні класифікації потреб [А.Маслоу, Е.Фромм], які виділяють фізіологічні, потреби безпеки, належності і любові, поваги, самоактуалізації. Емпіричним корелятом життєвих спонук можна вважати рівень задоволення основних потреб людини [6, с.7].

*Життєві потенціали.* Особливе місце в структурі особистості керівника з точки зору динаміки розвитку посідають стильові характеристики. Саме вони забезпечують прояви активності у поведінці. Емпіричні дослідження дозволили виділити певні рівні активності керівника.

*Афективний рівень активності.* Проявляється в поведінці як емоційна реакція на успіх і невдачу, переживання гордості і задоволення, нерішучість і побоювання наслідків, почуття сорому і приниження. Це короткі емоційні стани, пов'язані із різкою зміною важливих життєвих обставин, а також переживання ставлення до самого себе.

*Аксіологічний рівень активності.* Характеризує успадковану від народження здатність особистості до вільного вибору життєвих цінностей. Власна ієрархія цінностей визначає як зовнішні форми активності управлінця, так і особливості його духовного становлення, що знаходить вияв у продуктивних і непродуктивних орієнтаціях і духовно-креативному рівні управлінської активності. Як зауважував Е.Фромм, продуктивна активність формується на основі любові, праці і думки (мається на увазі мислення). Непродуктивна – залежить від співвідношення таких основних типів поведінки: прагнення заволодіти людьми і речами; наявність агресії стосовно людей та речей; сприймання самого себе як товару, індивідуальна ціна якого залежить від тої, яку можуть заплатити на ринку.

*Когнітивний рівень активності.* Забезпечує розвиток самосвідомості та здатність управлінця сприймати себе зі сторони, рефлексувати з приводу своїх можливостей на шляху до розвитку та самовдосконалення. Вважається, що ієрархічна структура внутрішнього «Я» змінюється в процесі розвитку

під впливом успадкованих когнітивних можливостей в процесі соціальної взаємодії.

*Праксеологічний рівень активності.* Включає психічні процеси, пов'язані із сприйманням та переробкою інформації і успадковані передумови творчості. В поведінці керівника цей рівень активності забезпечує стійкість в умовах стресових ситуацій, працездатність, психічний тонус, експресивність, відмову від загрозових та авторитарних методів впливу на іншу людину.

2. *Управлінська компетентність (Я-концепція управлінця).* В науковій теорії існує значна кількість визначень феномену управлінської компетентності. Більшість авторів кваліфікують компетентність як інтегральну характеристику особистості з точки зору її орієнтації та пристосування, впливу на себе та інших; здатності застосовувати набутий досвід в нових умовах; виробляти адекватні оцінки і реакції в різних життєвих ситуаціях; діяти конструктивно, ефективно розв'язувати життєві проблеми, досягати якісних результатів [6, с.14].

Компонентно-структурний аналіз цього феномена виділяє три основні блоки управлінської компетентності: когнітивний, афективно-аксіологічний, праксеологічний, які ґрунтуються на вищезгаданих потенціалах ядра особистості управлінця.

*Когнітивний блок управлінської компетентності.* Когнітивна сфера управлінця передбачає передусім здатність прогнозувати ситуацію взаємодії із підлеглими та вищим керівництвом, враховувати її специфіку та управляти нею. Така поведінка потребує наявності відповідних знань та адекватного сприймання і розуміння об'єктивних законів управлінської діяльності. До когнітивного блоку відноситься також і Я-концепція особистості управлінця. Дуже важливо, щоб вона була позитивною, і забезпечувала розвинуту самосвідомість і адекватне саморозуміння.

*Афективно-аксіологічний блок управлінської компетентності.* Цей структурний елемент особистості управлінця включає систему ціннісних

орієнтацій, що визначають спрямованість особистості і лежать в основі ставлень керівника до інших людей, до самого себе, до зовнішнього світу. Сюди ж можна віднести самооцінку та оцінку своєї ефективності у сфері професійної діяльності та спілкування.

*Праксеологічний блок управлінської компетентності.* Включає само-ефективність та самоактуалізацію. Самоефективність – це уявлення не про власну цінність, а про спроможність людини чинити певні дії. Уявлення про свою ефективність пов'язані у керівника передусім з досвідом поведінкових досягнень у професійній сфері та спілкуванні.

Самоактуалізація є вродженою тенденцією людини розгортати свій необмежений творчий потенціал в найрізноманітніших сферах життєдіяльності.

Радою Європи ще у 1996 році на симпозіумі «Ключові компетенції для Європи» було виділено п'ять основних компетенцій, що забезпечують успіх діяльності людини в конкретній соціально-психологічній ситуації [2, с. 123]. Серед них – такі, що пов'язані безпосередньо із управлінською діяльністю: 1) відповідальність і участь у спільному ухваленні рішень, регулювання конфліктів ненасильницьким шляхом; 2) повага до інших, здатність взаємодіяти з людьми інших культур, мов, релігій; 3) володіння усним і письмовим спілкуванням більше ніж однією мовою. Ці компетенції отримали умовну назву «соціальні».

Отже, управлінська компетентність як системне різнопланове явище в структурі особистості проявляється у спроможності мобілізувати свої знання, вміння та навички, сприяє позитивному уявленню людини про себе, формує власну незалежну систему еталонів само оцінювання і само відношення, розвиває у керівника здатність проникати у свій внутрішній світ.

3. Управлінська активність особистості. В основі проявів активності людини лежать механізми її саморегуляції: а) здатність об'єктивізувати багатство свого внутрішнього світу в будь-якій форма, зокрема, в



управлінській діяльності; б) процес перетворення здібностей і особистісних потенцій; в) прагнення розвинути сильні сторони своєї особистості.

Виділяють окремі рівні управлінської активності: доособистісний, егоцентричний, групоцентричний, гуманістичний та духовно - креативний [6с.27-29].

Доособистісний рівень управлінської активності визначається як ситуативно-імпульсивний, механічно-виконавський, що регламентується внутрішніми імпульсами або неусвідомленими зовнішніми нормами. Спостерігається повна ідентифікація управлінця зі своїм керівником вищого рівня. По відношенню до підлеглих проявляється авторитарність, відсутність індивідуального підходу, цілковита нездатність відмови від власних стереотипів задля того, щоб зрозуміти внутрішній світ іншої людини.

Егоцентричний рівень управлінської активності класифікується як доволіно вольовий, такий, що характеризується прагненням керівника до власної користі, успіху, престижності, зручності під час виконання управлінської діяльності. Його діяльність майже не пов'язана із соціальністю, гуманністю, спрямованістю на контактування з людьми, її характерними рисами є прагнення до отримання особистої користі та успіху незважаючи на інтереси колективу та організації. Управлінець цього рівня ставить до себе як до самоцінності, а до підлеглого – як до засобу досягнення своєї мети, що часто стає основною непорозуміння та міжособистісних конфліктів. Домінуючи цей рівень веде до того, що всі високі професійні якості, які часто демонструють такі керівники, по суті є маніпуляцією. Емпіричні дослідження свідчать про те, що цей рівень є значною перешкодою в особистому та професійному зростанні як керівника так і підлеглих.

Групоцентричний рівень управлінської активності визначається як доволіно-вольовий, що характеризується ідентифікацією управлінця із соціальною групою. Домінування цього рівня у керівника характеризується тим, що інтереси групи або організації стають для нього важливішими, ніж

інтереси окремих підлеглих, керівник відмовляється від авторитарних методів (критики, глузування, нотацій, демонстрації переваги, вищого статусу тощо) в процесі управління.

Гуманістичний рівень управлінської активності. Для керівника цього рівня головне завдання полягає у забезпеченні умов для успіху інших, самореалізації особистісних і професійних потенцій кожного з підлеглих. Цей рівень пов'язаний з розумінням життєвих диспозицій особистості, актуальних потреб, потенційних можливостей кожного; сприйманням особистості підлеглою як найвищої цінності, що є унікальною, неповторною і своєрідною. Такий керівник в більшості випадків співпрацює з колегами, здійснюючи конструктивний діалог. Продуктивний результат управління гуманістичного рівня часто визначається новими авторськими напрямами у власній роботі і в роботі підлеглих.

Креативний рівень управлінської активності (духовно-катарсисний) – характеризується тенденцією до самоочищення від деструктивних елементів у психічному, соціальному та духовному розвитку особистості управлінця. Для представників цього рівня характерні такі особливості: дуже високий рівень самоконтролю в емоційно-позитивних та негативних ситуаціях; яскраво виражена схильність звинувачувати себе у неприємностях і невдачах організації; прагнення досягти високого рівня управлінської компетентності пізнавальної активності та когнітивного розвитку; орієнтація на пізнання власного внутрішнього світу та розкриття творчого потенціалу; внутрішня позиція такої людини є незалежною від обставин, випадків, інших людей, вона є переконаною, що більшість важливих подій у житті є результатом власної діяльності, якою можна керувати; висока відповідальність за власні дії і життя взагалі.

Отже, в структурі особистості керівника виділяється система інтегрованих характеристик (ядро, управлінська компетентність, управлінської активність) які формують і забезпечують його професійну ефективність, або сприяють деструктивним проявам в управлінні.

Висновок. Наукові дослідження вітчизняних психологів, а також проведена нами психологічна діагностика претендентів на заміщення керівних посад, що включала 279 респондентів, дозволили виділити цілий ряд конструктивних характеристик управлінської активності: точність у сприйманні темпераменту і особливостей характеру підлеглого; дотримання в управлінні психологічних законів, що сприяють його оптимізації; здатність відчувати переживання підлеглого, розуміти його прагнення, сприймати його самооцінку та оцінку навколишнього світу; спроможність співчувати людині, що потребує допомоги, проявляти теплі почуття, симпатію, щирю повагу; об'єктивне оцінювання власних якостей та ефективності управлінської взаємодії з підлеглими. На розвиток саме таких особистісних рис і має бути спрямований процес професійного зростання керівника в сучасних умовах..

Таким чином, адаптація професійної підготовки державних службовців до умов інтегрованого освітнього простору передбачає підготовку управлінських кадрів з новим образом мислення і стилем діяльності. Але найголовніше, на нашу думку, це створити систему такого професійного навчання, результати якого сприятимуть розбудові України та її конкурентоспроможності.

## Література

1. Вишневський А., Хмельницька О. Застосування моделі та профілів компетентності для управління персоналом в системі державної служби // Вісник державної служби. -2004. -№4.-С.56-64.
2. Гуманітарна парадигма в системі державного управління / П.М.Петровський; Львів.регіон.ін-т держ. упр. Нац. Акад.держ. упр. При Президентові України.- Львів:ЛРІДУ НАДУ, 2008.-251 с.
3. Лесечко М. Д., Рудницька Р. М., Чемерис А. О. Методичні засади оцінки професійної компетентності керівника // Технологія прийняття управленческих рішень в государственном управлении и местном самоуправлении. – Львов.: Ахилл, 2003. – 424 с.

4. Освітній простір особистості: психологічний аспект/ Т.В.Ткач; Ін-т психології ім.Г.С.Костюка АПН України. – К.: Ін-т психології ім.Г.С.Костюка АПН України; Запоріжжя: Вид-во ГУ «ЗІДМУ», 2008.-271с.

5. Постанова Кабінету міністрів України від 8 лютого 1997р. №167// [http://www.guds.gov.ua/cgi-in/valmenu\\_itn.html](http://www.guds.gov.ua/cgi-in/valmenu_itn.html)

6. Психологія праці та управління: зб. наук. пр. V Всеукр. наук.-практ. конф. (19 груд. 2008) / М-во прац та соц. Політики УКРАЇНИ, АПН України, Ін-т підгтов. кадрів Держ. Служби зайнятості України; за заг. ред. О.В.Киричука. –К.: ПК ДЗСУ, 2008. –197 с., с.16-29

7. Сороко В. М. Побудова механізму оцінки ділових і професійних якостей державних службовців // Вісник державної служби України. – 2003. – № 1 . – С. 65 – 75.

#### **Анотація**

В публікації розглядається проблема вдосконалення професійної підготовки державних службовців шляхом інтеграції психологічної теорії та практики в процес підвищення їх фахової кваліфікації. Зокрема, описуються елементи психологічного аналізу особистості керівника та психологічного супроводу його професійного зростання.

**Ключові слова:** психологічні аспекти професійної підготовки державних службовців, ключові компетенції, психологічна структура особистості керівника, управлінська компетентність, управлінська активність, управлінська взаємодія.

#### **Аннотация**

В публикации рассматривается проблема усовершенствования профессиональной подготовки государственных служащих путем интеграции психологической теории и практики в процесс повышения их квалификации. В частности, описываются элементы психологического анализа личности руководителя и психологического сопровождения его личностного роста.

**Ключевые слова:** психологические аспекты профессиональной подготовки государственных служащих, ключевые компетенции, психологическая структура личности руководителя, управленческая компетентность, управленческая активность, управленческое взаимодействие.

### **Summary**

In this publication we can see a problem of improving professional preparation governmental employees in the way of integration theory of psychology and practice in the process of promotion their professional qualification .Separately, we can see description of elements in psychological analysis of personality and psychological accompany his professional rising.

**Key words:** psychological aspects of professional training governmental workers, keys competences of governmental workers, psychological structure of leader personality, direct competence, direct activity, direct cooperation.