

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ



ВИЩОГО КОРПУСУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ



Canadian International
Development Agency

Agence canadienne de
développement international

Розробка та публікація цього Посібника стали можливими за підтримки українсько-канадського проекту «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», який фінансується Канадською Агенцією з міжнародного розвитку, впроваджується Канадським бюро міжнародної освіти у партнерстві з Головним управлінням державної служби України (нині – Національним Агентством України з питань державної служби) та діє відповідно до Меморандуму про взаєморозуміння між Урядом України та Урядом Канади (від 26 травня 2008 р.).

РОЗВИТОК ЛІДЕРСТВА

РОЗВИТОК ЛІДЕРСТВА

ПОСІБНИК

РОЗВИТОК ЛІДЕРСТВА

УДК 316.46:005](07)
ББК 60.54я7
Р64

*Посібник опублікований у рамках українсько-канадського проекту «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», який фінансується Канадською Агенцією з міжнародного розвитку (CIDA), впроваджується Канадським бюро міжнародної освіти (CBIE) у партнерстві з Головним управлінням державної служби України (нині — Національним Агентством України з питань державної служби).
Посібник рекомендовано до друку Вченою радою Національної академії державного управління при Президентіві України 5 жовтня 2012 року, протокол № 195/7-8.*

Авторський колектив: Лариса Бізо (розділ 14), Іванна Ібрагімова (розділи 1–7, 9–11, 13–14), Оксана Кікоть (вступ, розділ 14), Єлизавета Барань (розділ 8) та Тетяна Федорів (розділи 11–12).

Експертна підтримка: Лариса Бізо, Пол Мігус, Полін Ренкін, Сильвія Поллак.

Рецензенти: Князев В. М., доктор філософських наук, професор; Петроє О. М., кандидат наук з державного управління.

Р64 Розвиток лідерства / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів ; за заг. ред. І. Ібрагімової. — К. : Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. — 400 с.

ISBN 978-617-661-029-8

Навчальний посібник «Розвиток лідерства» розроблений на основі матеріалів Програми розвитку лідерства 2011 та презентує рамкові основи сучасних підходів та принципів лідерства, що скеровують управлінську діяльність та зумовляють її ефективність і в приватному, і публічному секторах. У публікації розглядаються основні характеристики лідерства як компетенції керівників в контексті найкращих практик управління людськими ресурсами та орієнтації на результати, в тому числі, з огляду на забезпечення сприятливих умов праці, індивідуального й організаційного розвитку та навчання, ведення змін тощо. Посібник розрахований на державних службовців, фахівців у галузі державного управління, менеджменту, управління людськими ресурсами та усіх зацікавлених осіб у питаннях належного врядування.

Програма розвитку лідерства 2011 розроблена та впроваджена Школою вищого корпусу державної служби у співпраці з проектом «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні» за експертної підтримки Школи державної служби Канади.

УДК 316.46:005](07)
ББК 60.54я7

ISBN 978-617-661-029-8

© Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
1. СУЧАСНЕ БАЧЕННЯ ЛІДЕРСТВА ЯК УМОВИ УСПІШНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	12
Лідерство — ціннісний феномен. Загальні характеристики сучасного уявлення про лідерство.....	15
2. РОЗВИТОК ЛІДЕРСТВА НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ.....	25
Загальні підходи до розвитку лідерства на державній службі.....	25
Відповідальність лідерів за управління людьми	31
3. ЛІДЕРИ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА	37
Основні елементи організаційної культури.....	37
Управління організаційною культурою	43
Сучасні уявлення про сприятливу організаційну культуру	49
Довіра. Відкритість. Впевненість.....	57
4. ІНДИВІДУАЛЬНИЙ РОЗВИТОК ТА ІННОВАЦІЙНІСТЬ.....	61
Основи сприяння навчанню, творчим підходам та інноваційності.....	61
Механізми навчання та розвитку. Наставництво та менторство	78
5. ЛІДЕРСТВО В КОМАНДІ.....	83
Залучення — необхідна умова для розвитку команди	83
Характеристики команди.....	90
Стадії розвитку командита ситуативний підхід.....	95
6. ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ —СТРАТЕГІЧНИЙ ВАЖІЛЬ ЛІДЕРСТВА.....	103
7. МИСТЕЦТВО ВЕДЕННЯ ЗМІН.....	110
Зміни, людський фактор та лідерство.....	110

Основні етапи процесу переживання та ведення змін.....	119
Рекомендації щодо ведення змін	122
8. ЛІДЕР ТА МИСТЕЦТВО ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ	138
Переговори та переговорні моделі	138
Система переговорів за інтересами.....	142
9. УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ.....	152
Керівники та управління конфліктами.....	152
Стратегії врегулювання конфліктів	157
10. УПРАВЛІННЯ З ОРІЄНТАЦІЄЮ НА ДОСЯГНЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ.....	163
Розробка політики — основа для стратегічної діяльності органів влади	163
Система управління з орієнтацією на очікувані результати діяльності	173
Цілі та результати діяльності, показники результативності	183
Оцінювання альтернатив та впливу	194
Управління ризиками	197
Моніторинг та оцінювання діяльності	200
Оцінювання діяльності державних службовців	204
11. ЛІДЕРСТВО ТА ЕФЕКТИВНА КОМУНІКАЦІЯ	210
Ефективна комунікація як компетенція керівника.....	210
Комунікація: складові, фактори впливу та загальні принципи	214
Зворотній зв'язок та активне слухання	223
Цільова аудиторія та зацікавлені сторони	225
Планування комунікації.....	230
12. ВЗАЄМОДІЯ ІЗ ЗАСОБАМИ МАСОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ.....	235
Основні підходи до співпраці зі ЗМІ.....	235
Правові засади взаємодії зі ЗМІ.....	238
Логіка діяльності ЗМІ.....	240
Рекомендації щодо виступів та інтерв'ю	245

13. УПРАВЛІННЯ СТРЕСОМ.....	248
Переживання стресу.....	248
Управління стресом.....	251
Особисті стратегії подолання та протидії стресу.....	254
Запобігання стресам та особистий розвиток лідера	258
14. ДОДАТКИ.....	262
«Основні складові тренінгів у рамках Програми розвитку лідерства (2011)»	262
«Управління на основі компетенцій»	265
«Досвід Канади у розвитку лідерства на державній службі».....	268
«Ключові компетенції лідерства Канади»	272
«Профілі компетенцій лідерства на державній службі в Україні».....	304
«Деякі аспекти управління людськими ресурсами»	318
«Акт щодо організаційної культури державної служби провінції Саскачеван (Канада)».....	348
«Підготовка та ведення переговорів»	350
«Наше сприйняття та природні преференції»	364
«Стратегія (коло) творчості Волта Діснея — удосконалення особистих та корпоративних цілей».....	378
«Приклад елементів рамкови[стратегічних основ управління діяльністю з орієнтацією на результати»	381
«Основні складові стратегічного інструменту для управління та звітування Канади»	384
«Інформація про проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні».....	386
ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА	394

ВСТУП

Менеджери роблять речі правильно,
лідери роблять правильні речі.

*Уоренн Бенніс,
американський психолог, провідний фахівець з питань лідерства*

Уряд України продовжує модернізувати свій підхід до управління людськими ресурсами на державній службі¹, в тому числі, з метою приведення української державної служби у відповідність до принципів та стандартів Європейського Союзу та євроатлантичної спільноти. Один з ключових аспектів цієї модернізації стосується розвитку лідерів — керівників усіх рівнів на державній службі, й особливо — вищої керівної ланки державної служби, які повинні бути спроможними та відповідальними за впровадження змін у процесі здійснення реформ. Саме якість лідерства є фундаментом для подальшого успіху реформ, зокрема, й реформи державної служби.

Важливість приділення уваги питанню лідерства та розвитку лідерського потенціалу на сьогодні є очевидним як для приватних, так і державних інституцій, які визнають, що їхнє робоче середовище постійно змінюється, і що успіх організацій значною мірою залежить від якості їхніх лідерів. Кожна країна визначає свій підхід до розвитку спроможності лідерів. Дане видання презентує рамкові основи сучасних підходів та принципів лідерства, що скеровують управлінську діяльність та зумовлюють її ефективність і в приватному, і публічному секторах.

У публікації розглядаються основні характеристики лідерства як компетенції керівників в контексті найкращих практик управління людськими

¹ Зокрема, Указом Президента України від 1 лютого 2012 року №45/2012 схвалено Стратегію державної кадрової політики на 2012–2020 роки.

ресурсами та орієнтації на результати, в тому числі, з огляду на забезпечення сприятливих умов праці, індивідуального й організаційного розвитку та навчання, ведення змін тощо. Посібник розрахований на державних службовців, фахівців у галузі державного управління, менеджменту, управління людськими ресурсами та усіх зацікавлених осіб у питаннях належного врядування.

Видання цього Посібника здійснене на основі матеріалів *Програми розвитку лідерства 2011* — тренінгової програми для керівників вищої ланки на державній службі. *Програма розвитку лідерства 2011* розроблена та впроваджена проектом «*Реформа управління персоналом на державній службі в Україні*» у співпраці зі Школою вищого корпусу державної служби за експертної підтримки Школи державної служби Канади. Проект «*Реформа управління персоналом на державній службі в Україні*»² фінансується Канадською Агенцією з міжнародного розвитку, впроваджується Канадським бюро міжнародної освіти у партнерстві з Головним управлінням державної служби України (нині — Національним Агентством України з питань державної служби) та діє відповідно до Меморандуму про взаєморозуміння між Урядом України та Урядом Канади (від 26 травня 2008 р.).

Програма розвитку лідерства 2011 мала на меті розвиток лідерських та управлінських навичок, необхідних керівникам вищого корпусу державної служби для оперативного реагування на вимоги та виклики, що виникають у зв'язку з процесами суспільної трансформації, економічного розвитку, європейської інтеграції. Розробка та впровадження *Програми розвитку лідерства 2011* пов'язані з визнанням провідної ролі керівників вищої ланки в системі державного управління, їхнього впливу на реалізацію реформ, зокрема професіоналізації державної служби. Державні службовці вищого корпусу мають бути взірцем для інших та вести працівників за собою. Крім того, впровадження Програми зумовлене потребою вдосконалення системи та процедур управління людськими ресурсами

² Метою Проекту є підтримка розвитку прозорого та підзвітного врядування в Україні шляхом проведення на центральному рівні цілеспрямованих реформ системи управління людськими ресурсами відповідно до європейських стандартів (стандартів SIGMA/OECD). Проект має три ключові компоненти: Професійне навчання та розвиток лідерства; Підтримка професійної та сталої державної служби; Система управління та інфраструктура. Для отримання більш детальної інформації про діяльність та досягнення Проекту, див. www.ucs-hrm.org.ua.

на державній службі, в тому числі, вищими керівними кадрами. Програма покликана надавати підтримку керівникам, розвивати їхні компетенції та забезпечувати можливості для обміну досвідом та підвищення кваліфікації відповідно до вимог часу.

Програма розвитку лідерства є саме однією з тих ініціатив, які закладають підвалини для вдосконалення управління людськими ресурсами, професіоналізації державної служби, сталого розвитку лідерства та сприяння вдосконаленню ефективності діяльності державного управління в цілому.

Програма розвитку лідерства 2011 була розроблена на основі вивчення потреб у навчанні керівників на державній службі в Україні відповідно до проекту основних груп компетенцій лідерства³. У 2010 році вперше в історії державної служби України були проведені широкомасштабні дослідження (анкетування, фокус-групи⁴ та напівструктуровані інтерв'ю) українських державних службовців, для врахування їхнього бачення при визначенні ключових груп професійних компетенцій (компетентностей) лідерства, потреб у навчанні та розвитку. Так, в анкетуванні взяли участь з 55 ЦОВВ 545 державних службовців, які працюють на керівних посадах, в тому числі — 176 представників вищого корпусу (першої та другої категорії посад); у 14 фокус-групах взяли участь 99 осіб з 51 ЦОВВ; крім того, були проведені напівструктуровані інтерв'ю з першими заступниками керівників 15 відомств. Вивчення потреб відбувалося з використанням методики оцінювання «360 градусів»⁵.

У результаті вивчення потреб було визначено основні змістовні складові Програми та рекомендації щодо її впровадження. «*Звіт про вивчен-*

³ Основними групами компетенцій (компетентностей) лідерства для керівників на державній службі в Україні за результатами дослідження 2009–2010 років було визначено такі: **ефективна комунікація, управління людськими ресурсами, орієнтація на результат та аналітичне мислення** (див. «*Звіт про вивчення потреб у навчанні керівників на державній службі*» та проект «*Профілю компетенцій лідерства*» — www.ucs-hrm.org.ua).

⁴ Фокус-групи є методом якісного дослідження, що передбачає обговорення питань під керівництвом модератора у малих спеціально підібраних групах.

⁵ Метод оцінювання «360 градусів» передбачає оцінку потреб/компетенцій/якостей особи/групи осіб з різних точок зору — колеги, керівників і підлеглих.

ня потреб у навчанні керівників на державній службі» було представлено на засіданні Ради Школи вищого корпусу державної служби за участі міжнародних фахівців з питань управління людськими ресурсами у грудні 2010 року.

Портрет керівника-лідера очима державних службовців

Організатор, вміє налагодити роботу. Ініціатор. Генератор ідей. Може повести за собою, до нього тягнуться люди. Серце команди.

Чітко ставить завдання, формулює ідею – дає можливість іншим виконувати, розвивати. Не вдається до надмірного контролю. Дає працівнику свободу, поважає професіонала.

Не тисне на працівників. Тонкий психолог. Стриманий, керує емоціями, поводить себе коректно. Однаково ставиться до всіх працівників.

Може швидко зорієнтуватися. Здатний запобігати виникненню проблем та розв'язувати їх.

Не перекладає провину на інших, бере на себе відповідальність за управління людьми.

Дані опитування державних службовців ЦОБВ, червень 2009

До *Програми розвитку лідерства 2011* увійшли не лише тренінги, орієнтовані на вивчення сучасних підходів, найкращого досвіду (*best practices and benchmarking*) та отримання практичних навичок, але й комунікативні заходи з обміну досвідом, де керівники могли обговорити актуальні для них управлінські питання та побачити для себе нові можливості та перспективи. Пілотування Програми у 2011 році передбачало проведення: заходів з відкриття та завершення Програми; шести тренінгів (в рамках 4-х основних модулів) та серії індивідуальних консультацій, які проводилися тренерами, відібраними на конкурсній основі; трьох комунікативних заходів з обміну досвідом, обговорення актуальних питань, в тому числі з оцінювання Програми⁶. Так, за період з квітня по листо-

⁶ Див. додаток «Основні складові тренінгів у рамках Програми розвитку лідерства 2011».

Учасники заходу з оцінювання назвали Програму розвитку лідерства 2011 «**лабораторією особистого розвитку**», яка «**дозволила розкрити потенціал учасників, їхні внутрішні задатки**»...

пад 2011 року в рамках Програми у 22 дводенних тренінгах взяли участь понад 100 керівників I–III категорії посад, з них 29% — жінки⁷.

Загалом учасники позитивно оцінюють *Програму розвитку лідерства 2011* та вважають, що їм дуже пощастило взяти участь у такому

нетиповому та ефективному за методикою, важливому та корисному, практично-орієнтованому навчанні. За словами слухачів, Програма «...як веселка, різнобарвна, яскрава, різноманітна, але єдина»; вона є «необхідним, важливим заходом з формування нової еліти державних службовців, керівників», пропонує «нові підходи до державної служби», «дозволяє підвищити ефективність управління».

Учасники висловили побажання брати участь у подібних Програмах і заходах у майбутньому, а також зацікавлені у розвитку мережі керівників на державній службі. Вони вважають, що «...варто провести таку програму для усіх керівників на державній службі, в тому числі, для перших осіб у відомствах».

За даними анкетування та обговорення, завдяки Програмі, слухачі мали можливість систематизувати свої знання, поглибити їх, а також отримати нові. На момент оцінювання 52% опитаних вже змогли використати отримані знання та навички в роботі. Слухачі, як правило, ділилися інформацією про Програму у своїх відомствах (як з вищим керівництвом, так і з підлеглими), проводили деякі практичні вправи у своєму колективі. Усі

⁷ Учасники Програми розвитку лідерства 2011 — переважно, керівники вищого рівня, які мали в середньому 9–10 років стажу державної служби. Більшість (65%) слухачів Програми 2011 були працівники центральних органів виконавчої влади (10% — працівники міністерств та 55% — комітетів та інших ЦОВВ); 11% — державні службовці Адміністрації Президента України, Апарату Верховної Ради України та Секретаріату Кабінету Міністрів України; 9% — державні службовці судових органів, працівники апаратів судів (Конституційного суду, Верховного суду України, Вищого адміністративного суду, Вищого господарського суду); 5% — місцевих органів влади (зокрема, з АР Крим, Волинської області, м. Києва) та 10% — інших державних органів, таких, як, наприклад, Національний інститут стратегічних досліджень, Уповноважений з прав людини, Рахункова палата, Вища рада юстиції.

опитані поверталися до матеріалів, які роздавалися під час тренінгів, а 76% надавали матеріали колегам. Більшість опитаних зазначила, що внаслідок Програми змінилося їхнє ставлення до питання розвитку лідерства на державній службі⁸.

Слухачі Програми розвитку лідерства рекомендували включити усі тренінги, які були запропоновані в рамках Програми у 2011 році, до наступних Програм розвитку лідерства (як і рекомендували би залучати тих тренерів та експертів, які були залучені до реалізації Програми 2011 року); використовувати такі ж підходи та методичку навчання, а також збільшити кількість занять.

Подальша реалізація Програми розвитку лідерства слугуватиме досягненню однією з основних цілей реалізації державної кадрової політики, закріплених у Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 роки, схваленої Указом Президента України від 1 лютого 2012 року №45/2012, зокрема, мова про «підготовку та професійний розвиток вищих керівних кадрів державної служби, здатних забезпечити ефективність державної політики у сфері державного управління та лідерство у проведенні адміністративної та економічної реформ».

⁸ Див. «Звіт про реалізацію Програми розвитку лідерства 2011» на веб-сайті Проекту (www.ucs-hrm.org.ua).

1. СУЧАСНЕ БАЧЕННЯ ЛІДЕРСТВА ЯК УМОВИ УСПІШНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Коли ми дивимося вперед, у майбутнє століття, лідерами будуть ті, хто буде наснажувати інших.
Біл Гейтс, засновник корпорації «Майкрософт»

РОЗВИТОК ЛІДЕРСТВА — ВИМОГА СЬОГОДЕННЯ

Сьогодні, в умовах ХХІ століття, одним з ключових чинників, від яких залежить успішність діяльності організацій, визнається лідерство. Саме на розвиток лідерства сьогодні спрямовуються зусилля у багатьох країнах світу, як розвинених, так і тих, що прагнуть посилити свою конкурентоспроможність на міжнародній арені. Лідерство розвивають як у приватному, так і публічному секторах, і, зокрема, на державних службах. Джеймс МакГрегор Бернз, котрий отримав Пулітцерівську премію за роботу «Лідерство» (1978)⁹, зазначав, що одним з універсальних прагнень нашого часу є жага за захоплюючим та креативним лідерством.

Лідерство:

- орієнтація на майбутнє організації, нові перспективи, можливості;
- інші цінності та, відповідно, нові підходи і процедури;
- нова якість управління людськими ресурсами, управління людьми.

Лідерство є серцевиною належного демократичного врядування (*good governance*), сучасною концепцією управління. Лідерство визнається як потужний фактор вдосконалення управлінської спроможності та результативності діяльності органів влади.

⁹ Це видання було першою міждисциплінарною публікацією про лідерство.

Лідерство є відповіддю на сучасний ритм життя, постійні динамічні зміни в усіх сферах, зокрема, зростання конкуренції та глобалізацію, міжнародну економічну інтеграцію, зростання ринку у країнах, що розвиваються, більшу дерегуляцію та приватизацію; технологічні зміни (швидшу та кращу комунікацію, більше інформаційних мереж об'єднують більшу кількість людей у світі). Такі зміни спричинили як більше ризиків (вища конкуренція, пришвидшені темпи), так і більше можливостей (більше ринків, менше бар'єрів). Тож, як відзначає Джон Коттер, усі організації — школи, лікарні, фонди та урядові установи — змушені були спробувати покращити свою діяльність.

Правда полягає у тому, що жоден фактор не може зробити організацію захоплюючою, але якщо треба було б обрати один з них, який має найбільший вплив, Ви б обрали лідерство.

Томас Стюарт

Таблиця 1. Зміни в структурі сучасних організацій

Організації ХХ століття	Організації ХХІ століття
Бюрократичні.	Небюрократичні, менше правил та працівників.
Багаторівневі.	Обмеження кількома рівнями.
Організовані у спосіб, який передбачає, що керівники вищого рівня здійснюватимуть менеджмент.	Організовані у спосіб, який передбачає, що керівники є лідерами, а менеджмент здійснюють працівники базового рівня.
Політики та процедури створюють багато складних внутрішніх взаємозалежностей.	Політики та процедури створюють мінімальні внутрішні взаємозалежності, потрібні для клієнтів.

Організації ХХІ століття, на переконання Джона Коттера, одного з провідних фахівців в царині лідерства, повинні спиратися на нові принципи діяльності, нові цінності та підходи, якщо вони хочуть бути успішними в нових умовах. Усвідомлення потреби щодо зміни своїх підходів до управління, пов'язане з визнанням потреби у лідерстві — у більшій прозорості та обґрунтованості дій, у здатності враховувати зміни контексту (зокрема, балансу уваги до внутрішніх та зовнішніх процесів), та спроможності

дивитися на довгострокову перспективу. Це, в свою чергу, зумовлює суттєві структурні зміни у спрощенні та розширенні умов для взаємодії як із зовнішніми зацікавленими сторонами, так і всередині організацій, зменшенні взаємозалежності та управлінських рівнів, децентралізацією, делегуванням багатьох управлінських повноважень (щодо менеджменту) на нижчі рівні. Сучасні успішні організації є згуртованими навколо спільних цінностей, спільного бачення; це організації, відкриті до навчання, експериментування, ведення змін, готові до ризиків, інноваційні та творчі.

Таблиця 2. Зміни в культурі сучасних організацій

Організації ХХ століття	Організації ХХІ століття
Сфокусовані на внутрішніх питаннях.	Зовнішньо орієнтовані.
Централізовані.	Уповноважуючі, надихаючі.
Рішення приймаються повільно.	Рішення приймаються швидко.
Політичні.	Відкриті та прозорі.
Не схильні до ризиків.	Більш толерантні до ризиків.

Тож, сьогодні йдеться про розвиток організацій-лідерів спроможних відповідати викликам часу, спроможними діяти по-новому, відповідно до нових цінностей. Такі зміни потребують не лише зміни управлінських підходів та процесів, але і суттєвих культурних трансформацій, визнання нових цінностей та способів співпраці. Організації-лідери неможливі без своїх працівників-лідерів, тож ключовою тенденцією сьогодні є розвиток лідерства в організації. Мова не про одноосібне лідерство чи вроджені

Багатьох називають керівниками тільки тому, що вони очолюють команди або знаходяться на верхівці адміністративної піраміди. Але перебування нагорі визначає лише видимість управління, а не його сутність.

Дж. Пітер Лоуренс

властивості, а про **корпоративне лідерство — лідерство спільноти керівників**, незалежно від сфери діяльності чи рівня посади. Розвиток лідерства на державній службі так само стосується керівників усіх рівнів, що займають адміністративні посади на державній службі¹⁰.

¹⁰ Див. Розділ 2 «Розвиток лідерства на державній службі».

Зрозуміло, що на кожному рівні чи посаді є певна специфіка діяльності, водночас лідерство — це загальна вимога, яка висувається до керівників усіх рівнів. Це не просто абстрактні слова, а той стандарт поведінки, який вважається за взірць та очікується на практиці. Тому **лідерство — це те, чому навчають, принцип, який сповідають, і компетенція¹¹, яку розвивають і оцінюють, як при наборі на керівні посади, так і під час реалізації посадових обов'язків.**

Лідерами не народжуються, ними стають. Як завжди, вони є результатом тяжкої роботи. І це є ціною, яку ми маємо заплатити для досягнення мети.

Вінсент Ломбарді

ЛІДЕРСТВО — ЦІННІСНИЙ ФЕНОМЕН. ЗАГАЛЬНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ СУЧАСНОГО УЯВЛЕННЯ ПРО ЛІДЕРСТВО

✓ *Лідерство — можливість служити*

Лідерство є ціннісним феноменом, тобто виявленням певних цінностей як основи життя людей. Цінності передаються в процесі комунікації на різних рівнях. Поведінка керівника є демонстрацією тих цінностей, які утворюють основу для подальшого розвитку на рівні організаційної культури. Визнання спільних цінностей в колективі, у команді, є тією рушійною силою, яка дозволяє будувати партнерства, розвивати бачення та стратегії діяльності.

Лідерство — це не спосіб самозвеличення, це діяльність заради кращих рішень, умов; реалізація нових ідей, шлях до звершень, причому важливим є не лише **чому** (заради чого, в ім'я чого тощо), але і **як** лідер діє. **Лідерство та ідея служіння** пов'язані між собою, оскільки вони ґрунту-

Я не знаю, якою буде Ваша доля, але я знаю одну річ. Ті з Вас, хто насправді будуть щасливими — є тими, хто шукатиме і знайде спосіб служіння.

Альберт Швейцер

¹¹ Компетенції (*competencies*) — це не лише навички та знання, але й також цінності, особисті якості та підходи, що проявляються у поведінці державного службовця та сприяють досягненню успішних результатів діяльності.

Хтось відпочиває у затінку завдяки тому, що хтось інший багато років тому посадив дерево.

Уоррен Баффет

ються на **відданості ідеї** та **усвідомленні відповідальності** за свої дії та колектив, за тих, з ким працюєш, і для кого. Особливо важливе значення це має для державної служби та публічного сектору, оскільки ідея служіння громадськості, дотримання публічних інтересів має бути визначальною.

✓ **Лідерство — діяти правильно**

Загально поширеним є вислів, що **менеджер робить речі правильно, а лідер — робить правильні речі**, тож недостатньо вміти щось робити гарно, треба робити те, що є важливим, доречним, потрібним, те, у що людина вірить. За словами Стівена Кові, якщо менеджмент — це вправність у підйомі по драбині, то для лідерства важливо, на яку стіну спирається ця драбина; лідерство визначає, що ця драбина стоїть у правильному місці.

✓ **Лідерство — спроможність сформувати і втілити бачення в життя, вести зміни**

Якщо ви хочете побудувати корабель, не закликайте людей іти в ліс рубати дерева і не розподіляйте між ними завдання й роботу. Натомість, навчіть їх марити безкрайними морськими просторами.

Антуан де Сент-Екзюпері

Лідерство передбачає **спрямованість до бажаного майбутнього** — втілення бачення, формування готовності до змін та веденні цих змін, відкритість до нових ідей. Лідерство ґрунтується на **ідеалах творчості, проактивності та стратегічного мислення**.

Ключовим для лідера є спроможність сформувати **бачення** — уявну, позитивну (оптимістичну), чітку, однаково зрозумілу для всіх, стислу картину бажаного майбутнього, яка відповідає на запитання: чого ми хочемо досягнути, куди ми рухаємося, чого ми прагнемо, що зміниться і що та чому залишиться без змін. Лідер має «заряджати» та «заражати» жагою до бачення інших, аби разом втілити його у життя.

Схема 1. Менеджмент та лідерство. Зміна ціннісних орієнтирів в управлінні: короткострокове реагування vs інноваційні зміни

Від	До
Орієнтація на короткострокову перспективу.	Довгострокове, стратегічне мислення.
Збереження існуючого стану.	Управління змінами.
Реагування, дії по шаблону у жорстких рамках, низький рівень інновацій.	Творчість, проактивний підхід, гнучкість, відкритість новим ідеям, високий рівень інновацій.
Впровадження рішень.	Розвиток бачення, розробка політики.
Аналізувати, оцінювати та вирішувати.	Надихати, мотивувати, залучати.

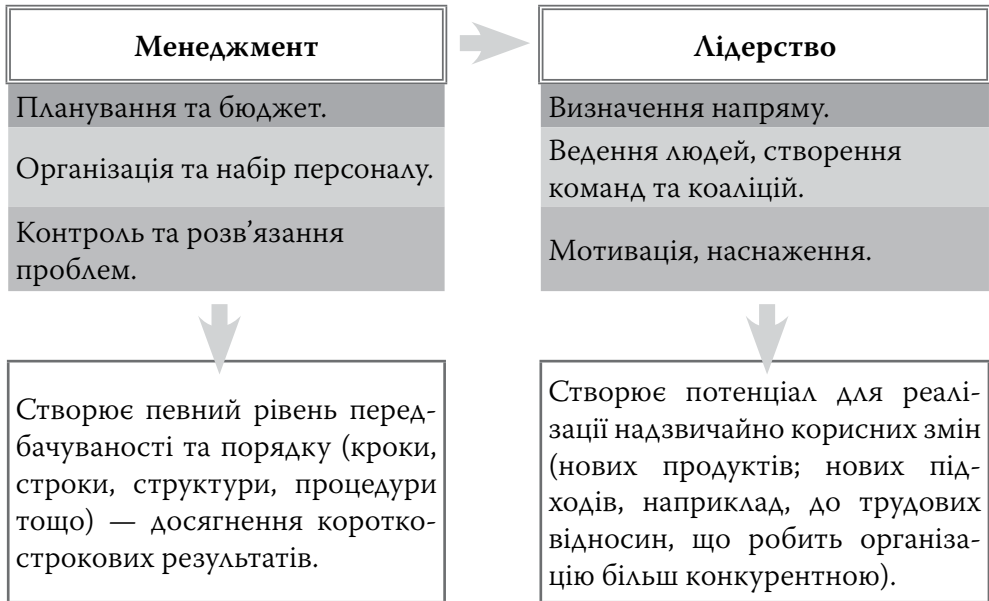
Фахівці наголошують і на інших характеристиках, які демонструють зміну ціннісних орієнтацій та управлінських установок, таких, як перехід від обережної гри до ризику, від стримування та регламентування — до більш вільних дій, осмислення і готовності до викликів.

Як підкреслював Дж. Коттер, менеджмент передбачає управління на основі стабільності та заради підтримки статус-кво шляхом реалізації класичних функцій менеджменту¹², як-от: планування, організація, контроль, оцінювання тощо. Цей спосіб управління є передбачуваним, оскільки спирається на дотримання визначених кроків, процедур, правил. Натомість лідерство — це гра на випередження, це створення змін, розвиток потен-

¹² Анрі Файоль, представник адміністративної школи управління, якого часто називають батьком менеджменту, виокремив 5 основних взаємопов'язаних функцій менеджменту: *планування* (передбачення, врахування майбутнього і розробка програми дій), *організація* (побудова матеріального і соціального організмів підприємства), *розпорядження* (спонукання робітників до продуктивної праці; «мистецтво управляти людьми»), *координація* (узгодження, гармонізація дій, об'єднання зусиль), *контроль* (перевірка реалізації програм, виконання розпоряджень).

ціалу для змін шляхом генерування бачення, створення команд (коаліцій, партнерств), спроможних втілювати в життя це бачення¹³.

Схема 2. Функціональність менеджменту та позафункціональність лідерства



Дихотомія менеджменту та лідерства не повинна абсолютизуватися. І хоча дотримання нових цінностей є визначальним, однак ніхто не заперече,

що в організаціях важливо виконувати і функції менеджменту, але при цьому суттєво, аби все не зупинилося на цьому, оскільки без лідерства — бракує відданості, правильного напрямку дій, поступу до успішного майбутнього.

Справжнє лідерство має бути на користь послідовників, а не задля збагачення лідера.

Роберт Тоунсенд

✓ **Лідерство — нова якість управління людьми, лідерство в команді**

Орієнтація на довгострокову перспективу, втілення бачення, готовність до ризиків та потреба інноваційності зумовлює і пояснює нові під-

¹³ Див. Розділ 7 «Мистецтво ведення змін».

ходи до управління людьми. Лідерство як **нова якість управління людськими ресурсами** ґрунтується на вірі в людей, **повазі** до ЛЮДИНИ, працівника-професіонала.

Фахівці акцентують увагу на одній з суттєвих умов сучасного успішного управління: орієнтацію не на ієрархічне підкорення, а на розвиток командної роботи, не посилення контролю, а розвитку довіри. Основна цінність та головна передумова лідерства — розвиток **довіри та команди**¹⁴, спільності поглядів на ключові питання, взаємної відповідальності, взаємопідтримки.

Схема 3. Менеджмент та лідерство. Зміна ціннісних орієнтирів в управлінні людськими ресурсами

Від	До
Орієнтація на впровадження поточних рішень.	Розвиток спільного бачення.
Продуктивність — основний пріоритет.	Відданість цінностям.
Знеособленість, важливість результатів-продуктів, статусність.	Важливість стосунків, емоцій.
Обмеження.	Уповноваження.
Примус, зовнішні вимоги та зобов'язання.	Ініціатива, відданість, впевненість.
Контроль за людьми.	Віра в людей, довіра, мотивування, залучення.
Покарання за помилки.	Навчання на помилках.

Для менеджменту є більш важливими поточні результати, для лідерства — стосунки; тому інколи говорять про те, що менеджмент є дещо знеособленим, тоді як лідерство неможливе без особистісних питань, визнан-

Людей не цікавить, скільки ви знаєте, поки вони не дізнаються, наскільки ви піклуєтеся, наскільки ви не є байдужими.

*Джон Максвелл
Харві С. Файерстоун*

¹⁴ Див. главу «Довіра. Відкритість. Впевненість» у розділі 3 «Організаційна культура» та розділ 5 «Лідер та розвиток команди».

ня емоцій та різних інтересів зацікавлених сторін. Тому лідерство — це **підключення**, це **небайдужість** до цінностей, бачення, людей.

Орієнтація на стратегічність, творчість та інноваційність зумовлює відмову від управління на основі страху покарання за помилки. Навпаки, за словами Пітерса та Вотермана, важливо переконатися, що організація має достатню кількість помилок, бо якщо час від часу не виникає помилок, це означає, що не докладалися особливі зусилля для успіху. Тож, помилки — це природна річ, інша справа, що треба **вчитися на помилках, вчитися на власному досвіді, один від одного**, і саме це є одним з потужних інструментів лідерства.

Якщо класичний менеджмент передбачав систематичне підштовхування працівників до того, що керівник вважає необхідно робити, лідерство — це вести працівників за собою до спільної мети, насажувати працівників, щоб вони самі хотіли робити те, що є необхідним. Лідерство передбачає спільну діяльність, що ґрунтується не на зовнішньому контролі та тиску зовнішніх зобов'язань, а на внутрішньому поклику та спільності, визнанні спільних цінностей, вірі у правильність і необхідність дій, взаємній довірі та взаємній відповідальності.

Схема 4. Підходи в рамках класичного менеджменту та лідерства

Класичний менеджмент	Лідерство
Систематичне підштовхування працівників до того, що керівник вважає необхідно робити	Уміння вести працівників за собою до спільної мети, насажувати працівників, аби вони самі хотіли робити те, що необхідно
«Я і мої працівники / підлеглі»	«Ми», «Наша команда»
Зовнішній контроль, зобов'язання	Спільність, відданість, довіра

За словами Гордона Селфріджа, бос керує¹⁵ співробітниками, лідер є для них наставником. Бос залежить від влади, лідер — від доброї волі. Бос спричиняє страх, лідер — ентузіазм. Бос говорить «я», лідер — «ми». Бос

¹⁵ Тут використовується англійське слово «drive», яке може бути витлумачене як керування на основі сили, вести як змушувати до певних дій, «ганяти» підлеглих.

Бос спричиняє страх, лідер — впевненість.
Бос каже, кому має бути соромно, хто винен, лідер — виправляє помилки.
Бос знає все, лідер задає запитання.
Бос робить роботу тяжкою мукою, лідер робить роботу цікавою.
Бос цікавиться собою, лідер — питаннями групи.

Расел Евін (R. H. Ewing)

акцентує, хто винен, лідер — «лагодить поломки» (розв'язує проблеми).
Бос каже — «йдіть», лідер — «ходімо».

Лідерство — це процес. Для лідерства не має значення рівень посади, натомість важливим є ступінь впливу діяльності особи, в тому числі на основі власного прикладу. Лідер — це той, хто **служує прикладом для інших**, демонструє належні практики і у такий спосіб згуртовує навколо себе команду, спроможну досягати поставлених цілей та втілювати бачення в життя. **Лідерство — це вплив.**

✓ *Лідерство — це установка і вибір*

Лідерство — це не лише певна поведінка і вплив, це спосіб мислення і ставлення, ставлення до себе, до інших, до світу. Лідерство потребує проникливості, спроможності бачити не лише те, що є на поверхні, але й, так би мовити, нижню частину айсберга, те, що є під водою, враховувати і те, що не завжди усвідомлюється чи маніфестується; здатності бачити сутність речей, розуміти інтереси, мотиви, чинники, які впливають на наші переконання та дії¹⁶.

Справжній виклик для лідерства — бути сильним, але не нахабним; бути добрим, але не слабким; бути сміливим, але не залякувати; бути зваженим, вдумливим, але не лінивим; бути простим, скромним, але не боязким; бути гордим, але не зверхнім; мати почуття гумору, але не бездумність.

Джим Рон

¹⁶ Див. Додаток «Управління на основі компетенцій» та розділ 7 «Мистецтво ведення переговорів».

Лідер знає міру. Лідерство — це віра в свої сили, але водночас прагнення почути інші точки зору та спроможність до критичного мислення. Лідер уважний до емоцій інших людей, допомагає ними управляти та заряджає своїми емоціями команду. Він здатний збалансувати впливи та внески в команді, примножуючи загальний результат, а також утримувати баланс між спільністю та індивідуальністю, між прагненням досягнути бажаного майбутнього та увагою до поточної ситуації, баланс між скеровуванням, настановами та мотивуванням інших, баланс між орієнтацією на досягнення цілей та розвитку довірчих стосунків, дотримуючись та просуваючи цінності (організації), в які щиро вірить, та сприяючи змінам.

Настанови для менеджерів компанії Lego

- Встановлювати тісні стосунки з персоналом та тримати відповідну дистанцію.
- Керувати та залишатися в тіні.
- Довіряти персоналу та стежити за усім, що відбувається.
- Проявляти терпимість і точно знати, чого ти хочеш від персоналу.
- «Тримати в голові» цілі структурного підрозділу та проявляти лояльність до всієї організації в цілому.
- Чітко планувати свій час та мати гнучкий розклад.
- Вільно висловлювати свої погляди та проявляти дипломатичність.
- Мати гарну уяву та «твердо стояти ногами на землі».
- Намагатися досягнути згоди та вміти вперто йти до поставленої цілі.
- Бути енергійним та розсудливим (раціональним).
- Бути впевненим в собі та скромним.

Лідерство передбачає свідомий вибір підходів і принципів своєї діяльності, свого ставлення як до інших, так і до себе. Лідерство ґрунтується на визнанні складності та динамічності зовнішнього та внутрішнього світів, важливості розгляду різних точок зору, провокування критичного мислення та конструктивних дискусій, перевірки власних припущень та установок, але, водночас, позитивного стратегічного мислення, спроможного надихати та підтримувати команду на шляху втілення необхідних та бажаних змін. Це потребує повної відданості керівника відповідним цінностям та баченню, його віри та наполегливих дій.

Ті керівники, які найбільше нам запам'яталися і вплинули на нас, яких ми згадуємо із захопленням, з якими ми досягали якихось значущих результатів, як правило, і є реальними прикладами лідерства. Вони залишили слід у нашому серці. Вони довіряли, надихали, слухали, допомагали, вчили, визнавали тощо. Вони вірили в те, що роблять, вони були «справжніми».

Таблиця 3. Менеджер та лідер

Гарний менеджер	Лідер
Його поважають	Його обожнюють
Адміністратор	Новатор
Робить справу правильно	Робить правильну справу
План — основа дій	Бачення (перспективи) — основа дій
Не йде (як правило) на ризик	Готовий до великих ризиків
Підтримка статус-кво, мінімум інновацій	Нові ідеї, прагнення та впровадження змін, значні інновації
Вірить у системи	Вірить у людей
Цінує результати	Цінує стосунки, визнає внески
Стриманість, безособовість	Ентузіаст, особистість, турбота про інших
Доручає, делегує	Надихає, мотивує, залучає
Використовує доводи	Використовує емоції
Контролює	Довіряє
Покладається на принципи та політики, пристосовується до правил інших	Бере відповідальність на себе, критичний до правил інших
Зважає на посади	Є членом команди, не звертає особливої уваги на посади

Як відзначають Джеймс М. Кузе та Барі Познер¹⁷ у книзі «Виклик лідерства», лідерство є низкою практик, які майже кожен може опанувати. Для цього вони пропонують дотримуватися п'яти принципів:

¹⁷ Автори LPI моделі (*Leadership Practice Inventory*) — моделі практичного інструментарію лідерства, якою користуються сотні тисяч людей у світі, що

- ефективні лідери кидають виклик процесам, системам, звичайним способам виконання речей; вони йдуть на ризик, експериментують, генерують ідеї й заохочують інновації, сприяють навчанню і навчаються самі; вони не є задоволеними *status quo*;
- лідери надихають спільне бачення; вони роблять реальними надії та мрії інших; сприяють тому, аби люди побачили неймовірні можливості у майбутньому, повірили у свої мрії та спільність мети; вони розуміють потреби людей та тримають їхні інтереси у серці;
- лідери, які уможливають втілення в життя неймовірних речей, розвивають спроможність інших діяти; вони підтримують тих, хто потребує підтримки, та тих, на кого впливатимуть результати діяльності; вони говорять «ми» і заохочують співпрацю та командну роботу, та роблять так, аби інші могли виконувати роботу добре;
- гарні лідери слугують для інших прикладом; їхня поведінка, ставлення та дії віддзеркалюють їхні переконання та цілі; вони чітко усвідомлюють свої переконання та розуміють, що повагу можна заслужити, якщо дії відповідають переконанням. Вони діють так, як говорять, і як очікують від інших;
- лідери запалюють серця; заохочують просування до мети не зважаючи на складності, втрати, втому; сприяють розумінню того, що шлях є довгим, але можливим.

Справжні лідери мають впевненість для того, аби бути самостійними, мужність, аби приймати складні рішення, пристрасть аби прислухатися до потреб інших. Лідерами не збираються бути, лідерами стають на основі своїх дій та добротності намірів.

Дуглас МакКартнер

Усі характеристики лідерства, які окреслені у цьому розділі, розглядатимуться детальніше в інших розділах цього Посібника. Важливо враховувати, що вони є стратегічною основою, рамковими принципами, які впливають на розвиток лідерства та впровадження реальних змін на рівні ефективних управлінських практик.

передбачають відповіді на запитання як лідерами, так і тих, хто є свідками їх дій.

2. РОЗВИТОК ЛІДЕРСТВА НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

Лідерство — це не титули, посади і не місця
в організаційних схемах. Це — вплив на інших.

*Джон Максвелл,
міжнародний експерт з питань лідерства*

ЗАГАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

Чимало країн спрямовують свої зусилля на модернізацію державної служби, і зокрема, одним зі шляхів такого удосконалення вважається саме розвиток лідерства, спроможного забезпечити реальні зміни на краще, тривалий та сталий результат.

Лідерство передбачає дотримання певних цінностей та принципів діяльності, які стосуються як управління загалом, так і управління людськими ресурсами. Відповідно, **лідерство розглядається як те, чому навчаються і що можна розвивати** як на рівні людини, так і на рівні організації та державної служби в цілому.

Складові лідерства на державній службі: партнерство і повага, вивчення та використання передового досвіду і найкращих практик, пристрасність і переконаність, новаторство та далекоглядність.

Розвиток лідерства необхідно розглядати в контексті визнання і підтримки державної служби як конкурентоспроможного, привабливого місця праці, здатного привернути та утримати найкращі кадри, кваліфікованих працівників (*workplace of choice*). Така концепція зумовлює і основні підходи до управління людьми на державній службі, які мають

Компетенції — це демонстрована здатність застосовувати на практиці знання та навички.
Стандарти ISO 9000:2000

сприяти забезпеченню успіху та впевненого майбутнього для державної служби. Державна служба є зацікавленою, аби на ній працювали справжні лідери, відані своїй справі — служінню громадськості, спроможні відповідати викликам часу та працювати у складних динамічних умовах.

Управління людськими ресурсами або управління людьми визнається **ключовим обов'язком керівників усіх рівнів**, що висуває особливі вимоги до них, адже їхня поведінка має бути втіленням цінностей на практиці, прикладом для інших.

Серед спільних тенденцій у багатьох країнах є те, що більше уваги та часу нині присвячується питанню розвитку лідерів, забезпеченню відкритості, відзначенню та заохоченню результативної діяльності. Розвиток лідерства розглядається крізь призму кращого забезпечення відповідності суспільним інтересам, здатності краще їх представляти та діяти у публічних (національних) інтересах.

Основою діяльності та ключовою спільною рисою у багатьох країнах є, передусім, використання управління на основі компетенцій (*competencies*)¹⁸, першим кроком якого є **визначення (загальних) компетенцій**, якими повинні володіти усі керівники на державній службі. Компетенції є комплексною динамічною характеристикою — як опис вимог щодо ефективної поведінки на посаді чи групі посад, який включає не лише знання та навички, а також дотримання певних цінностей і підходів, особисте ставлення та особисті якості — які державні службовці мають **демонструвати у поведінці** при виконанні службових обов'язків для досягнення успішних результатів.

Документи, які визначають компетенції державних службовців, існують у більшості розвинених країн, в ЄС — як на наднаціональному рівні — компетенції лідерства для європейських лідерів, так і на рівні окремих країн-членів ЄС. Такий підхід використовують, наприклад, у Бельгії, Великій Британії, Голландії, Естонії, Ірландії, Італії, Німеччині, Польщі, скандинавських країнах, Франції тощо. Компетенції використовують і розвинені країни, як-от Канада, США, Австралія, і ті, що розвиваються, наприклад

¹⁸ Див. Додаток «Управління на основі компетенцій».

Малайзія. Одні країни вже мають тривалий досвід управління на основі компетенцій, інші лише починають застосовувати такий підхід або готуються для його впровадження.

За результатами дослідження в країнах ЄС, ключові компетенції європейських лідерів є такими: відкритість до нових ідей, доброчесність, інноваційність, соціальні навички (включаючи комунікаційні навички), ведення переговорів та розвиток мереж, орієнтація на результат, організаційні навички, володіння знаннями, що включають знання на рівні ЄС та знання на рівні країн-членів.

*Excellent Public Leadership. 7 competencies for Europe.
ROI.Sdu Uitgevers, 2007*

Незважаючи на різні країни, різні типи та назви документів, ключові підходи в них є подібними. І навіть коли назви компетенцій є різними, то їх опис дозволяє побачити значну схожість характеристик, які визначаються найважливішими для керівників на державній службі різних країн.

В «Основах стратегії щодо розвитку лідерських здібностей» в Австралії визначені такі компетенції: досягнення результату (розбудова організаційної спроможності, професійний досвід, управління змінами, забезпечення виконання очікуваних результатів), вдосконалення продуктивних робочих стосунків (побудова внутрішніх та зовнішніх стосунків, сприяння співпраці та партнерству; оцінювання персональних якостей, управління, виховування та розвиток людського потенціалу), формування стратегічного бачення; доброчесність та особиста звитяга, комунікація з елементами впливу, розробка та дотримання законодавства.

The Senior Executive Leadership Capability Framework

В одних країнах усі групи компетенцій для керівників називають **компетенціями лідерства**, як, наприклад, у ЄС, Канаді¹⁹, США чи Австралії; інколи їх просто називають компетенціями керівників, профілями чи моделями компетенцій тощо. У інших країнах серед груп основних компетенцій керівників виокремлюють одну, яку називають лідерство, і пов'язують

¹⁹ Див. Додаток «Профіль компетенцій лідерства Канади».

її з управлінням людськими ресурсами шляхом забезпечення командної роботи тощо.

«Рамки компетенцій керівників вищого рівня на державній службі Естонії» включають: надійність (служіння нації, дотримання етичних норм, принципу верховенства права); бачення (формування бачення, пояснення стратегічних напрямів, визначення цілей); інноваційність (саморозвиток, розвиток організації та запровадження інновацій); лідерство (вміння будувати та заохочувати командну роботу, створення мереж співпраці); орієнтацію на результат (прийняття рішень та відповідальність за їх реалізацію, досягнення результатів).

Competency Framework of the Estonian Senior Civil Service

Визначені компетенції, які є втіленням цінностей та пріоритетів, можуть фіксуватися в окремих документах або бути складовими загальних концептуальних стратегічних документів²⁰. У будь-якому разі вони **закладають підвалини для втілення стратегій розвитку** людських ресурсів, розвитку керівників на державній службі, і, зокрема, керівників вищих рівнів (які займають адміністративні посади).

Компетенції як ключові характеристики поведінки, яка очікується при виконанні службових обов'язків, оцінюються при наборі, просуванні, оцінюванні результатів щорічної діяльності; вони визначаються при плануванні наступності (потреб у майбутніх роботах та підготовки працівників до нововведень, нових видів робіт, потрібних для відомства).

Важливим є те, що компетенції лідерства, якими повинні володіти усі керівники у майбутньому, мають визначатися з урахуванням бачення розвитку державної служби, можливу зміну ролей та виклики при запровадженні змін.

Досвід інших країн свідчить про те, що стратегія лідерства має:

- розроблятися з точки зору потреб уряду в цілому;

²⁰ Стратегічні документи також мають різні назви, так, наприклад, є основи стратегії щодо управління талантами на рівні вищого виконавчого корпусу (*executive talent management framework*) або основи стратегії управління на основі компетенцій (*competency-based management framework*). У Великій Британії існує документ «Професійні навички для урядових компетенційних рамок» (*The Professional Skills for Government competency framework*).

- ґрунтуватися на чіткому діагностуванні тих викликів, які існують; враховувати наявну культуру у публічному секторі (країн визначають свої компетенції та стратегії на основі відповідних досліджень, які дозволяють врахувати національну специфіку, пріоритети та особливі виклики);
- передбачати комплексну і тривалу підтримку задля сприяння сталому постійному розвитку лідерства, у тому числі — навчання та розвитку компетенцій лідерства, оскільки будь-яка успішна стратегія розвитку лідерства пов'язана з культурними змінами, які потребують системних зусиль протягом тривалого часу.

Важливо, що визначені компетенції слугують орієнтиром для визначення пріоритетів та, власне, розроблення програм навчання та розвитку. Деякі країни утворили спеціальні інституції для розвитку лідерства, наприклад, у Швеції — Національна Рада з питань якості та розвитку (*National Council for Quality and Development*); інші посилили наголос на питаннях лідерства в існуючих програмах та запровадили нові тренінги для вищого управлінського корпусу, як, наприклад, в Школі державної служби Канади. Органи влади також користуються і програмами мережевих міжнародних шкіл, наприклад, Європейського інституту державного управління (EIPA) та приватних організацій.

Навчання за програмами в Центрі креативного лідерства дає лідерам розуміння того, як їхня особистість, їхній стиль, впливає на поведінку та результативність інших, розуміння особливостей власної реакції на зміни та більш ефективного ведення проектів та змін; краще розуміння того, як ефективніше надавати і отримувати зворотній зв'язок, розвивати та підтримувати стосунки та продуктивну співпрацю; як побачити та розвивати у повній мірі потенціал інших та краще управляти собою²¹.

На основі компетенцій проводять вивчення потреб у навчанні та розвитку. Описи компетенцій (необхідної ефективної поведінки та ставлен-

²¹ Центр креативного лідерства (*Center for Creative Leadership*) — провідна установа, що здійснює вивчення потреб та проводить навчання для різних зацікавлених сторін, вона працює понад 40 років у 120 країнах по всьому світові, в тому числі у Північній та Південній Америках, Західній та Східній Європі (зокрема, в Росії) та Азії. Див. www.ccl.org/leadership/russian/

ня) фактично слугують стандартом бажаного майбутнього, тому вивчення потреб полягає у аналізі різниці («прогалини») між описом компетенцій та поточного стану. Важливим при цьому є те, що потреби завжди розглядаються крізь призму можливостей вдосконалення діяльності або підтримки діяльності в разі нововведень. Тобто мають значення не особисті бажання службовців, а потреби, пов'язані зі службовою діяльністю сьогодні чи в майбутньому²².

Одним з найпоширеніших підходів до вивчення потреб, особливо для керівників і, зокрема, керівників вищого корпусу, є використання методу оцінювання «360 градусів», оскільки вважається, що самооцінки недостатньо для рівня вивчення потреб на основі компетенцій. Цей метод полягає у намаганні подивитися на питання під різними кутами — з різних точок зору — шляхом залучення до вивчення потреб колег, підлеглих, керівників та, власне, ключової цільової аудиторії. Порівняння різних оцінок дозволяє побачити реальні проблемні моменти та зумовлює (відносно) об'єктивність вивчення потреб. Розбіжності точок зору при самооцінці та оцінці іншими може показати недооцінку або переоцінку власних компетенцій.

Пріоритети у навчанні та розвитку визначаються на основі опису компетенцій та вивчення потреб, відповідно, можуть встановлюватися загальнообов'язкові тренінги для усіх керівників на державній службі (не залежно від терміну перебування на посаді та на державній службі),

²² З урахуванням компетенцій може проводитися вивчення потреб державних службовців у професійному навчанні та розвитку як на рівні спільноти в цілому (для груп державних службовців, наприклад, усіх керівників на державній службі або вищого корпусу державної служби) — так зване вивчення потреб на операційному (функціональному) рівні, так і на індивідуальному рівні. Вибір рівня вивчення потреб залежить від ресурсів та пріоритетів. Вивчення потреб на індивідуальному рівні потребує більше ресурсів, в тому числі фінансових та часових. При запровадженні Профілів компетенцій і здійсненні загального вивчення потреб доцільно проводити оцінювання на функціональному рівні. Незалежно від рівня вивчення потреб за результатами аналізу даних можуть проводитися як спільні навчальні заходи, так й індивідуальні.

При вивченні потреб залежно від ресурсів та рівня й типу вивчення потреб використовують різні методи, наприклад, анкетування, інтерв'ю, фокус-групи, спостереження, аналіз документів (у тому числі — результатів проведених досліджень, даних щорічного оцінювання), виконання практичних завдань тощо.

обов'язкові перед вступом на певні посади. Так, наприклад, в Канаді серед обов'язкових є тренінг «Етика поведінки державних службовців».

Важливим є те, що визнається **відповідальність** державної служби як конкурентного роботодавця загалом та керівників усіх рівнів **за створення умов для розвитку лідерства**. Причому йдеться про роботу не лише з вищим корпусом службовців, але й з **усіма рівнями керівників** для сприяння наступності, розвитку кар'єри та впровадженню єдиних принципів управління людськими ресурсами.

Програми розвитку лідерства спираються на інтерактивні методики навчання дорослих. Оскільки розвиток компетенцій лідерства неможливий шляхом виключно інформування, формування компетенцій передбачає відповідне ставлення та поведінку, тому програми навчання та розвитку лідерства носять практично-орієнтований характер. Крім власне тренінгів, заохочуються також інші форми та способи підтримки розвитку державних службовців, в тому числі шляхом розвитку мереж, обміну досвідом, проведення різних короткострокових заходів за участі запрошених гостей, обговорення актуальних питань, надання індивідуальних консультацій, реалізації програм менторства та наставництва, направлення працівника для спостереження за роботою на інших посадах (*job shadowing*) тощо.

ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЛІДЕРІВ ЗА УПРАВЛІННЯ ЛЮДЬМИ

Відповідальність керівників за належне управління людськими ресурсами вважається однією з ключових функцій лідерства на державній службі. Управління людьми здійснюється відповідно до стратегічних урядових документів, з дотриманням визначених цінностей та принципів, як-от: служіння громадськості, повага до людини, етика поведінки, розвиток команд, партнерств та мереж; забезпечення професійності державної служби шляхом управління на основі заслуг і здобутків та управління на основі компетенцій тощо.

В розвинених країнах практика управління людьми відслідковується на постійній основі (шляхом моніторингу) та є предметом звітності для усіх органів влади та керівників-державних службовців усіх рівнів. Звітування здійснюється відповідно до кількісних та якісних показників, визначених у стратегічних документах, таких, як, наприклад, *Основні стратегічні*

*рамки щодо управління та підзвітності Канади (MAF)*²³; причому звітна інформація узагальнюється та аналізується на рівні уряду в цілому, крім того, результати звітування оприлюднюються на веб-сторінках усіх органів влади.

Керівники-лідери повинні усвідомлювати свою відповідальність за управління людськими ресурсами в організації та бути спроможними виконувати цю функцію відповідно до принципів належного врядування та бачення шляхів забезпечення ефективної результативної діяльності. Тому на державних службах приділяється особлива увага навчанню керівників управляти людьми, й відповідно, створювати сприятливі умови праці, розбудовувати спроможність працівників та сприяти розвитку лідерства.

10 запитань, які «не дають заснути вночі заступнику Міністра у Канаді»

1. Чи слугую я прикладом цінностей та етичної поведінки на державній службі для працівників у моєму підпорядкуванні?
2. Чи створюю я в організації культуру інновацій та впевненості – культуру відкритості до змін?
3. Чи керую я «цілісною», скоординованою організацією, спрямованою на результати?
4. Чи використовую я інформацію щодо результатів діяльності як орієнтир для прийняття рішень?
5. Чи зробив я все від мене залежне, аби гарантувати наявність необхідної аналітичної спроможності в установі?
6. Чи пояснив я, з якими ризиками може впоратися мій персонал (яка межа цих ризиків – що виходитиме за межі контролю)?
7. Чи прийняв я на службу потрібних для роботи працівників і чи створив умови, які дозволяють їм досягти успіху?
8. Чи існує в установі узгоджений режим контролю; чи розуміють працівники правила, згідно з якими вони повинні працювати?
9. Чи думаю я під час реалізації нової ініціативи в першу чергу про громадян?
10. Чи здійснюю я управління підзвітністю систематично?

²³ *Основні стратегічні рамки щодо управління та підзвітності Канади (MAF)* – є ключовим інструментом для планування, оцінювання діяльності та (публічного) звітування в Канаді.

Керівники-лідери повинні враховувати основні цінності та принципи діяльності на кожному етапі циклу управління людьми, починаючи від планування, набору, утримання і аж до звільнення.

Важливо підходити стратегічно до управління людськими ресурсами. Це означає не лише думати про довгострокову перспективу та розвиток гарних робочих стосунків, але і орієнтуватися на стратегічні потреби у фахівцях відомства та державної служби загалом. Слід використовувати ефективні механізми не лише залучення нових кадрів, але і роботи з наявними ресурсами (завдяки ротації, просуванню тощо) та їх розвитку. Будь-які організаційні зміни повинні мати належну інформаційно-консультаційну підтримку для підготовки персоналу до нововведень та розвитку спроможності до їх впровадження. Необхідно забезпечувати інтегроване стратегічне планування людських ресурсів.

Керівники несуть відповідальність за забезпечення відкритості, прозорості та справедливості процедур добору та реалізації стратегій утримання персоналу. Крім того, добір має здійснюватися відповідно до таких цінностей як доступність та репрезентативність²⁴. Дотримання принципу заслуг та здобутків (*merit*) є основним механізмом, який дозволяє реалізувати цінності справедливості та прозорості, оскільки передбачає набір та просування на основі чітких критеріїв — знань, вмінь та компетенцій, які визначаються заздалегідь — як необхідні вимоги для ефективної роботи на посаді²⁵.

Серед зобов'язань керівників на державній службі стосовно управління людськими ресурсами (УЛР) є і забезпечення належних сприятливих умов праці, здоров'я та безпеки тощо; мова як про фізичні, так і психологічні та інші умови, в тому числі відсутності будь-яких форм домагань, зловживань, чи дискримінації. Керівники відповідають за створення сприятливої організаційної культури шляхом підтримки постійної відкритої та двосторонньої комунікації, конструктивного зворотнього зв'язку, визнання внеску працівників, забезпечення балансу часу на роботу та приватне життя (*work-life balance*), залучення працівників, налагодження роботи команд, запобігання та управління конфліктами, дотримання етики поведінки, розвитку спроможності говорити правду керівництву тощо. Керівники

²⁴ Репрезентативність — представлення різних груп суспільства.

²⁵ Див. Додаток «Деякі аспекти управління людськими ресурсами» щодо оцінювання компетенцій під час добору.

повинні сприяти розвитку працівників, управляти знаннями на рівні відомства та, відповідно, заохочувати обмін досвідом.

Так, управління діяльністю на основі її результатів, і, передусім, процедура щорічного оцінювання результатів діяльності службовців, ґрунтується на налагодженні постійної комунікації між безпосереднім керівником та працівником щодо основних очікуваних результатів, індикаторів успішної праці, обговорення результатів та шляхів вдосконалення діяльності; створення умов (можливостей) та надання допомоги для вдосконалення діяльності та розвитку тощо.

Важливо також аналізувати наявні тенденції, динаміку та причини звільнення (не лише загалом в організації, але й в окремих структурних підрозділах), оскільки звільнення не лише впливають на інституційну пам'ять та управління знаннями в організації²⁶, але й також можуть свідчити про несприятливу організаційну культуру, проблеми в управлінні людьми, що потребує відповідної уваги та корекції.

Загальною практикою у багатьох країнах є проведення анонімних опитувань персоналу та консультацій з кадровими підрозділами для оцінювання організаційної культури та надання допомоги працівникам, в тому числі — консультаційної підтримки керівників усіх рівнів щодо належних процесів та практик управління людьми²⁷.

²⁶ Так, наприклад, на етапі звільнення важливими є запитання «як найкраще використати кінець кар'єри», «яка підтримка потрібна для забезпечення наступності». Тому, при стратегічному УАР важливими є стратегії з передачі знань; деякі відомства створюють спеціальні посади, на яких працюють ті, хто звільнюється з державної служби та здійснюють менторство, передають свій досвід новопризначеним, або навчають тих, хто приходить на їхнє місце. У Канаді рівень звільнень в середньому складає 7–10% на рік. В Україні цей показник є дещо більшим, і коливається на рівні 15% (так, наприклад, він складав 10,5% у 2009 та 18,9% у 2005).

²⁷ Див. Розділ 3. Організаційна культура та Додаток «Деякі аспекти управління людськими ресурсами».

Оцінка лідерами своїх дій у сфері управління людськими ресурсами. Перелік запитань для самоконтролю²⁸

1. Я обізнаний зі стратегічними пріоритетами уряду і свого міністерства/ відомства.
2. Я забезпечив врахування цих пріоритетів у стратегічних та операційних планах моєї організації.
3. Я провів консультації з нашим кадровим департаментом (відділом) для того, щоб оцінити, який вплив матимуть ці плани на управління людськими ресурсами.
4. Були визначені конкретні цілі діяльності для мого персоналу згідно з цими планами та пріоритетними завданнями.
5. Я вжив заходів для того, аби усі працівники були обізнані зі стратегічними завданнями нашого відомства і розуміли, що від них очікується у цьому зв'язку (яким є їх внесок у спільну справу).
6. Я та підпорядковані мені керівники забезпечуємо регулярний зворотній зв'язок щодо визнання успішних результатів діяльності.
7. Я та підпорядковані мені керівники забезпечуємо регулярний зворотній зв'язок щодо визначення потреб у вдосконаленні діяльності / навчальних потреб працівників.
8. Я та підпорядковані мені керівники здійснюємо менторство і наставництво для персоналу.
9. Я та підпорядковані мені керівники займаємося питаннями нерезультативної діяльності та вирішуємо дисциплінарні проблеми, заохочуючи працівників до навчання та вдосконалення діяльності.
10. Я та підпорядковані мені керівники дбаємо про належний баланс між роботою і вільним часом наших працівників.
11. Ми в нашій організації просуваємо і підтримуємо політику репрезентативності різних груп населення (*diversity*) та сприяємо просуванню жінок на вищі посади.
12. Я регулярно проводжу консультації та зустрічі з фахівцями з питань управління людськими ресурсами для обговорення питань УЛР.

²⁸ Можна давати відповідь на ці запитання, обираючи з «так», «скоріше так, ніж ні», «скоріше ні, ніж так» та «ні». Результати покажуть, наскільки Ваша діяльність відповідає управлінським практикам, прийнятним у розвинених країнах.

- 13.** У разі потреби я обговорюю з підпорядкованими мені керівниками структурних підрозділів їх стиль управління та надаю рекомендації щодо врегулювання конфліктних ситуацій.
- 14.** Я дію прозоро, справедливо та у відповідності з цінностями державної служби в усіх аспектах своєї управлінської діяльності.
- 15.** Я слідкую за тим, аби працівники мого відомства (підпорядкованих мені структурних підрозділів) дотримувалися етичних норм поведінки.
- 16.** Я вживаю конкретні заходи для залучення персоналу у своїй організації.
- 17.** Я заохочую висловлення різних точок зору та конструктивні дискусії.
- 18.** Я знаю, якою є психологічна атмосфера у нашому відомстві (підпорядкованих мені структурних підрозділах).
- 19.** Я вживаю заходи для того, щоб працівники мого відомства (підпорядкованих мені структурних підрозділів) відчували свою причетність до спільної справи та відчували підтримку з боку керівництва.
- 20.** Я вживаю заходи для того, щоб працівники мого відомства (підпорядкованих мені структурних підрозділів) пишалися тим, в якій організації вони працюють.

3. ЛІДЕРИ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА

Культура є єдиним найбільш важливим фактором, який відповідає за успіх чи провал організації.
Теренс Діл та Аллан Кеннеді, американські дослідники, автори «концепції корпоративної культури»

ОСНОВНІ ЕЛЕМЕНТИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

Визнання ролі організаційної культури є одним з тих аспектів, які відрізняють сучасні підходи до управління, у тому числі — управління людськими ресурсами. У 80-тих роках ХХ століття відбулося переосмислення ролі організаційної культури, яка стала сприйматися як фактор створення більш ефективної організації, забезпечення її успіху. Вивчення оргкультури сьогодні визнається як чинник посилення дієвості організацій як приватного, так і публічного секторів, до того ж як феномен, який піддається зміні та управлінню.

Організаційна культура стосується певної організації, відомства, команди. Часто фахівці ототожнюють поняття організаційної та корпоративної культури. Водночас, коли йдеться про низку організацій, які входять у

Завжди ставтеся до Ваших працівників так, як ви би хотіли, аби вони ставилися до найважливіших для Вас клієнтів.

Стівен Кові

компанію, корпорацію, мережу, службу, то **корпоративна культура** визначається як культура, характерна для усієї системи організацій. У цьому розумінні можна говорити про корпоративну культуру на державній службі в цілому та організаційну культуру окремих відомств.

Треба також відрізнити поняття адміністративної культури, яке, як правило, стосується характеру та якості надання послуг громадськості,

характеру зовнішньої комунікації. Важливо враховувати, що, як свідчить досвід розвинених країн, **вимоги до публічної та внутрішньої комунікації та відповідна практика розвиваються паралельно, акцентуючи новий тип взаємовідносин**, в основі яких лежить пріоритет прав і свобод людини, повага до особистості, нові ідеали прозорості та відкритості, інформування, консультування та участі зацікавлених осіб у процесі прийняття та реалізації рішень. Системні глобальні зміни (в тому числі, у процесі адміністративної реформи) мають враховувати як і зовнішні, так і внутрішні особливості, потреби та виклики. Тому нові вимоги до вдосконалення публічної (зовнішньої) комунікації неможливо досягнути без уваги до внутрішньо-організаційних процесів. При цьому, ідеали, зазначені вище, рівною мірою стосуються як зовнішньої, так і внутрішньо-організаційної практики, відрізняються лише цільові групи.

Лідери на державній службі служать канадцям, гарантуючи добросовісність у особистій та організаційній практиці, поважають людей та принципи державної служби, включаючи **цінності демократії, професіоналізму, етики та служіння людині**.

Лідери створюють такі умови праці, де панує повага... діє принцип репрезентативності, а рішення і дії є прозорими та справедливими. Лідери, їх працівники та їх організації є підзвітними за свої дії.

Профіль компетенцій лідерства. Канада

Існує багато визначень організаційної культури. Термін «організаційна культура» сам по собі відбиває певну подвійність, адже, містить характеристики, зумовлені як суто управлінсько-організаційними особливостями, так і культурними (в широкому розумінні) — соціально-культурними, соціально-психологічними. Так чи інакше, **культура ґрунтується на базових цінностях, віруваннях, переконаннях та поведінці, які роблять певну спільноту тим, чим вона є**.

Організаційна культура визначається як:

- «спосіб, в який ми тут діємо»;
- «унікальна цілісність, серце та душа» організації,
- особливий набір цінностей, уявлень, принципів та норм, які поділяються людьми та їх групами в організації та які визначають, як поводитимуться та взаємодітимуть люди в групі.

Організаційна культура є поняттям набагато ширшим, ніж просто система внутрішніх відносин в організації. Вона позначається на всіх внутрішніх та зовнішніх стосунках та зв'язках, процесах. Оргкультура скеровує індивідуальну поведінку навіть тоді, коли це не усвідомлюється.

Важливо враховувати, що організаційна культура є комплексною характеристикою, багатовимірною (багатоплановою), залежить від багатьох змінних, містить чимало елементів, які впливають один на одного. Фахівці виокремлюють різну кількість рівнів та вимірів оргкультури. Так чи інакше, важливо враховувати, що організаційна культура має, як мінімум²⁹, наочний та прихований рівні.

Наочний рівень — у тому числі, формалізований, офіційно задекларований — включає щоденні процеси, «ритуали», лозунги, традиції, міфи, стратегії, цілі, правила, зв'язки, авторитети, «героїв», клімат тощо.

Прихований рівень (підсвідомий, неофіційний) включає стереотипи, відчуття, думки, переконання, почуття вірування, припущення та норми, які не завжди є чітко артикульованими — первісні основи для цінностей та дій.

Схема 5. Елементи організаційної культури (Д. Джонсон)



²⁹ Едгар Шайн (*Schein*) виділяв 3 основних рівні: 1) артефакти — видимі організаційні структури та щоденні процеси (включаючи ритуали, лозунги, традиції, міфи, позитивних та негативних героїв, символи і т.д, що відображають цінності, які, однак, складно розшифрувати); 2) «експоновані» цінності — те, що піддається поясненню, обґрунтуванню; преференції, норми та зразки поведінки та 3) базові ґрунтовні припущення, переконання, стереотипи тощо.

Джері Джонсон запропонував матричну модель оргкультури, в центрі якої — парадигма³⁰, що є низкою ключових переконань, сформована в результаті численного спілкування та яка підтримує цілісність культури; а навколо неї: 1) історії та міфи, 2) символи, 3) ритуали та процедури, 4) структури влади, 5) організаційні структури та 6) системи контролю. В інших моделях акцентуються не стільки рівні, скільки ключові складові організаційної культури.

Теренс Діл та Аллан Кеннеді визначили 4 основних виміри організаційної культури:

- цінності — вірування, переконання, які лежать в серці організаційної культури, є її стержнем;
- герої — люди, які втілюють ці цінності;
- ритуали та процедури — порядок взаємодії, який має суттєві символічні якості;
- культурна мережа — неформальна комунікаційна система або прихована ієрархія влади в організації.

Згідно з концепцією «7-S», розробленою на початку 80-тих консультантами компанії МакКінзі і Ко³¹, організація складається з семи взаємопов'язаних змінних управлінських блоків, причому зміни в одному з блоків спричиняють зміни в інших, до того ж в ній розрізняються:

- жорсткі (так звані, «хардові») складові, якими легше управляти (аналізувати, впливати, вони є більш-менш передбачуваними, менше залежать від змін контексту), як-от: структура, організаційні зв'язки

³⁰ За Томасом Куном, який вперше ввів це поняття (у своїй роботі «Структура наукових революцій», опублікованій у 1962 р.), *парадигма* означає незалежний, взаємоузгоджений набір ідей та переконань, які діють як фільтр, впливаючи на те, як ми сприймаємо та як ми розуміємо. Ф.Капра застосував це поняття до вивчення організації, визначивши, що парадигма це сукупність концепцій, цінностей, відчуттів та практик, які поділяються спільнотою та формують певне бачення реальності, яка є основою того, як спільнота себе організовує.

³¹ Саме тому інколи цей підхід називають як модель або рамкові основи МакКінзі 7С (*McKinsey 7S framework*). Її розробники — Том Пітерс та Роберт Уотермен (Див. Пітерс Т., Уотермен Р. В пошуках ефективного управління. — М.: Прогресс, 1986. — 418 с.) та Ричард Паскаль і Ентоні Атос у книзі «Мистецтво японського управління».

(*structure*), стратегія (*strategy*), системи, поточні процеси та процедури (*systems*), та

- м'які (так звані, софтові) складові, які є складнішими з точки зору їх визначення та впливу на них, суттєво залежать від контексту, культури: спільні цінності (*shared values*), навички та вміння персоналу (*skills*), стиль управління (*style*) та персонал, його залученість (*staff*).

Цей підхід є ефективним інструментом для оцінювання та вдосконалення організації. Він показує, серед іншого, впливовість організаційної культури на діяльність організації.

Схема 6. Модель 7-S



Тож, **цінності як ключові переконання**, які визначають найважливіші для нас, принципові речі, що скеровують наше сприйняття світу та дій, **є серцевиною організаційної культури, її ключовою характеристикою**. Вони формуються на основі як свідомого вибору, так і несвідомих уявлень, стереотипів, почуттів. Організаційна культура (на її наочному рівні) є виявленням, демонстрацією ключових цінностей, що стають спільними для працівників у колективі та зумовляють відповідні типи поведінки та проявляються у різних складових.

Цінності – стійкі переконання. Вони визначають, хто ми є і чого ми прагнемо як особистості та як організації. Вони скеровують наші дії та підтримують мотивацію.

Етика – це процес, який допомагає знайти найкращий спосіб реалізації наших цінностей.

Етика це особиста та колективна відповідальність, яка потребує лідерства, самостійність суджень, діалогу.

Це оцінка наших дій іншими, що зумовлює рівень довіри до нас. Йдеться про недопущення шкоди й те, як чинити правильно, творити добро.

*Центр етики на роботі, Міністерство охорони здоров'я Канади
(Health Canada's Centre for Workplace Ethics)*

Клімат — це відносно стабільний набір відчуттів членів організації щодо якості культури організації.

Едгар Френч

Якщо організаційна культура є більш глибинним та системним феноменом, має значний прихований рівень, то організаційний клімат часто визначають саме як «прояв» культури, її наочний рівень. Так, на думку Денісона, організаційний клімат пов'язаний з тими аспектами навколишнього середовища, які свідомо сприймаються членами одного колективу.

Організаційна культура пропонує для співробітників спільну систему понять, яка є основою комунікації та взаєморозуміння; якщо ця функція виконується незадовільно, то це може серйозно позначитися на організації.

Фенхам та Гюнтер

З поняттям «організаційна культура» тісно пов'язані такі поняття як **організаційний клімат** (або атмосфера організації) та **моральний дух**. Деякі фахівці розглядають їх як синоніми, для інших — поняття клімату та духу є складовими організаційної культури.

Організаційний клімат є характеристикою сприйняття працівником організаційної культури (як вони її уявляють і відчують), відчуттям соціально-психологічних умов праці, взаємодії працівників між собою, своєї організації, відчуття від складу групи та манери взаємодії членів між собою та з іншими; відчуття ризиків, стресів, тривоги тощо.

У свою чергу термін «моральний дух» є характеристикою залученості працівників, віри у необхідність та правильність їх спільної діяльності, є «бажанням співробітників насправді активно брати участь у здійсненні цілей організації і віддавати їй усю свою енергію»³². Моральний дух є однією з характеристик (наслідком) організаційної культури та демонстрацією дієвості тих цінностей і місії, які проголошені у організації як пріоритетні.

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ

Організаційна культура, в тому числі, цінності, є фундаментом будь-якої організації. Її називають «соціальним клеєм», що створює «спільні почуття», протидіючи таким чином процесам диференціації, які є неминучою складовою організаційного життя. Вона виступає тим ґрунтом, який уможливає стабільність організації протягом певного періоду часу через усталеність певних норм, принципів, правил діяльності тощо; культурними особливостями визначаються межі «допуску» нових можливостей, змін, трансформацій, реформ. Організаційна культура включає фіксацію певних традицій стосунків та діяльності і тому є відносно стабільною і потребує лідерства та певних системних зусиль для того, щоб управляти нею³³.

Культура має сприйматися як активний живий феномен, завдяки якому люди створюють та змінюють свої світи.

Гарет Морган

Як вже відзначалося, наприкінці ХХ століття відбулося переосмислення ролі, важливості та характеристик організаційної культури. Стали приділяти увагу питанням впливу культури на результати діяльності організації, шляхам формування, підтримки та зміни культури. Якщо раніше оргкультура розглядалася **як природний, феномен, що органічно**

³² Державне управління в Україні: організаційно-правові засади: Навч. посіб. / Н.Р.Нижник, С.Д.Дубенко, В.І.Мельниченко та ін.; За заг. ред.. проф. Н.Р.Нижник.— К.:Вид-во УАДУ, 2002 — с.71

³³ Важливо враховувати, що проста зміна керівництва не спричиняє одразу зміну організаційної культури, необхідним є час та більш глибокі й структурні зміни, які могли б протидіяти «попереднім усталеним практикам», супротиву організаційної культури.

Цінності — основа для організаційної культури.



Лідери є втіленням цінностей організації.



Лідери відповідають за розвиток організаційної культури — за те, який приклад вони показують.

виникає, то сьогодні вона сприймається скоріше як **цінність, що піддається змінюванню та управлінню**. Організаційна культура не лише дозволяє пояснити те, що відбувається в організації, але й може бути фактором успіху. Завдання для керівників-лідерів — формувати сприятливу організаційну культуру, яка дозволяє вдосконалювати діяльність організації відповідно до вимог часу.

Так, наприклад, у дослідженнях щодо Європейської Комісії було відзначено: *«те, до чого можна застосувати назву «культура», дійсно відіграє важливу роль у визначенні активізму та ефекту діяльності інституції чи її складових. І хоча організаційна культура не є єдиним важелем діяльності, вона, безсумнівно, є тим виміром життя організації, які не можна ігнорувати»*³⁴.

Організаційна культура є стратегічним фактором розвитку діяльності організації. Усвідомлення організаційної культури дозволяє краще зрозуміти організацію, її функціонування, і не лише те, що відбувається в організації, але й те, чому це відбувається. Таке дослідження допомагає:

- усвідомити питання лідерства;
- зрозуміти індивідуальну та колективну поведінку;
- протидіяти стереотипам, які обмежують можливості людини, наприклад, гендерним стереотипам;
- діяти, враховуючи зростання, різноманітність та зміни, а отже — досягати більш результативної та ефективної спроможності сьогодні та у майбутньому.

Організаційна культура є суттєвим **чинником мотивації працівників**. І шляхи досягнення цілей, і умови «життя на роботі» є потужним

³⁴ Cini M. Administrative Culture in the European Commission: the case of competition and environment. — Paper to be presented at the European Community Studies Association (ECSA), Fourth Biennial International Conference, Charleston, South Carolina, USA. May 11–14 1995. — http://aei.pitt.edu/6909/01/cini_michelle.pdf

інструментом як стимулювання діяльності, відкриття потенційних можливостей, так і формування репутації та створення іміджу організації.

Більше того, якщо організація захищена у справжніх, а не косметичних змінах, то слід усвідомлювати необхідність змін і на культурному рівні. Належна культура є необхідною умовою для успіху організації.

Розуміння культури є важливим для всіх, але є суттєвим для лідерів, якщо вони насправді хочуть вести організацію за собою. Організаційне навчання, розвиток та сплановані зміни неможливо зрозуміти та реалізувати без розгляду **організаційної культури, яка може бути основним джерелом спротиву змінам**. Здатність відчувати обмеження власної культури та розвивати адаптивність культури є основним викликом для лідера.

Управління організаційною культурою, власне, починається, з визначення бажаних характеристик організації, які відповідали б викликам, що стоять перед організацією, місії та цілям організації; закріплення цих характеристик на рівні філософії (політики) організації та стимулювання відповідних норм поведінки тощо. У стратегічних документах сьогодні повинні ідентифікуватися цінності при визначенні місії та окресленні бачення, визначенні та дотриманні ключових принципів діяльності, в тому числі етичних та вирішення конфлікту інтересів³⁵.

Якщо лідери не усвідомлять культуру, в якій вони працюють, ці культури будуть ними керувати.

Едгар Шайн

Мета «Кодексу цінностей та етики на державній службі Канади»:

- підтримка та зміцнення впевненості громадян у доброчесності державної служби;
- скерування та підтримка державних службовців в їхній професійній діяльності;
- зміцнення поваги та визнання ролі, яку відіграє державна служба у демократії в Канаді.

³⁵ Див. Настанови ОЕСР щодо врегулювання конфлікту інтересів на державній службі. Тематичний огляд з аналізу політики (OECD Policy Brief). — червень, 2008. — <http://www.center.gov.ua/publikaciyi-centru/tematiczni-brifi.html>

Кодекс включає :

- цінності державної служби: демократичні, професійні, етичні та люди;
- заходи щодо конфлікту інтересів (включаючи правила поведінки щодо подарунків, гостинності, отримання інших благ);
- рамки щодо діяльності після виходу з державної служби;
- шляхи, простір щодо обговорення та уточнення питань, пов'язаних із Кодексом.

Кодекс є складовою умов прийняття на роботу та діяльності на посадах.

Керівництво має усвідомлювати свою відповідальність за розвиток організаційної культури. Ключові особи мають суттєвий вплив на формування та зміну культури. Керівники на всіх рівнях і, особливо, на найвищих, є джерелами цінностей в організації. Причому це відбувається як на рівні риторики та офіційних документів, які визначають місію, пріоритети, стратегії, процедури організації, так і на рівні поведінки. Члени команди, працівники «зчитують» ці цінності та норми саме спостерігаючи за поведінкою керівників, адже саме вона насправді показує, які цінності є найважливішими в організації, які цінності вони сповідують і чого очікують від своїх підлеглих. Саме тому управління на основі компетенцій передбачає визначення вимог до поведінки (в широкому розумінні) на основі чітко окреслених цінностей³⁶.

Доброчесність є найбільшою цінністю та шанованою якістю лідера. Зажди дотримуйтеся свого слова.

Джим Рон

Тож, необхідно враховувати, що організаційна культура формується під впливом керівників організації (працівники звіряють свої вчинки та думки з уявними вчинками та думками лідерів, спостерігають за головними подіями, з яких роблять висновки про бажану та недоцільну поведінку у відомстві).

Аналіз організаційної культури виявляє сутність процесів, слугує лакмусовим папірцем дієвості офіційно проголошених цінностей, правил та норм. Організаційна культура виявляє фальшиві декларації керівництва, показуючи те, що є насправді.

³⁶ Див. Додаток «Компетенції лідерства Канади».

Етика як умова для прийняття рішень

Дотримання етичних стандартів фактично означає дотримання проголошених цінностей, принципів, діяльність відповідно до фахових стандартів. Основні загальні кроки включають оцінку ситуації, визначення та зважування альтернатив, прийняття оптимального (найкращого в даних умовах) рішення, належне виконання, впровадження рішення, оцінку (аналіз) та винесення уроків³⁷.

Запитання, що слугують «фільтрами» для обрання рішення:

- Чи прийняте Вами рішення відповідає рамкам чинного законодавства та політики?
- Як Ваше рішення буде представлено у ЗМІ?
- Що було б, якби усі ухвалювали такі самі рішення?
- Чи Ви так само витрачали б кошти, якби вони були Вашими власними?
- Чи зробили Ви усе можливе для того, щоб мінімізувати негативні наслідки, які можуть виникнути внаслідок Вашого рішення?
- Наскільки дорого обійдеться Ваше мовчання або бездіяльність/зволікання з діями?
- Чи ставитися Ви до інших так, як Ви би хотіли, щоб вони ставилися до Вас і чи вони хотіли би такого?
- Чи спокійно Ви спатимете після прийняття такого рішення?

Крім того, що керівники мають самі демонструвати належну поведінку, вони мають створити умови, в яких усі матимуть можливість дотримуватися проголошених цінностей та правил.

Оскільки організаційна культура однієї групи є відносно незалежною, відмінною від інших, то сьогодні фахівці відзначають **можливість існування підгруп з різною культурою**, співіснування різних культурних світів, хоча характер цього співіснування може бути також різним, в тому числі і конфліктуючим, і взаємодоповнюючим. Це означає, що в рамках організації в різних структурних підрозділах, які мають відносну самостійність, можуть формуватися специфічні організаційні культури. Так і

³⁷ Див. Розділ 11 «Управління з орієнтацією на результати» (основні складові розроблення та реалізації політики).

в більш глобальному масштабі, вплив національних традицій не виключає **можливості існування чи розвитку різних культурних феноменів, відмінних на рівні різних організацій**. Не можна не визнавати у цьому зв'язку вплив глобалізації, розвитку інформаційного суспільства, посилення взаємодії та культурного обміну на різних рівнях. Тому, керівники усіх рівнів несуть відповідальність за розвиток організаційної культури своєї команди та організації.

Шляхи навчання культури

- шокова модель, коли співробітники, мобілізуючи механізм захисту організації, вчать знаходити вихід з певної загрозливої чи надзвичайної ситуації;
- модель позитивного закріплення, за якої запам'ятовується і закріплюється саме те, чого вдалося досягти чи виконати.

Едгар Шайн

Найважливішими механізмами управління організаційною культурою вважаються:

- реакція керівників на важливі події, випадки та кризи;
- продумане моделювання ролей, навчання та інструктаж;
- ефективна система винагород та зміни статусу;
- критерії прийому на роботу, відбору, просування по службі;
- затвердження нових існуючих цінностей;
- введення цінностей шляхом спланованих заходів;
- використання системи цінностей як основи для перегляду показників роботи окремих співробітників та підрозділів;
- процедури ознайомлення з організацією, які мають охоплювати її ключові цінності і способи досягнення цілей;
- подальше закріплення вступного навчання організаційній культурі³⁸.

Зворотній зв'язок з працівниками, шляхом підтримки неформального спілкування, проведення регулярних нарад, зустрічей із колективом,

³⁸ Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами : 8-е изд. / пер. с англ. под ред. С. К.Мордовина. — СПб. : Питер, 2007. — С. 203.

опитування працівників (*employee survey*) та використання методики «360 градусів» є ключовими методами вивчення організаційної культури, а також необхідними кроками з метою її вдосконалення.

СУЧАСНІ УЯВЛЕННЯ ПРО СПРИЯТЛИВУ ОРГАНІЗАЦІЙНУ КУЛЬТУРУ

Уявлення про потрібну організаційну культуру, певна річ, залежать від уявлень про сучасні вимоги до управління організаціями в цілому. Зміни в контексті призводять до змін у внутрішній структурі та функціях, організації діяльності в цілому.

Розвиток теорій управління, і зокрема, належного врядування, засвідчив важливість посилення демократичних цінностей та провадження відповідно до нових управлінських механізмів, які акцентуватимуть ідеї поваги до Людини (Особистості), критичного мислення, відкритості, широкої взаємодії, діалогу, розвитку тощо.

Принципи, які утворюють серцевину належного врядування — участь, плюралізм, субсидіарність, прозорість, підзвітність, справедливність, верховенство права, доступ, партнерство, ефективність та результативність. А також: чутливість до потреб, викликів, оперативне обслуговування зацікавлених осіб, стратегічне бачення, орієнтація на досягнення консенсусу.

Нові цінності знаходять своє відбиття і на рівні характеристик «нової» організаційної культури. Корисними для розуміння сучасної сприятливої організаційної культури можуть бути підходи різних фахівців до типологізації культур. Сьогодні чимало дослідників акцентують саме те, що культура не є статичною, вона є динамічним процесом. Питання організаційної культури пов'язується з потребами змін і розглядається часто саме з цієї точки зору.

Слід зазначити, що серед типологій організаційних культур можна зустріти опис такого типу культури як «бюрократична». Як правило, вона розглядається як протилежність іншим моделям, в тому числі — підприємницькій культурі, орієнтованій на зміни, інноваційність, навчання, не обвинувачення, участь тощо.

Бюрократична культура завдячує своїй назві класичній веберівській моделі бюрократії, хоча не пов'язана виключно з державною службою. Це лише назва типу культури з певними ознаками. Більше того, «бюрократична» культура не є автоматично обов'язковою для державної служби, і не є такою у багатьох розвинених країнах. Це зумовлено як тим, що в рамках окремої організації можуть існувати елементи різних культур, так і сучасними уявленнями про ефективні організації та управлінські підходи.

«Бюрократична» культура містить такі характерні ознаки: формалізація та унормування діяльності, жорсткі ієрархії та дотримання правил, процедур; дистанції, орієнтація на стабільність, контроль та планування згори; формальна політика є тим, що утримує групу разом; успіх означає, переважно, виконання, дотримання графіку та низькі витрати; акценти на паперовій роботі; низька мотивація працівників, відсутність або мінімум інновацій та творчості. Бюрократична культура є захисною і не відкритою до розвитку.

Таблиця 4. Порівняння бюрократичної культури та сучасних типів оргкультур

Бюрократична оргкультура	Сучасне бачення сприятливих оргкультур
Цінності: <ul style="list-style-type: none"> • порядок • статус (ролі) • ієрархія • формалізація • підпорядкування 	Цінності: <ul style="list-style-type: none"> • свобода • лідерство • особистісний розвиток • лояльність (відданість цінностям організації) • залучення (участь) • розвиток команд, мереж, партнерств
Орієнтація на: <ul style="list-style-type: none"> • стабільність, • правила, процедури 	Орієнтація на: <ul style="list-style-type: none"> • зміни, розвиток • навчання та інновації • результати, цінності • стосунки, працівників, громадськість (зацікавлені сторони)
Реагування на зміни та реактивна адаптація	Проактивність, тактична гнучкість

Бюрократична оргкультура	Сучасне бачення сприятливих оргкультур
Роль керівництва: <ul style="list-style-type: none"> • регуляторна • планування та контроль згори-донизу 	Роль керівництва: <ul style="list-style-type: none"> • підтримуюча • скеровуюча • залучення персоналу

«Організації державного сектору спочатку мають з'ясувати свої службові обов'язки і власну організаційну культуру, а також принципи, яких вони мають дотримуватися, щоб виконувати ці обов'язки. Такий порядок, як правило, встановлюється на практиці в стратегічному плануванні, яке документується і обговорюється всім штатом організації. Недотримання цих урядових вимог веде до невиконання організацією своїх організаційних обов'язків. Не дивно, що державна політика минулого мала інертну організаційну культуру, і це в кращому випадку».

Рон Зап

Важливим для розуміння вимог до сучасних культур є і розрізнення культури досягнення та культури приписування статусу.

Табл. 5. Культури досягнення vs культура приписування статусу

Культура приписування статусу	Культура досягнення
Людина оцінюється і отримує статус на підставі того, «ким» вона є (за народженням, статтю, віком, міжособистісними зв'язками чи освітнім рівнем тощо).	Людина оцінюється і отримує статус залежно від здобутків, того, що і як робить.
Широко використовуються титули, особливо, коли це вирізняє становище в організації.	Титули використовуються лише у відповідності до компетентності, пов'язаної з певними завданнями.
Повага до вищого керівництва розглядається як ступінь відданості організації.	Повага до керівництва залежить від того, наскільки ефективно воно виконує свою роботу та чи має адекватні знання (важливою є результативність праці, відданість цінностям організації).

Культура приписування статусу	Культура досягнення
Більшість вищого керівництва — чоловіки, середнього віку.	На вищих керівних посадах працюють професіонали у певних галузях різної статі та віку).
Наприклад, на Тайвані.	Наприклад, у США.

Сучасне бачення оптимальної або сприятливої організаційної культури — це культура, яка зорієнтована на зміни — сприяє рухливості, швидкому маневруванню, творчим підходам, постійному вдосконаленню та навчанню, активізує управління знаннями; виходить з поваги та довіри до працівників та громадськості, потреби їх залучення до процесів прийняття рішень, сприяє управлінню за участі, підтримує розвиток різних форм взаємодії (команд, партнерств та мереж, в яких брали б участь усі зацікавлені особи). Сьогодні сприятливі культури — це ті, які ґрунтуються на відповідальному лідерстві, посилюють відданість цінностям, корпоративну відповідальність та моральну добротність та різноманітність.

Сьогодні наголошується, що організації мають бути:

- проактивними, а не просто реагуючими;
- спроможними впливати та управляти оточенням, а не просто адаптуватися;
- реалістами, а не ідеалістами;
- зорієнтованими на майбутнє, а не виключно на теперішнє чи минуле;
- відкритими до різноманітності, а не очікувати уніформізму, однотайності;
- орієнтованими на стосунки та результати діяльності, а не лише завдання та процеси;
- здатними використовувати зв'язок із зовнішнім середовищем та сприяти внутрішній інтеграції.

Визнання необхідності організацій відкритого типу зумовлює приділення уваги ролі оргкультури у адаптації до зовнішніх умов. Відповідно, фахівці нині наголошують на необхідності розвитку **відкритих організаційних культур**, які «дивляться вперед», та зорієнтовані на:

- майбутнє (*forward looking cultures*);

- зміни (*change oriented culture*);
- конструктивність та необвинувачення (*non blame culture*);
- навчання (*learning culture*);
- інновації (*innovating culture*);
- результати діяльності як досягнення працівників та організації в цілому (*achievement culture*);
- проекти, розбудову команд та партнерств (*team- and project-oriented cultures*) тощо.

Усі ці характеристики культур є взаємодоповнюючими та передбачають відкритість іншим точкам зору та можливостям. При цьому діалог усіх зацікавлених сторін є ключовим елементом будь-якої моделі організаційної трансформації.

Інколи також говорять про культуру, зорієнтовану на особистість або **культуру підтримки** (*person or support culture*), за якої працівники почувують свою приналежність до організації, зацікавлені в її діяльності та максимально сприятимуть їй; вони майже самостійні у своїй діяльності, керівництво здійснюється лише на рівні експертних знань чи досвіду; задоволення від роботи отримується завдяки стосункам, взаємності, відчуттю взаємопов'язаності.

Основні концепції впливу організаційної культури

(систематизовані Денісоном):

- Спільні для членів організації бачення, переконання та цінності посилюють внутрішню координацію та сприяють усвідомленню ідентифікації її членів.
- Спільне сприйняття цілей, спрямування та стратегії може скоординувати та прискорити діяльність членів організації у напрямі досягнення спільної мети.
- Залучення та участь сприятимуть розвитку почуття відповідальності та приналежності, й відтак – відданості організації, лояльності до неї, дотримання відповідних правил.
- Норми та переконання, які посилюють здатність організації сприймати, розуміти та використовувати зовнішні сигнали для організаційних та поведінкових змін, сприятиме її виживанню, зміцненню та розвитку.

Для організацій бюрократичних, статусних, притаманною є культура обвинувачення (*blame culture*). Сьогодні є очевидним, що вона має поступитися місцем **культури необвинувачення** (*non-blame culture*).

Таблиця 6. Культура «обвинувачення» vs культура «необвинувачування»

Культура «обвинувачення»	Культура «необвинувачування»
Якщо щось відбувається не так, то наслідок — звинувачення, засудження чи покарання (в тому числі, усунення від процесу, звільнення).	Якщо щось відбувається не так, то потрібним є аналіз ситуації, усвідомлення помилок заради того, щоб їх не повторювати у майбутньому.
Обмежені можливості пояснень, корекції, аналізу ситуації.	Потреба діалогу, обговорення, активний процес саморефлексії та врахування інших точок зору.
Внаслідок такої системи відносин працівник не хоче брати на себе відповідальність, в тому числі, за помилки, та йти на ризик.	Працівник готовий брати на себе відповідальність, в тому числі за помилки.
Є інструментом тиску та жорсткого свавільного контролю; керівник — суддя.	Є інструментом заохочення та сприяння командній роботі; керівник — помічник.
Відсутність довіри між керівником і підлеглим; стосунки ґрунтуються на почутті залежності, праця набуває «захисного» характеру — необхідність погоджуватися, догоджати, «виправдовувати очікування».	Довіра між членами колективу та між керівником та підлеглим, співпраця та взаємна відповідальність за виконання покладених на особу функцій.
Не сумісна із творчістю та інноваціями.	Відкрита для творчості, інновацій, експериментів, навчання.
Мінімізація задоволення від роботи, плінність кадрів, негативний вплив на всю діяльність.	Більше задоволення від роботи, більш стабільні стосунки.

Мова не про відсутність підзвітності за свої дії, відсутність відповідальності за помилки чи уникання покарання. Питання в іншому, а саме — в ставленні до помилок та людей, потребі колективної відповідальності, яка не знімає відповідальності кожного на своєму рівні, потребі в аналізі помилок заради того, щоб їх не повторювати у майбутньому. Культура не-обвинувачення передбачає не вказування пальцем на винних, а надання допомоги у вдосконаленні діяльності.

І в цьому розумінні культура не-обвинувачення є подібною до **культури навчання** (*learning culture*), яка власне і передбачає постійне навчання на робочому місці, критичне (але конструктивне) оцінювання власного досвіду та діяльності організації (з точки зору того, що можна зробити краще, дотримуючись принципу «критикуючи — пропонуй»), активний обмін досвідом та пошук нових рішень тощо. Таблиця Річарда Сіла наочно демонструє вплив цього типу культур на персонал.

Таблиця 7. Мова культури обвинувачення та культури «не обвинувачування»

Теза керівника	Культура обвинувачування	Культура «необвинувачення»
«Ти не зробив це добре»	звинувачення	думка, точка зору
«Я сподіваюся наступного разі ти зробиш краще»	загроза	заохочування

Заява-рішення англійського уряду спільно з лікарями про наміри подолати «культуру звинувачення» й закритості в царині медичних послуг (NHS – National Health Service)

Заява зумовлена бажанням підвищити стандарти надання послуг, закликає бути більш відкритими стосовно помилок та декларує спільне бажання працювати заради мінімізації помилок, зменшувати їх вплив в разі, якщо вони стануться, вчитися на помилках. Зокрема, визначено 7 основних намірів:

1. Продовжувати демонструвати політичну волю до реалізації програми якісних гарантій та якісного вдосконалення.

2. Використовувати кожну можливість для залучення пацієнтів та їх представників до прийняття рішень щодо лікування (догляду) та планування та формування послуг.
3. Працювати у напрямку надання дійсної, надійної, актуальної інформації про якість надання послуг.
4. Працювати разом у визначенні клінічних пріоритетів.
5. Розвивати культуру NHS, яка буде відкритою та передбачати участь зацікавлених осіб, в якій навчання та оцінка є визначальними, та яка визнає безпеку та потреби громадян як найважливіші.
6. Визнати, що при наданні великих та комплексних, складних послуг, таких як NHS, можуть іноді траплятися помилки. Не послаблюючи відданість ідеям безпеки та підзвітності послуг, необхідно визнати, що чесна помилка не повинна викликати звинувачення та помсту, натомість має бути основою для висновків та рухом на зменшення подібних ризиків у майбутньому.
7. Визнати, що фахівці, уряд та громадськість мають спільний інтерес та відданість до вдосконалення якості надання послуг³⁹.

Слід враховувати, що зазначені вище типи організаційних культур — конструктивні, необвинувачення, орієнтовані на працівників, результати діяльності, інновації, навчання, творчість тощо, часто розглядаються в дихотомії, акцентуючи протилежні якості; їх можна побачити під різними назвами у типології організаційних культур різних фахівців. Підкреслимо, що важливим є не стільки класифікація, описування протилежних ознак, скільки визначення цих характеристик самих по собі, як таких, що характеризують як теперішній стан організаційної культури, так і бажаний, або майбутній. Теоретичні моделі та конструкції можуть використовуватися на практиці, однак не повинні обмежувати підходи до вивчення оргкультури.

Сучасні бажані характеристики організаційної культури відбивають нове бачення світу, стилів та методів управління, ролі зовнішнього середовища та персоналу, а також підходів до оцінки ефективності діяльності.

³⁹ Wise Jacqui. UK government and doctors agree to end “blame culture” — <http://www.pubmedcentral.nih.gov/articlerender.fcgi?artid=1120703>

ДОВІРА. ВІДКРИТІСТЬ. ВПЕВНЕНІСТЬ

Опис сприятливої організаційної культури, зокрема в контексті відкритості та орієнтованості на навчання та зміни, а також культури не обвинувачення, демонструє значущість особистих установок (підходів) керівника щодо управління, його впливу на формування спільного бачення умов та правил взаємодії в організації.

Можна сформулювати формулу семи «В», які слугують основою сприятливої організаційної культури та «зброєю» успішного керівника-лідера: *воля, віра, відданість, відповідальність, відкритість, взаємність та впевненість*.

Лідер має добру волю (маючи добрі наміри), прагне змін на краще та має, власне, прагнення змін — не боїться їх очолювати, вести. Він вірить у себе та свою команду, у правильність обраного шляху (бачення), вірить у реалізацію цього бачення. Це створює умови для відданості певним ідеям, прагненням, а також передбачає взаємність та відповідальність за свої думки, слова та дії. Віра в команду пов'язана із довірою до її членів, і, відповідно, зумовлює відкритість до різних точок зору членів команди. Все це формує впевненість, що позначається на системності та сталості дій.

Розабет Мосс Кантер, колишній редактор Гарвард Бізнес Рев'ю, у своїй книзі *«Впевненість: як виграшні та програшні схильності починаються та закінчуються»*, стверджує, що впевненість зумовлює наслідки багатьох змагань у житті, лідери можуть систематично розвивати впевненість в організації; лідери мають бути впевненими у собі, аби бути наполегливими, але ще більш важливо мати впевненість у тих, хто йде за ними. Якщо люди покладаються лише на себе як герої, які можуть ризикувати будь-якою ситуацією, при цьому фокусуватися на інших невідповідностях, вони підривають впевненість та посилюють програшні якості.

Впевненість має бути обґрунтованою. Так, вона може ґрунтуватися на тому, що люди є відповідальними та дотримуються свого слова; вони співпрацюють та віддані, беруть на себе зобов'язання щодо сприяння успіхам організації, не тільки своїм власним; вони є інноваційними, оскільки керівник не може продумати та передбачити усе. Треба докладати чимало зусиль для того, щоб розвивати лідерство, це вимагає підтримки зв'язку, використання нових способів правильного спілкування, спільного виконання важливої роботи, демонстрації поваги, залучення.

Довіра є тим клеєм, який підтримує стосунки, у тому числі між лідером та його послідовниками. А довіра, у свою чергу, базується на доброчесності.

Браян Трейсі

Важливою при цьому є спроможність до конструктивної критики, коли вона сприймається не особисто, не як особистий протест, а як шлях вільного висловлення думок, спрямованого на покращення ситуації в тій чи іншій царині й, відповідно, коли критика не вимагає надзусиль щодо її висловлення. Інша сторона цього питання — спокійне визнання власних помилок та ініціація змін на основі відповідних висновків.

У пострадянських країнах, як наслідок тотальної заборони критики та освячення правильності поступу, і досі стійкою є тенденція до приховування (в тому числі, від себе) власних помилок. **Острах, невпевненість у собі й водночас надзвичайна стурбованість власним статусом є тими чинниками, що перешкоджають становленню культури відкритості.** Боротьба з цим страхом є важливою на всіх рівнях, в цілому в організації, в цілому в системі влади. Відкритість критиці, відкритість іншій точці зору є надзвичайно важливою стартовою умовою, цінністю, на якій будується загальна система оцінок та відносин. Кожен має право як на власну точку зору, так і на помилку. Головне — робити висновки і тверезо оцінювати свої переконання та свою діяльність. Лише працюючи в команді, сповідуючи командні правила гри, де всі — разом, хоча функції є різними, можна позбутися відчуття боротьби один проти одного й сприяти відповідальній співпраці усіх зацікавлених сторін.

Тож, принциповими є спроможність керівників позитивно реагувати на критику, підтримувати конструктивний зворотній зв'язок та заохочувати висловлення різних точок зору, створення умов, в яких працівники не бояться говорити правду керівництву. При цьому **смівлівість говорити правду керівництву** (*speaking truth to power*) є однією з суттєвих характеристик компетенцій лідера. Для цього потрібною є довіра, розвиток довірчих стосунків.

Чесність є першою главою у книзі мудрості.

Томас Джефферсон

Тож, сприятлива організаційна культура, сприятливі умови праці ґрунтуються на взаємній **довірі, відкритості**, на основі участі зацікавлених осіб до прийняття рішень, визначення пріоритетів та оцінки якості послуг. Мова про відкритість як під час комунікації, так і з точки зору психологічної установки на навчання на основі власного досвіду, визнання права на помилки та потребу їх відвертого аналізу для виправлення, можливості та потреби вдосконалення діяльності.

Довіряйте людям і тоді вони будуть вірними вам. Ставтеся до них з великою шанобою і вони покажуть свою велич.

Ральф Вудро Емерсон

Відкритість (у вузькому розумінні) означає не тільки наявність інформації, але й принципову можливість доступу, активної участі у процесі прийняття рішень, їх оцінці.

Відкритість (у широкому розумінні) – є відкритістю до сумніву, здатністю визнати, почути й вислухати іншу точку зору й критично оцінити свої переконання (до остаточного прийняття рішення, якщо воно ухвалюється), це здатність до діалогу⁴⁰.

Розвиток довіри є неможливим без належного зворотнього зв'язку. Довіра виникає на основі відчуття захищеності, яка, у свою чергу, пов'язана із (професійною) надійністю, розрахунком на вчасне та правдиве поінформування, дотримання слова, послідовну діяльність. І в цьому розумінні, довіра спричиняє очікування певної передбачуваної поведінки, адже ми розраховуємо на неї.

Тому розвиток довіри (в колективі, в команді, між перемовниками, ким би вони не були) потребує взаємності, адже довіряючи ми певним чином поділяємо відповідальність. Довіра — фактор спільності, тож і відповідальність в такому разі є спільною, як і взаємопідтримка. Втрата довіри є суттєвим бар'єром для продовження стосунків та подальшої спільної діяльності.

Довіра — це те, що уможливує ефективні перемовини, співпрацю, розвиток. Довіра є базовою умовою діяльності лідера. Вона проявляється у відчутті близькості, співпраці, взаємності, відданості. Роберт К. Грін-

⁴⁰ Важливо враховувати, що *прозорість* вказує на принципову наявність повної адекватної інформації про те, що відбувається, відсутність прихованої інформації, прихованих намірів тощо. Прозорість виступає умовою реалізації відкритості.

Повага є ключовою детермінантою найдієвішого лідерства. Наскільки люди поважають тебе, зумовлює те, наскільки добре вони працюють.

Брайан Трейсі

ліф, відзначав, що послідовники йдуть за тими, кого «обрали» лідерами, тому, що ті довели, що їм можна довіряти як тим, хто слугує.

За словами Р. Кантер, люди можуть ходити по воді, коли знають, що під ногами лежать три наріжні камені довіри: по-перше, визнання фактів та посилення

відповідальності, по-друге, культивування співпраці та, по-третє, надихання ініціативності та інновацій.

Довіру можна заслужити, якщо:

- піклуватися про послідовників, але залишаючи їх підзвітними за те, що вони роблять;
- шанувати їхню відданість тому, чому вони слугують — діяти так, як говориш;
- спілкуватися, демонструючи повагу, визнаючи, що розбіжності є ознакою прогресу;
- дотримуватися низки цінностей, які люди асоціюватимуть з доброчесністю, мужністю, надійністю, справедливістю та відсутністю егоїзму.

Якщо керівник неспроможний діяти відкрито і чесно, то не можна сподіватися на довіру і не доводиться говорити про лідерство.

4. ІНДИВІДУАЛЬНИЙ РОЗВИТОК ТА ІННОВАЦІЙНІСТЬ

Задача лідерства — не закладати великі здібності й таланти в людей, а виявляти їх, тому що вони в них вже є.

Джон Бьюкенен, 20-й Прем'єр-міністр Провінції Nova Scotia (Канада)

ОСНОВИ СПРИЯННЯ НАВЧАННЮ, ТВОРЧИМ ПІДХОДАМ ТА ІННОВАЦІЙНОСТІ

✓ *Визнання вимоги щодо творчих підходів та інноваційності*

Відкритість до навчання, творчості та інноваційності є однією з характеристик сучасного бачення сприятливої організації культури. **Лідери відповідають за розвиток організацій, відкритих до навчання (learning organization), за створення простору для навчання та інноваційності, які є взаємопов'язаними.**

Заохочення постійного навчання та критичного мислення є важливим не лише для побудови здорових стосунків у команді, розвитку сприятливої організаційної культури, але й, головне, — для ефективного прийняття рішень на основі врахування різних впливів та можливостей.

Навчання, творчі підходи та інноваційність є тим шляхом, який дозволяє вести зміни, рухатися вперед з урахуванням перспектив та майбутніх викликів і можливостей, що дозволяє бути не лише гнучкими і адаптуватися до очікуваних змін обставин, але і творчо реагувати на непередбачувані зміни та швидко маневрувати⁴¹. Якщо приділяти увагу лише нагальним (поточним) проблемам і не зважати на те, що може бути у майбутньому,

⁴¹ Див. Розділ 7 «Мистецтво ведення змін», главу «Зміни, людський фактор та лідерство».

не приділяти час для навчання та впровадження інновацій, то організація навряд чи матиме яскраве майбутнє.

Гнучкість (*flexibility*) – запланована адаптація до непередбачених, але очікуваних зовнішніх обставин.

Швидка реакція, маневрування (*agility*) – здатність відповідати (в ідеалі – з користю для себе) на неочікувані зміни, проблеми; це незапланована адаптація до непередбачуваних зовнішніх обставин, що підживлюється креативністю; творча відповідь.

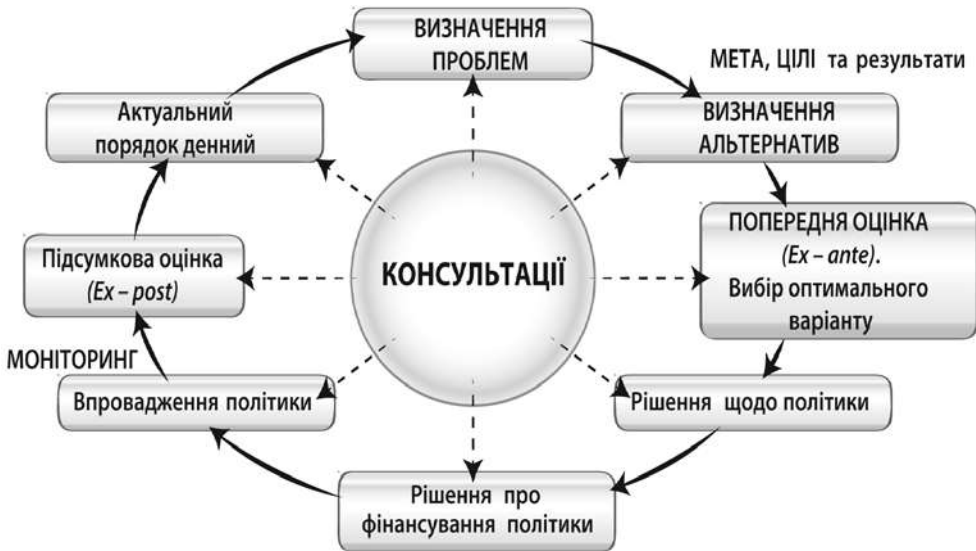
Тед Горансон

У публічному секторі⁴² сьогодні визнається необхідність підвищення рівня державних інновацій, які повинні бути систематичними та всеосяжними. Все частіше можна почути про необхідність використання творчих підходів у роботі, і саме на державній службі. Творчість полягає у критичному переосмисленні власних поглядів та уявлень, у пошуку нових варіантів розв'язання проблем відповідно до поточних та майбутніх потреб громадськості. Так, шлях до критичного сприйняття ідей є втіленим у **циклі формування та реалізації політики**, який передбачає генерування та аналіз різних варіантів розв'язання проблем, оцінку ризиків та впливів, а також оцінювання та підведення підсумків нашої діяльності для винесення уроків на майбутнє.

Формальне дотримання кроків не є достатнім. Потрібно справді витратити час та зусилля для створення простору для творчих підходів та навчання на основі досвіду, комплексного розгляду питань, пошуку нестандартних підходів та обговорення ідей з усіма зацікавленими сторонами. Власне, навчання дорослих ґрунтується на осмисленні власних підходів, обміні досвідом, виявленні помилок і нових можливостей, що збагачують практику, врахування винесених уроків та генерування нових ідей. Навчання та відкритість до нових ідей уможливають інновації.

⁴² Посилений акцент та очікування інновацій у публічному секторі зумовлені багатьма чинниками, в тому числі визнанням динамічності публічного сектора, зростанням вимог на фоні обмежених ресурсів; глобалізацією та зростанням конкуренції (на міжнародному та національному рівнях); виникненням багатьох проблем, які не можна вирішити стандартними шляхами, рішеннями, а також через наголос на якості публічних послуг та результативності регулювання на державній службі.

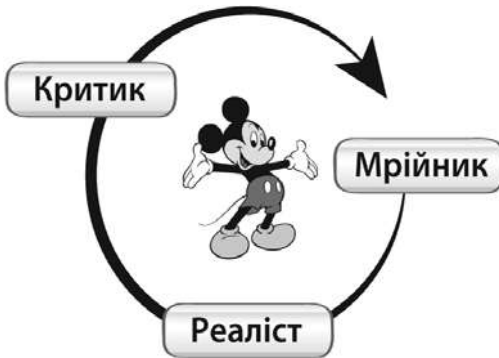
Схема 7. Цикл політики (етапи розроблення та впровадження політики)



Інновації — це безкінечний процес пошуку, завдяки якому генеруються і застосовуються на практиці нові творчі ідеї; це успішне використання свіжих ідей, які спричиняють суттєві зміни та «створюють цінність».

Схема 8. Процес інновацій





Дотичною до цієї теорії є **стратегія творчості Уолта Діснея**⁴³, згідно з якою, будь-який процес складається з 3-х етапів, на яких треба бути мрійником, реалістом та критиком. **Мрійник** генерує нові ідеї, формує бачення; позиція мрійника: «Все можливо»; «Що ми (я) хочемо зробити?» — на цьому етапі планування не потрібно думати про обмеження. **Реаліст**

перетворює мрію, бачення на реалістичні кроки, детальний план («розкадровка»); знає всі процедури; позиція: «Як (я) ми хочемо це зробити?» — на цьому етапі не варто розглядати обмеження. **Критик** забезпечує внесок для нових мрій, шукає те, що може піти не за планом; піклується про ризики; спроможний виявити перешкоди та обмеження як своїх планів, так і планів персоналу; позиція: «Що може зірватися? Що робити, якщо виникнуть проблеми?»

✓ *Критичне мислення, ментальні моделі та сходи умовиводів*

Існує певний зв'язок між індивідуальним та організаційним навчанням, між індивідуальною креативністю та організаційними інноваціями. Надзвичайно важливою є спроможність людини, і особливо лідера, до творчого критичного мислення. Така здатність передбачає чимало складових.

Аналітичне мислення — це здатність об'єктивно сприймати, всебічно вивчати та обґрунтовано викладати інформацію, що передбачає її узагальнення з різних джерел, врахування деталей та тенденцій, визначення проблем, їх важливості та причинно-наслідкових зв'язків; це здатність генерувати нові ідеї та різні шляхи розв'язання проблем.

Профіль компетенцій лідерства на державній службі в Україні

⁴³ Творчі (успішні) стратегії Уолта Діснея були визначені завдяки індивідуальним інтерв'ю з друзями та колегами Діснея та описані у книзі Роберта Ділтса «Стратегії геніїв. Частина перша». Див. Додаток Стратегія (коло) творчості Уолта Діснея.

Важливою для лідерів є спроможність до формування бачення, яке передбачає як нестандартне свіже мислення, так і системність підходів. Необхідним є врахування усього комплексу взаємопов'язаних факторів, уважний аналіз ситуації та проблем, передбачення впливів та наслідків дій⁴⁴. Лідери мають дивитися на речі у їх розмаїтті, бачити увесь спектр можливостей, а не лише протилежностей, крайніх проявів.

Концепція «управління полярностями» визнає, що існує чимало ситуацій, які не мають однозначних рішень; полярності — це два полюси одного складного питання, кожен з яких має свої позитиви та негативи, як, наприклад, централізація та децентралізація. Тому, для того, щоб йти на випередження і бути стратегічним, варто думати не лише в термінах «так» або «інакше», а визнавати неоднозначність та складність. Управляти полярностями означає балансувати у «сірій зоні» — зоні невизначеності та збалансовувати і максимізувати позитиви обох сторін, обох **полюсів** (відповідно до визначених цінностей, враховуючи виклики та наявні потреби). Однією з ключових здатностей при цьому є **здатність вчитися** — бути відкритими до нових ідей, сприймати різні точки зору та критично ставитися до власних переконань, припущень.

Як правило, ми виходимо з того, що наші переконання і враження є правильними, що вони ґрунтуються на реальних даних. Насправді, ми не думаємо про те, як ми думаємо. До того ж, **наше сприйняття є «вибірковим»**, тобто не є повною реальністю. Ми бачимо світ крізь свою «парадигму»⁴⁵, через свою **ментальну модель** — наше сприйняття пропускає реальність крізь фільтр наших очікувань, уявлень, розуміння, інтерпретації тощо.

Якщо сьогодні ти припиняєш вчитися, завтра ти перестаєш бути лідером.

Говард Гендрікс

Розум утворює маленькі моделі реальності, які слугують для передбачення подій.

Кеннет Крек

⁴⁴ Про аналіз проблем див. Розділ 11 «Управління з орієнтацією на досягнення результатів».

⁴⁵ У цьому контексті термін «парадигма» використовується у вузькому розумінні (від. лат. *paradigma*, грец. *παράδειγμα* — модель, зразок, приклад) як концептуальні рамки або (стандартна) модель бачення, сприйняття, інтерпретації світу.

Більшість людей як правило не пам'ятають, як сформувалися їхні найбільші переконання.

Пітер Сейндж

Наші ментальні моделі — це внутрішній символ або репрезентація зовнішньої реальності; образи (моделі) зовнішнього світу, «обрані» поняття та зв'язки, які репрезентують світ. Це образи, припущення, історії, які ми маємо, формуються під впливом наших ціннісних суджень —

те, у що ми віримо, що для нас є реальним, правильним чи неправильним, те, як ми бачимо світ і як відчуваємо його.

Наші ментальні моделі впливають на наше сприйняття дійсності, яке, у свою чергу, впливає на наше ставлення та поведінку, і зрештою, на стосунки з іншими, а також на те, як нас сприймають інші. Вони не завжди усвідомлюються нами, як і їхній вплив. Ментальні моделі не є поганими чи гарними, але вони можуть як допомагати, так і заважати нам. **Кожна ментальна модель «відкриває» (уможливляє) щось, і щось «закриває» (приховує). Важливо розуміти, які обмеження вони накладають.**

Водночас, аналіз наших припущень, нашої логіки формування суджень, переконань та позицій є дуже важливим інструментом, який дозволяє управляти нашим сприйняттям, сприяє як ефективній комунікації, так і веденню переговорів, розбудові команди та свідомим підходам до управління загалом.

Корисно при цьому використовувати концепцію «**сходів умовиводів**», сформульовану Крісом Аргірісом. Сходи умовиводів — це умовні кроки, або сходинки сприйняття, по яких ми піднімаємося, формуючи наші уявлення та діючи відповідно до них. Вибірковість сприйняття стає відчутною вже на базовій сходинці, яка є меншою самої реальності, адже вона охоплює лише те, що потрапило в наш світ, те, що ми бачимо. Наступний крок — обираємо, акцентуємо певні дані з того, що привернуло нашу увагу. Наступні сходинки пов'язані з описом, аналізом та інтерпретацією даних. Спочатку ми приписуємо даним певне значення, робимо відповідні припущення щодо інших, оцінюємо, узагальнюємо і доходимо певних висновків, і все це відповідно до інших наших уявлень та попереднього досвіду. Ці висновки є складовими наших переконань, які, у свою чергу, впливають на наші дії.

В літературі можна побачити також більш спрощену модель «сходів», яка об'єднує кілька кроків та включає чотири основних рівні: 1) відбір даних, 2) їх аналіз та інтерпретацію, 3) узагальнення та висновки та 4) дії.

Схема 9. Сходи умовиводів (сприйняття)



Аналізуючи свої переконання та хід думок можна використовувати ці «сходи умовиводів», які можуть допомогти нам перевірити правильність (обґрунтованість) наших уявлень, логічність наших висновків та рішень і покращити їх. Вони можуть показати наші схильності та звички, зокрема, формування швидких (поспішних) висновків та рішень, коли ми обмежуємо наш аналіз ситуації та ґрунтуємося виключно на нашому попередньому досвіді та уявленнях. «Сходи» можуть дозволити нам бути більш об'єктивними, не обмежувати (не звужувати) себе своїми уявленнями, вибірковістю сприйняття — побачити, те, що ми «пропускали» (як окремі дані, так і цілі етапи). Обговорення різних тверджень, думок (по «етапах» їх формування) дозволяють краще пояснити ваші позиції та зрозуміти інші точки зору, що, у свою чергу, сприяє порозумінню, домовленостям, досягненню спільного бачення, уникаючи конфліктів.

Слід використовувати «сходи умовиводів» на будь-якому етапі Вашого процесу міркування. Для цього необхідно, по-перше, визначити, на якій «сходинці» Ви знаходитесь та проаналізувати хід Ваших думок, спускаючись по «сходах умовиводів» вниз, звертаючи особливу увагу на «сходинки», які Ви намагаєтеся «перестрибнути». На кожному етапі слід запитувати себе, про **ЩО Ви думаєте і ЧОМУ**, якими фактами оперуєте, на підставі чого зробили припущення, чи достатньо мали інформації для

того, щоб бути переконаними у Ваших висновках? Після аналізу своєї логіки можна повторити умовиводи, піднімаючись «сходами» крок за кроком. Коли Ви чітко уявляєте логіку формування ваших переконань, Вам легше пояснити свої міркування іншим, що сприяє порозумінню.

Треба пам'ятати, що кожне наше судження про когось або щось говорить («вказує») і на нас, бо це наше судження, і варто розуміти, на підставі чого воно сформовано і які наслідки матиме.

Необхідно визнавати, що інші люди так само формують свої переконання, дотримуючись своєї логіки, вони можуть виходити з іншої, «своєї» реальності, мати інші уявлення та припущення. Тому, аналіз шляху формування припущень та позицій, обговорення даних, якими Ви оперуєте, цінностей та мотивів, а також узгодження інтересів є шляхом формування довіри та досягнення порозуміння. Це є одним з важливих механізмів налагодження ефективних переговорів та прийняття рішень.

Тож, усвідомлення наших ментальних моделей та логіки умовиводів відкриває шлях до критичного осмислення ситуації, справжніх мотивів та інтересів, на яких ґрунтуються Ваші позиції, та дозволяє краще передбачити їх наслідки. Це шлях навчання, шлях вдосконалення своєї діяльності. Зміни починаються з себе, зі свідомого розмірковування та усвідомлення власних підходів.

✓ *Ментальні моделі та організаційне навчання*

Не можна покладатися на очі, коли Ваша уява не сфокусована.

Марк Твен

З ментальними моделями пов'язане і організаційне навчання. Згідно з концепцією Кріса Аргіріса та Дональда Шона, існують дві різні логіки навчання, які, у свою чергу, позначаються на різних управлінських підходах та на спроможності до управління змінами.

Навчання першого рівня (так звана, «одинарна петля», одинарний цикл) ґрунтується на тому, що ми діємо в рамках тих самих ментальних моделей, які скеровують наші рішення, водночас, обмежують їх. При цьому ми використовуємо однакові аргументи та логіку, виходимо з тих самих припущень і не замислюємося щодо того, чи вірні вони досі, чи ні.

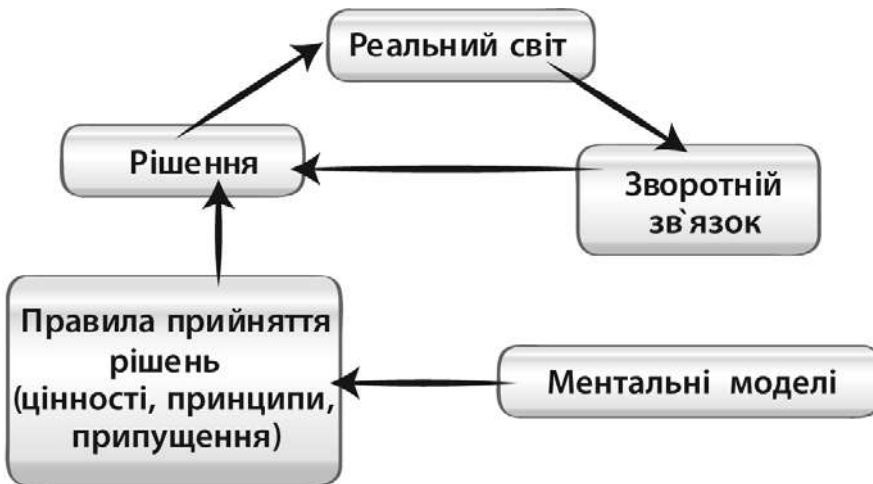
При цьому моделі поведінки керівників, зазвичай, є захисними, вони наполягають на своїх ідеях, захищають свої позиції як єдино правильні,

не дозволяють обговорювати питання, що хвилюють; акцент припадає на контроль (самостійний, односторонній); процес оцінки є одноосібним, закритим. Головними скеровуючими цінностями тут є акцент на раціональності, досягненні ззовні (згори) визначеної мети, орієнтація на вигреш (неприпустимість втрат, програшу), стримання негативних почуттів. Це призводить лише до обмеженої свободи дій, розвитку конформізму, браку інформації, у тому числі — ззовні, недовіри та незадоволення. Зрештою, це зумовлює більшу закритість, зацикленість процесів, накопичення помилок та втрат у довгостроковій перспективі.

Божевілля робити одне й те саме знову й знову, і чекати при цьому різних результатів.

Альберт Ейнштейн

Схема 10. Навчання першого рівня (в рамках ментальної моделі)



Навчання другого рівня (так звана, «подвійна петля» або цикл) ґрунтується на тому, що людина змінює свій звичний хід думок для того, щоб розв'язати проблему чи прийняти рішення — виходить за звичні рамки, переосмислює свою логіку, припущення, практику. Відбувається **зміна сприйняття — зміна ментальної моделі**. В результаті ми формуємо нові припущення, нові скеровуючі принципи чи цінності, визначаємо нові цілі, пріоритети, які створюють підґрунтя для наших подальших дій.

Схема 11. Другий рівень навчання



Важливо, що такий рівень навчання зумовлений іншими моделями поведінки керівника, який заохочує вільну дискусію, спроможний стимулювати висловлення різних точок зору. Тут ключовим є не стільки власний досвід, скільки інформація, отримана від інших, адже вона виступає стимулом для розмірковування та критичного оцінювання власних переконань.

Мудра людина навчається з досвіду, а ще мудріша — з досвіду інших.
Китайське прислів'я

Скеровуючими цінностями такої моделі поведінки є прагнення мати достовірну інформацію, вільний та поінформований вибір, формувати внутрішню відданість. Основою діяльності при цьому є спільний контроль, участь у розробленні та імплементації рішень.

Така модель поведінки є властивою лідерам та притаманна організаціям, в яких поділяють ідею (спільного) лідерства, що ґрунтується на діалозі усіх зацікавлених сторін, визнанні спільних цілей, взаємозалежності та взаємовпливу, спів-відповідальності. Тут діє відкрита комунікація, ідеї виносяться на публічне обговорення (без остраху і тиску у захисті своєї точки зору, використовуючи можливості спільного критичного обмірко-

вування, вдумливого та конструктивного обговорення, розвиваючи довіру один до одного та прагнучи знайти найкращі ідеї, варіанти). Звичайно, така модель поведінки і такий рівень навчання робить організацію більш готовою до змін, власне, уможливорює ведення цих змін.

Під час другого рівня або циклу навчання фактично відбувається переоцінка очікувань та прагнень. І в цьому розумінні відкритість, відкритість до навчання є пошуком відповіді на одне з ключових питань лідера — чи роблю я правильну справу, чи робимо ми саме те, що є потрібним, чи у правильному напрямі рухаємося. Ми виходимо за рамки наших звичних уявлень і критично, творчо переоцінюємо ситуацію, можливості тощо. Це дає простір для генерування нових ідей.

Тож для сприяння творчим підходам та інноваційності важливо розвивати цю **здатність до навчання як виходу за межі звичайного та пошуку нових шляхів розв'язання проблем**, в тому числі — завдяки підтримці діалогу усіх зацікавлених осіб. Зрозуміло, що така креативність важлива не на усіх посадах, але організації ХХІ століття без достатньої кількості людей з такою спроможністю на ключових посадах приречена на рух в «одній петлі» з тими самим результатами — одноманітність без надії на великий прорив та ефективність. Як свідчить досвід, команди з питань інновацій можуть бути створені на будь-якому та всіх рівнях організації.

«Подвійна петля» демонструє логіку проактивного навчання, яке відбувається тоді, коли зміни в організації відбуваються внаслідок рефлексії, внаслідок виходу за рамки узвичаєного, поточного, коли ми самі є рушіями змін і визначаємо, що слід робити в організації по-новому, інакше, не очікуючи, коли нас примушують до цього обставини. Це рух на випередження, а не «гасіння пожеж», це рух до втілення бачення, а не підтримка поточного стану справ.

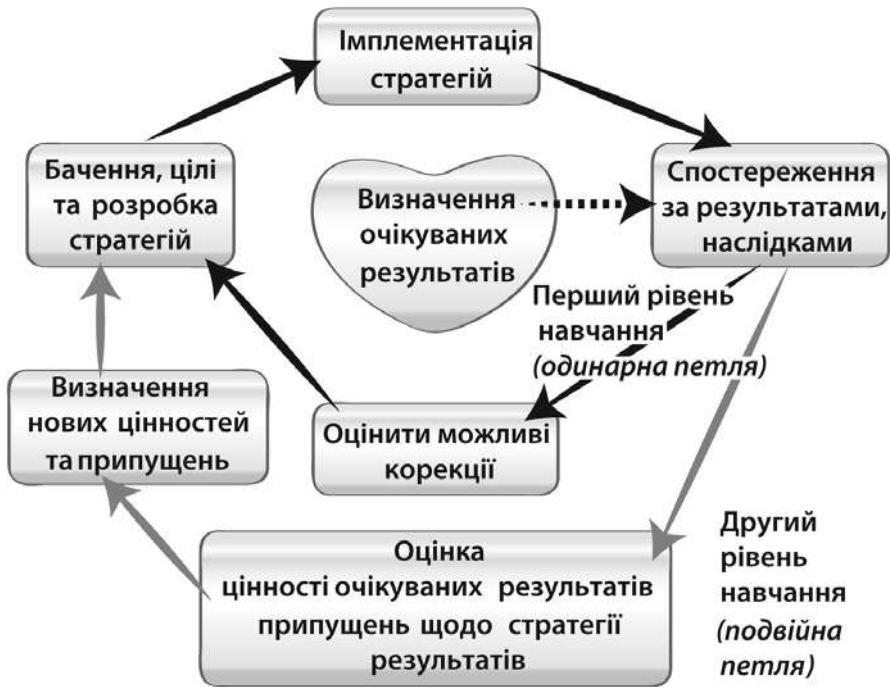
Сьогоднішні проблеми спричинені вчорашніми рішеннями.

Пітер Сендж

Дуже сильний і прехитрий ворог — застаріла думка. Трудно цього силача зв'язати й розібрати його судини, коли він раз у серці відродився. Та що солодше від цієї праці, що повертає неоціненний спокій у наше серце? Борися день за днем і виганяй хоча б по одному із нутра, підіймайся щоднини на гору відважно.

Григорій Сковорода

Схема 12. Організаційне навчання — «вихід за рамки»



Відкритість до навчання включає і відкритість до нових ідей. Важливо не відкидати одразу нові ідеї, якими б неймовірними вони не здавалися. Такі ідеї можуть відкривати шлях до великих успіхів. Ідея, що сьогодні виглядає абсолютно божевільною, може стати базовою технологією завтра, тому що світ постійно змінюється. Без помилок немає інновацій.

Приклади несприйняття нових ідей

1. Подорож потягом на високій швидкості є неможливою, тому що люди не зможуть дихати і помруть від асфіксії (*Dionysius Lardner, 1892*)
2. Коні будуть завжди, а от машини — це тимчасове захоплення (порада Президента *Michigan Savings Bank* юристу *Horace Rackham* не вкладати гроші у *Ford Motor Co.*, 1903. Рекмен не послухав поради, купив акції на \$5000 і продав пізніше за \$12.5 мільйона)

3. Телефон має надто багато недоліків для того, щоб його можна було серйозно розглядати як засіб комунікації (*Western Union internal memo, 1876*)

4. Літати на апаратах, які важчі за повітря неможливо (*Саймон Ньюк, 1902*)

5. Навряд чи людина зможе використати енергію атома (*Роберт Міллікан, лауреат Нобелівської премії, 1920*)

6. Немає ніякого сенсу кожному мати свій власний комп'ютер (*Кен Олсен, президент Digital Equipment Corporation, 1977*)⁴⁶

Пітер Сендж, який у своїй книзі «*П'ять дисциплін*» розробив теорію організацій, що навчаються (*learning organisations*), наголосив на низці типових помилок, які перешкоджають індивідуальному та організаційному навчанню:

- неспроможність усвідомлювати себе як складову організації, свою роль та вплив, що призводить до самообмеження («я — це моя посада»);
- не врахування власних обмежень, власного впливу на проблему, обвинувачення «зовнішніх» ворогів, коли щось відбувається не так, і агресивність у боротьбі з ними, що є просто реакцією, а не проактивним навчанням;
- фокусування на поточних подіях, що відволікає від бачення загальної картини, довгострокових змін та їх чинників;
- неспроможність помічати та оцінювати маленькі поступові зміни (найбільші загрози, які виникають сьогодні, дуже рідко є раптовими, несподіваними, натомість у більшості випадків є результатом тривалого процесу, маленьких, не завжди помітних змін);
- функціональна віддаленість різних структурних підрозділів та брак комунікації між ними не дозволяє вчитися на власному досвіді, оскільки часто наслідки наших дій не є прямими, безпосередніми —

Лише той, хто наважується на великі поразки, може досягнути великих результатів.

Роберт Кеннеді

⁴⁶ 87 найбільш невдалих прогнозів майбутнього. Див. http://www.2spare.com/item_50221.aspx

це підриває спроможність організації аналізувати комплексні проблеми;

- ще одна проблема полягає у тому, що намагання показати єдність, згуртованість вищого керівництва іноді призводить до того, що різні точки зору не заохочуються і спільні рішення стають спрощеним компромісом.

✓ *Співпраця як чинник навчання та інновацій*

Згідно з дослідженням Вудмана, Саера та Гріфіна (Техаський університет, США) є взаємозалежність між індивідуальною креативною поведінкою та організаційною поведінкою, однак, креативна поведінка потребує сприятливого організаційного контексту, «посилювачів» та відповідних рамок.

Інновація, що є серцем економіки знань, має соціальний ґрунт.

Малкольм Гледвел

Необхідні (але не достатні) передумови для організаційного навчання: індивідуальне навчання та постійне навчання організації. Організаційне навчання не задовольняється пасивними або тимчасовими, ситуативними процесами, натомість активно заохочує, підтримує та

винагороджує постійне колективне навчання (на основі як досягнень, так і помилок). Важливо також, аби організаційна пам'ять включала усі нові ідеї, відкриття, оцінки.

Інновації в значній мірі залежать не лише від знань як таких, інтелектуального капіталу організації, установи та її керівництва. Організація, що навчається, активно створює, фіксує, передає та мобілізує знання для того, аби вони допомагали відповідати викликам часу. Головною умовою для інновацій та проактивного навчання (навчання з виходом за межі ментальної моделі) є забезпечення **вільного руху інформації та знань, обміну досвідом та налагодження взаємодії та діалогу між працівниками.**

Тут важливо враховувати специфіку управлінського знання. На відміну від наукового знання, що є строгим, причинно-наслідковим (якщо А, то Б, потім С); управлінське знання є ситуативним (нарративним, експериментальним), залежить від багатьох факторів, ґрунтується на реальному досвіді інших людей. Працівники з «організаційних історій» дізнаються про організацію і навчаються один у одного, обмінюються ідеями та «ре-

цептами» успішних дій. Тому **управлінці потребують діалогу**, що дозволяє їм бути гнучкими та креативними. **Роль лідера саме в заохоченні діалогу, заохоченні навчання (враховуючи цикли навчання).**

Теорія організаційного навчання підкреслює, що кожен працівник має певний потенціал, який організація, оточення, керівник може розвинути і допомогти реалізувати (на користь як працівника, так і організації загалом), або ж навпаки — «пригнічувати». Суттєвими перепонами для розкриття потенціалу є брак довіри, недостатня увага керівників до розвитку міжособистісних відносин.

Взаємодія, діалог і навчання є тим, що відбувається у команді. **Команда є найкращим практичним прикладом організації, що навчається.** Навчання в команді посилює спроможність її членів бачити більшу картину реальності, ніж кожен має індивідуально в силу природного обмеження сприйняття⁴⁷. Тому члени команди навчаються розмірковувати разом, що потребує розвитку довірчих стосунків та, відповідно, часу.

Вважається, що **усі чотири етапи інновацій можна вдосконалити шляхом співпраці.** На етапі генерування нових ідей важливою є взаємодія різних зацікавлених сторін та винесення з навчання уроків, що спонукають до змін. На етапі відбору перспективних ідей важливою є взаємодія різних зацікавлених сторін та оцінювання зиску, ризиків та реалістичності. На етапі запровадження нових практик — реалізація найкращих ідей залежить від обміну ресурсами, координації та почуття співпричетності. На етапі розповсюдження — поширення нових практик відбувається через соціальні, професійні та управлінські мережі.

Лідерство — це створення умов, в яких працівники можуть навчатися, обмінюватися досвідом, не боятися висловлювати свої критичні зауваження та нові ідеї. Це створення умов, в яких може максимально розкритися потенціал інших. Керівники-лідери несуть відповідальність за забезпечення умов для ініціації, апробації та реалізації нових ідей.

Знання не є знанням, якщо хтось інший не знає те, що знає інший.

Луцціліус, 1 ст. до н.е.

Лідерство є передумовою для організаційного навчання; важливо приділяти увагу управлінню знаннями та почуттям, точкам зору працівників.

Ботніс та Серенко

⁴⁷ Див. Розділ 5 «Лідерство в команді».

Які умови Ви, як керівники, створили для того, аби Ваші працівники:

- мали можливості для навчання
- могли обмінюватися досвідом
- не боялися говорити Вам правду
- не боялися помилятися
- прагнули вдосконалювати свою діяльність і діяльність організації
- могли творчо підходити до виконання завдань та проявляти ініціативу?
- чи допомагаєте Ви іншим навчатися?
- чи вчитеся Ви від інших?

✓ ***Загальні рекомендації для керівників-лідерів щодо сприяння інноваційності***

Дотримуйтеся **принципів організаційної інноваційності**, зокрема:

- враховуйте ефект парадигми, в якій Ви знаходитесь (Ваші ментальні моделі);
- усвідомлюйте, що у Вас виходить найкраще;
- шукайте можливості, розвивайте партнерства та альянси; заохочуйте роботу в малих групах, командах;
- визначте цілі, систему винагород, але не визначайте засоби, дайте простір для вибору дій.

Для того, щоб бути креативним та вдосконалювати процеси діяльності, варто:

- відкрито не робити кроки, які не приносять додаткової користі;
- зосереджуватися на потребах клієнтів;
- використовувати дієві технології;
- думати про нові форми, способи реалізації програм (наприклад, за допомогою Інтернету, соціальних мереж);
- залучати інших.

Від лідерів залежить те, якою є їх організація. Сьогодні керівники-лідери повинні бути творчими, гнучкими та проактивними — вони мають

вміти **виходити за рамки** звичайного та усталеного; **бути відкритими** до навчання, інших точок зору, нових ініціатив — **прагнути вдосконалення**, шукати та заохочувати нові способи вирішення проблем, реалізації завдань, нові ідеї.

Лідери повинні бути постійно у стані навчання, у постійному пошуку нових шляхів, спроможними ставити, замислюватися над запитаннями, сприяти висловленню та обговоренню різних думок.

Лідери повинні добре знати себе, усвідомлювати свої сильні сторони, розвивати навички та визначати, як вони можуть використовувати свої таланти для того, аби досягнути цілей організації. Лідери розвивають позитивні почуття в інших, що, у свою чергу, робить їх вартими довіри.

Ключовою є також спроможність заохочувати діалог усіх зацікавлених осіб та аналізувати причини та наслідки своїх дій, у тому числі — в довгостроковій перспективі, вплив наших дій на інших людей. Важливо усвідомлювати власні мотиви та інтереси, те, що зумовлює Ваші переконання та дії. Необхідно зважати на те, як ми думаємо, коли діємо та приймаємо рішення.

Керівники не повинні бути бар'єром для інновацій. Вони самі повинні «бути» тими змінами, які хочуть бачити в своїй організації.

Відсутність лідерства — відсутність вдумливого критичного розмірковування, діалогу, відкритої комунікації, уваги до розвитку довірчих стосунків, позначається на спроможності навчатися, залучати персонал, впроваджувати інновації та ефективно діяти в довгостроковій перспективі.

Невдача — не злочин;
злочином є ставити перед собою мету, нижче своїх можливостей.

Лоуелл

Чотири ключові характеристики лідерів включають бачення, довіру, комунікацію та управління собою.

Уорен Бенніс

За даними досліджень Пітера Сенджа, внесок у діяльність організації є найбільшим у тих людей, які віддані певній практиці («дисципліні»), яка полягає у розширенні власної спроможності мати і шукати бачення, розмірковувати, ґрунтовно вивчати питання, ставити собі зважені запитання, розвивати співпрацю, вдумливо спілкуватися, усвідомлювати комплексність.

Сендж виділяє п'ять базових дисциплін — позитивних програм навчання та практики, які є основою організацій, що спроможні до постійного навчання:

- 1) особиста майстерність, володіння собою, коли ми навчаємося для того, щоб вдосконалити свою спроможність досягати результатів, яких ми прагнемо найбільше та створення організаційних умов, які заохочують розвиватися усіх з метою, яку вони самі собі обирають;
- 2) ментальні моделі: розмірковування, постійна перевірка та вдосконалення нашої внутрішньої картини світу, того, як ми себе бачимо, що зумовлює наші дії та рішення;
- 3) спільне бачення: розвиток почуття відданості у групі шляхом створення спільних картинок майбутнього, якого ми прагнемо та принципів і скеровуючих практик, завдяки яким ми сподіваємося досягнути цього бачення;
- 4) навчання команди: розвиток навичок співпраці, обговорення, колективного мислення таким чином, аби спроможність групи людей була більшою, ніж її окремих членів;
- 5) системне мислення: спроможність бачити цілісну картину та взаємозв'язок її елементів, розуміння факторів впливу, контексту.

МЕХАНІЗМИ НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТКУ. НАСТАВНИЦТВО ТА МЕНТОРСТВО

Сьогодні в організаціях, які орієнтуються на розвиток, у тому числі на державних службах, визнається **принцип постійного навчання впродовж життя**, а навчання розглядається і як потреба, і право, і обов'язок, зокрема, керівників, які зобов'язані створювати відповідні умови (давати можливості) для навчання.

Така відповідальність працівників та керівників передбачає запровадження різних форм та способів навчання без відриву від роботи. Інтерактивні методики навчання дорослих ґрунтуються саме на ідеї навчання від інших, осмисленні свого досвіду та винесенні уроків на майбутнє. Мова не про академічну освіту, а про організацію заходів з обміну досвідом та практично-

Професійне зростання і розвиток людей — це найвище покликання лідерства.

Харві С. Файерстоун

орієнтованого навчання, тренінгів з метою розвитку необхідних для виконання роботи знань, вмінь, компетенцій. Навчання та розвиток мають бути спрямовані як на вдосконалення діяльності на посаді сьогодні, так і на формування готовності до викликів у майбутньому.

Сприяння навчанню та розвитку працівників є вигідним для організацій, оскільки уможливує планування людських ресурсів в організації, посилює мотивацію працівників, зміцнює інституційну спроможність і готовність до викликів.

Сприяння навчанню та розвитку підлеглих є вигідним для керівників, оскільки це розширює простір для делегування.

Фахівці наголошують на двох ключових механізмах для професійного розвитку та організаційного навчання, як-от: розповсюдження інформації та заохочення обміну досвідом між фахівцями. Різноманітні форми навчання і розвитку на державній службі включають тренінги, семінари, індивідуальні консультації, менторство та наставництво (*coaching, mentoring*), заходи із виступами запрошених гостей-експертів, спостереження за діяльністю на тих чи інших посадах (*job shadowing*), обмін спеціалістами між урядами, використання механізмів ротації тощо.

Способи організації навчання можуть відрізнитися — як правило, органи влади мають окрему бюджетну статтю на навчання персоналу. Тому відомства можуть самі розробляти і проводити навчання (тренінги), наприклад, залежно від питання, це можуть робити кадрові служби, можуть проводити навчання у відомстві запрошені фахівці, або працівники можуть відвідувати навчання у інших закладах, як публічних, так і приватних. Відсутність монополії, конкуренція різних організацій надають більше можливостей, сприяють гнучкості організації та більшій сфокусованості процесів навчання.

Потреба навчання визначається як під час планування людських ресурсів, планування наступності у відомстві (в тому числі, навчання внутрішніх ресурсів для заповнення вакантних посад), так і при впровадженні змін, стратегічному плануванні та визначенні пріоритетів розвитку. Так, наприклад, визнання важливості розвитку лідерства зумовлює довгот-

Задача лідерства — не закладати великі здібності й таланти в людей, а виявляти їх, тому що вони в них вже є.

Джон Бакен

Ніколи не навчаєшся більше, ніж від людей, з якими знаходишся. Носіть своє «навчання» як кишеньковий годинник та не афішуйте. Не витягайте його для того, аби рахувати години, але говоріть «котра година», коли Вас просять.

Лорд Честерфілд

ривалу підтримку програм навчання та розвитку, розроблених з точки зору потреб уряду в цілому, враховуючи виклики майбутнього, для усіх керівників, починаючи з керівників базового і середнього рівнів.

Потреби у навчанні визначаються і безпосередніми керівниками впродовж року та під час щорічного оцінювання результатів діяльності. Результати потреб узагальнюються на рівні відомства, що дозволяє бачити більш ефективно ор-

ганізовувати відповідні заходи для навчання. Причому, підпис керівника на плані навчання та розвитку працівника (що складається в результаті щорічного оцінювання результатів службової діяльності та є результатом обговорення безпосереднього керівника та працівника) означає, що керівник зобов'язується: надавати час для заходів, визначених у плані, а також виділяти необхідні кошти для проведення даних заходів. Затвердження керівником програми навчання засвідчує, що вона пов'язана із потребами діяльності установи та/або сприяє розвиткові кар'єри працівника.

Налагодження постійної комунікації з членами команди, безпосередньо підпорядкованими працівниками, є одним з обов'язків керівників усіх рівнів. Зворотній зв'язок від працівників до керівника і від керівника до підлеглих уможливує вдосконалення діяльності, передачу досвіду, навчання та розвиток, а відтак, посилює інституційну пам'ять та посилює спроможність організації відповідати на нові виклики. Характер комунікації демонструє і рівень керівника, і стиль управління, і стадію розвитку команди, і рівень організаційної культури.

Різні рівні зворотнього зв'язку, які залежать як від часу, приділеного для спілкування, обговорення, так і від спроможності керівників надавати зворотній зв'язок; показують широту комунікативного впливу керівника від інформування до поглиблення розуміння сутності речей, розширення уявлення про власні можливості та пошук інноваційних рішень. Так, на базовому рівні керівник пояснює; більше часу та навичок керівника потрібно для надання порад та рекомендацій, допомоги удосконалення базових вмінь, ще більше — компетенцій. Допомога працівникам щодо виходу за межі стереотипів, звичних уявлень та переконань, в тому числі, власних

можливостей, потребує готовності та відданості керівників, які приділяють спілкуванню з підлеглими і багато часу, і багато зусиль.

Схема 13. Рівні зворотнього зв'язку



Якщо гарний керівник-менеджер фокусує свою увагу на питаннях надійності (стабільності), результативної діяльності — головні аспекти комунікації для нього — чіткість/зрозумілість вимог та результати діяльності. Керівник-лідер фокусує свою увагу на перспективах, баченні, планах на майбутнє, і, відповідно, ключове у його комунікації — можливості та надихання (мотивування).

При цьому лідер-ментор фокусує увагу на передачі знань, досвіду, інформації про організацію, роз'ясненні тих чи інших питань, які виникають в роботі. Лідер-наставник фокусує увагу на посиленні спроможності, розвитку компетенцій працівників, їх здатності до самокорекції (саморегулювання), знаходження нових можливостей для подальшого розвитку (вивільнення).

Менторство (*mentoring*) — це допоміжні та навчальні стосунки, в яких одна особа ділиться власними знаннями, досвідом та ідеями з іншою, яка, у свою чергу, отримує користь від обміну задля особистісного та професійного розвитку. Менторство — це, так

би мовити, порада керівника. Він має себе запитувати: «Кому я можу допомогти? Я вже пройшов шлях, досвідом якого можу поділитися з іншими».

Наставництво (*coaching*) — це стимулювання розмірковування та самостійного пошуку..., допомога знайти правильне рішення. Метою наставництва є відкриття інших способів/шляхів вивчення та інтерпретації світу людини, що призводить до нових дій та нових результатів. Ключове запитання, яке керівник має перед собою ставити: «Яким чином я можу допомогти іншим досягти кращих результатів?»

І наставництво, і менторство — це розвиток стосунків. Вони потребують: часу, зусиль, індивідуального підходу до кожної конкретної людини, щирості, взаємоповаги, терпимості. При цьому важливими є:

- чіткість, зрозумілість (у формулюванні очікувань та зворотнього зв'язку);
- увага та відкритість до можливостей, розуміння контексту;
- вміння ставити правильні (відкриті) запитання.

Приклади стимулюючих запитань (наставництво)

- Чого Ви намагаєтеся уникнути у даній ситуації? Що найгірше може статися? Чому питання є (настільки) важливим для Вас? Якими є ризики? Якщо ситуація ніколи не вирішиться, що буде? Які питання є найбільш складними і чому? Що у цій ситуації спричиняє дискомфорт, невпевненість?
- Як Ви діяли у подібних ситуація у минулому? Якими були Ваші висновки? Що спрацьовувало і заважало?
- Якими є різні можливості в цій ситуації? Що Ви можете отримати в результаті цієї ситуації? А інші? З двох (хоч і не найкращих)можливих варіантів, який би Ви обрали? Яким, на Вашу думку, міг би бути найкращий результат, наслідок?
- Що могло би Вам допомогти? Як, зазвичай, Ви вирішуєте складні питання. Що Вам допомагає? На що Ви звертаєте увагу? З ким консультуєтеся?
- Яке рішення Вам здається правильним? Якби Вам необхідно було прийняти рішення зараз, яке рішення Ви би прийняли? Як би діяла у цій ситуації людина, яку Ви поважаєте?

5. ЛІДЕРСТВО В КОМАНДІ

Робота в команді — це енергія, яка дозволяє звичайним людям досягати надзвичайних результатів.

*Ендрю Карнегі, американський благодійник,
найбагатша людина світу на поч. ХХ ст.*

ЗАЛУЧЕННЯ — НЕОБХІДНА УМОВА ДЛЯ РОЗВИТКУ КОМАНДИ

Може здаватися, що влада керівника над підпорядкованими йому працівниками є безмежною, адже він може впливати на них, використовуючи матеріальні, фінансові, правові (юридичні), психологічні чинники. Однак, і персонал своєю поведінкою та результативністю праці впливає і на організацію в цілому, і на керівника. Тож, керівник залежить від підлеглих так само, як і підлеглі залежать від нього. Важливо, щоб влада керівника не перевищувала певні психологічні рамки влади підлеглих над керівниками.



Варто враховувати один з підходів, який дозволяє краще зрозуміти сутність достеменного лідерства на основі розрізнення термінів «вплив», «влада» та «повноваження». **Влада** — це **можливість впливу** на поведінку інших людей; **повноваження** — формально санкціоноване **право розпоряджатися ресурсами** та приймати рішення в рамках цих ресурсів. **Вплив** — поведінка однієї людини, яка зумовлює **зміни у поведінці інших**

Ключ до успішного лідерства сьогодні є вплив, не влада.

Кенет Бленшард

Дж. Рейвен і Б.Френч розрізняли різні інструменти влади, як-от: примус, для якого страх є джерелом впливу; винагорода, яка передбачає стимулювання тих, хто наслідує керівника (обидва інструменти працюють лише в короткостроковій перспективі); професійність (фаховість) у певній сфері чи ситуації сприяє визнанню, авторитетові керівника, але ще не гарантує готовності працівників йти за цим керівником; традиція або закон, який ґрунтується на спільності цінностей та підходів керівника та його послідовників; поведінка керівника, яка слугує моделлю для інших, привертає увагу та захоплює, спонукає йти за лідером, наслідувати його приклад.

Не крик, але політ дикої гуски веде зграю за нею.

Китайське прислів'я

Лідерство — це не вроджені характеристики людини, це те, чому людина може навчитися, це етичний вибір, який людина робить, це ставлення до життя, яке людина формує. Звичайно, простору для реалізації лідерства буде більше, якщо лідер матиме і владу, і повноваження, і на практиці впливатиме на інших. Водночас, відсутність влади чи повноважень не може зупинити лідера. Лідер, як і офіційно визнаний, так і неформальний, має здатність і впливає своїм прикладом (шляхом демонстрації належної моделі поведінки та завоювання прихильників).

Більше того, лідерство — це поведінка у кожній конкретній ситуації, кожен може бути лідером, діяти так, як він вірить є правильним, і допомагати іншим приймати правильні рішення та реалізовувати їх. Часто керівники замислюються над питанням, як впливати на працівників, як мотивувати їх, аби вони діяли краще?

Завжди робіть правильну справу. Це дасть надію одним і вразитиме інших.

Марк Твен

людей. Наявність цих трьох характеристик не є достатньою для ефективного управління, адже і владу, і повноваження можна використовувати по-різному, впливати — також по-різному.

Дж. Рейвен і Б.Френч розрізняли різні інструменти влади, як-от: примус, для якого страх є джерелом впливу; винагорода, яка передбачає стимулювання тих, хто наслідує керівника (обидва інструменти працюють лише в короткостроковій перспективі); професійність (фаховість) у певній сфері чи ситуації сприяє визнанню, авторитетові керівника, але ще не гарантує готовності працівників йти за цим керівником; традиція або закон, який ґрунтується на спільності цінностей та підходів керівника та його послідовників; поведінка керівника, яка слугує моделлю для інших, привертає увагу та захоплює, спонукає йти за лідером, наслідувати його приклад.

Лідерство — це не вроджені характеристики людини, це те, чому людина може навчитися, це етичний вибір, який людина робить, це ставлення до життя, яке людина формує. Звичайно, простору для реалізації лідерства буде більше, якщо лідер матиме і владу, і повноваження, і на практиці впливатиме на інших. Водночас, відсутність влади чи повноважень не може зупинити лідера. Лідер, як і офіційно визнаний, так і неформальний, має здатність і впливає своїм прикладом (шляхом демонстрації належної моделі поведінки та завоювання прихильників).

Більше того, лідерство — це поведінка у кожній конкретній ситуації, кожен може бути лідером, діяти так, як він вірить є правильним, і допомагати іншим приймати правильні рішення та реалізовувати їх. Часто керівники замислюються над питанням, як впливати на працівників, як мотивувати їх, аби вони діяли краще?

Цікаво, що навіть у визначенні поняття «мотиватор» йдеться не лише про те, що це фактор, який спонукає людей краще працювати, але і, передусім, впливає на позитивне ставлення до роботи. Позитивне ставлення напружане з

Цікаво, що навіть у визначенні поняття «мотиватор» йдеться не лише про те, що це фактор, який спонукає людей краще працювати, але і, передусім, впливає на позитивне ставлення до роботи. Позитивне ставлення напружане з

інтересами, потребами та очікуваннями працівників, які можуть бути різними у людей, до того ж і уявлення про необхідну якість роботи, як правило, відрізняються.

Саме тому потрібен індивідуальний підхід до працівника, який, в першу чергу, передбачає особисту комунікацію між безпосереднім керівником та підпорядкованим працівником. Комунікація лідерів та їх послідовників, персоналу є одним з найбільших мотиваторів. Водночас, має значення не лише факт спілкування, але і його характер.

Важливо враховувати, що тиск, примус є демотивуючим фактором, який є виправданим у крайніх випадках, наприклад, у надзвичайних ситуаціях, коли очевидним є систематичне грубе порушення норм чи правил. Сьогодні на державних службах у багатьох країнах діє правило, згідно з яким керівники в першу чергу повинні проводити роз'яснювальну роботу, допомагати працівникам, навчаючи їх (у щоденному спілкуванні, шляхом менторства та наставництва), заохочуючи їх розвиток та досягнення досконалих результатів праці.

Важливим є однакове професійне ставлення до усіх працівників на основі єдиних критеріїв — професійних заслуг і здобутків, що не лише сприяє об'єктивності оцінок, відчуттю справедливості, але і розвитку умов, в яких заохочується дотримання єдиних «правил гри» та повної віддачі.

Правило «гарячої праски»

- *«Жар з праски – попередження»*: працівники мають знати правила та наслідки їх порушення.
- *«Гаряча праска обпікає миттєво і всіх, хто доторкнеться»*: реакція керівника на порушення має бути невідкладною/оперативною; правила однакові для усіх.
- *«Праска обпікає лише поверхню»*: конструктивна критика не повинна ранили особистість та не має загрожувати самоповазі.
- *«Той хто обпікся раз, намагається не торкатися гарячої праски»*: навчання на помилках; дисциплінарні заходи не для покарання, а як допомога/орієнтир на майбутнє.

Однією з сучасних управлінських тенденцій є впровадження оплати праці залежно від результатів роботи⁴⁸. Водночас, фахівці розходяться в

⁴⁸ Див. Тематичний огляд політики ОЕСР «Оплата за результатами роботи: політики щодо державних службовців», квітень 2008 (Policy brief, OECD) — <http://www.center.gov.ua/publikaciyi-centru/tematiczni-brifi.html>

оцінках ефективності та дієвості такої політики. Зрозуміло, що гарна професійна робота має належним чином оплачуватися — це є одним з факторів створення конкурентоспроможного місця праці. Працівникам, які найкраще працюють, результатами щорічного оцінювання результатів діяльності виплачуються відповідні премії⁴⁹. Однак, важливо визнати той факт, що матеріальні чи фінансові стимули не можна розглядати як головні фактори мотивації, адже вони не зачіпають серця, не надихають на постійний розвиток та вдосконалення.

Слід пам'ятати, що інколи подяка важить більше матеріальних цінностей; необхідно задовольняти потреби людей у досягненні, визнанні, особистій відповідальності, зростанні, просуванні та враховувати інші фактори, що пов'язані з самовираженням особистості через роботу, й відповідно, створювати сприятливі у мови праці для цього.

Сприятливі умови праці включають як фізичні, так і психологічні складові:

- сприяння розвитку та підтримка гарних робочих стосунків;
- двостороння комунікація: регулярні особисті зустрічі та наради для поширення інформації та діалогу з працівниками;
- відкритість, прозорість, справедливість, відсутність будь-яких форм домагань та зловживань;
- визнання та заохочення результативної діяльності;
- можливості, допомога для вдосконалення діяльності та розвитку;
- баланс часу на роботу та приватне життя (work-life balance);
- залучення працівників.

Сьогодні фахівці говорять не стільки про мотивування, скільки про залучення персоналу та усіх зацікавлених сторін.

Залучення (*engagement*) — більше, ніж мотивування, більше, ніж просто участь, це створення умов, в яких працівники відіграють активну (ініціативну) роль, визнаючи цінності організації, відчуваючи свою причетність до спільної справи, усвідомлюючи свою відповідальність і свій вплив на діяльність організації.

⁴⁹ У багатьох країнах премія визначається на річній основі (на кшталт 13 зарплатні), а не щомісяця, як правило лише для тих, хто працює з перевищенням очікувань. За результатами оцінювання також (що є не менш важливим) приймаються рішення щодо навчання, відзначення роботи, просування тощо.

Люди, які відчувають натхнення, причетність — працюють довше, більше, краще, швидше та з ентузіазмом, про який ані керівники, ані вони самі навіть і не думали.

На кожній посаді є уявлення про певний стандарт поведінки та діяльності. Але якість роботи вимірюється не просто як гарна, чи погана⁵⁰. Що відбувається, коли працівники не відповідають нашим вимогам та очікуванням, працюють нижче цього рівня? Ми бачимо затримки або відсутність особливих зусиль, низький рівень енергії та зацікавленості, низькі/незадовільні результати діяльності. Працівники можуть працювати на рівні формальної відповідності, на рівні вимог, але ми маємо посередні результати діяльності, низький або середній рівень енергії, посередню або мінімальну підтримку, мінімальні зусилля, оскільки немає особливої зацікавленості. **Лише коли працівники залучені, коли вони віддані своїй справі, вони працюють з максимальним ентузіазмом, показують високий рівень енергії, підтримку та бездоганні результати діяльності, перевищують очікування щодо роботи.**

І якщо керівництво прагне розпочати справжній процес змін, постійно вдосконалювати діяльність організації, то йому потрібна повна підтримка працівників, зацікавлених сторін, інакше зміни приречені на провал.

Результат впливу лідера — залучення. Керівник може створювати умови для того, щоб зростала зацікавленість та залучення. Лідер є ініціативним, заохочуючим, «захоплюючим», він піклується про людей, допомагає їм працювати якнайкраще.

Надзвичайні лідери розвивають у свого персоналу впевненість. Коли люди вірять у себе, наймовірніше чого вони можуть досягнути.

Сем Волтон

Функція лідерства — розвивати лідерів, а не послідовників.

Ральф Недер

⁵⁰ Не випадково під час процедури (щорічного) оцінювання результатів службової діяльності, як правило, використовують чотириохривневу шкалу оцінювання, яка дозволяє диференціювати різні рівні діяльності державних службовців: I — результативна діяльність із перевищенням очікувань; II — результативна діяльність відповідно до усіх вимог та очікувань; III — переважно (здебільшого) результативна діяльність відповідно до очікувань та IV — недостатньо результативна діяльність (значна частина очікувань та вимог не задовольняється). Див. Додаток «Деякі аспекти управління людськими ресурсами» щодо оцінювання результатів щорічної діяльності.

Лідерство — це не магнетична особистість, бо така людина може бути просто гарним промовцем. Лідерство — не про те, як заводять друзів та впливають на людей — це лестощі. Лідерство — це підняття бачення особи до вищих висот, підвищення результативності діяльності до вищих стандартів, розвиток особистості, долаючи межі звичайних обмежень.

Пітер Дракер

Необхідно враховувати **десять ключових факторів**, які сприяють залученню (визначені за результатами дослідженням Девіда Зусмана):

- **уповноваження або свобода дій** в рамках сфери відповідальності (відповідальність у певній сфері без потреби постійного погоджування дій);
- **визнання та винагородження** успішної діяльності (офіційне та неформальне, в тому числі публічно);
- **комунікація** (заохочення спілкування, обміну думками, регулярні та відкриті консультації; інформування керівництвом);
- **кар'єрний та професійний розвиток** (можливості для навчання та розвитку, механізми підтримки, обговорення очікувань щодо кар'єри та просування);
- **розвиток мережі** (створення та культивування можливостей для розвитку партнерств, консультування, обміну знаннями та досвідом; розвиток гарних міжособистісних зв'язків та клімату);
- **розвиток гарних стосунків** (розвиток та підтримка здорових робочих стосунків, піклування, зв'язок та соціалізація);
- **чітке бачення** (чіткі очікування щодо роботи та її зв'язку із баченням, місією, мандатом, цілями відомства та структурного підрозділу);
- **значимий внесок** (забезпечення можливостей для того, щоб робота була пов'язана із відчуттям досягнень, а також із власними інтересами, преференціями та сильними сторонами і особистими цінностями).

Тож, найкращі процеси взаємодії включають: нові зв'язки, важливі для роботи, визнання спільних цілей, демонстрацію поваги, інвестиції, які охоплюють кожного (навчання та розвиток), допомагаючи генерувати позитивну енергію та надії. Важливо, щоб люди інвестували один в од-

ного, прагнули постійного вдосконалення, і лідери повинні спонукати до цього. Щоденно від керівника-лідера, у якій би формі це не проявлялося, має йти і посилюватися повідомлення — «ваша роль має значення», «ваш внесок є важливим».

Тому фахівці підкреслюють важливість нової якості комунікації на роботі, яка заохочує залучення — небайдужість кожного, відданість, прагнення вдосконалень та генерування нових творчих підходів, інновацій заради спільного блага. Так, один з успішних керівників однієї з провідних корпорацій зазначав, що все, що він робить — веде спілкування, постійно підштовхує людей у ситуації, які наснажують їх кидати виклик поточному спілкуванню та виходу за його межі до більш продуктивної комунікації.

Як зазначає Розабет Кантер, нова якість комунікації виникає тоді, коли треба розв'язувати нові критичні проблеми. Мова не про «обсяг» відповідальності чи терміни виконання робіт. Важлива робота має чітке стратегічне значення, вона має значення для кожного та дає шанс для тих, хто бачить, коли їхні зусилля можуть змінити ситуацію.

Розвиток та роз'яснення бачення, шляхів його досягнення командою має бути пріоритетним. Бачення має пояснювати і нагадувати, чому Ви працюєте та на які результати очікуєте. Необхідно сприяти відчуттю причетності до спільної справи, залучати команду, зацікавлених сторін до розробки планів досягнення цілей. Керівники повинні заохочувати, надихати власним прикладом. Вони самі повинні чітко **усвідомлювати цінності спільної діяльності** та бути їм відданими.

По-перше, керівники повинні ділитися інформацією, говорити про те, що відбувається, відкрито, чітко і вчасно. Інформація, що надходить від вищого керівництва, має бути важливою та значущою для командних зусиль. По-друге, вони мають ділитися досвідом, як власних успіхів, так і помилок, винесених уроків; допомагати іншим розкривати їхні найсильніші сторони. Треба вміти фокусувати увагу на цілях та мріях інших людей — говорити з ними, вислуховувати, підтримувати. По-третє, важливо визнавати і винагороджувати чесну комунікацію, і, по-четверте, розвивати і заохочувати розвиток партнерств всередині організації.

Лідер формує бачення та робить його спільним, що дає людям сенс їхньої роботи.

Чарльз Хенді

Ви не можете нікого вести далі, ніж Ви дійшли самі.

Джен Моуч

Основні принципи лідерства на основі співпраці:

- надихати на відданість та діяльність; переконувати людей, що можна щось зробити, а не вказувати «що» треба зробити чи робити це замість них;
- бути колегою (по команді), особливо при розв'язанні проблем;
- забезпечувати широке залучення;
- підтримувати надію та участь.

Керівники зобов'язані підтримувати розвиток залучення як основи співпраці, що вимагає довіри, орієнтації на спільні цілі, відданості, співвідповідальності. Залученість дозволяє формувати спільність, яка є основою для злагодженої роботи організації, для розвитку та підтримки роботи команди, в якій впевненість один у одному зміцнює спроможність перемагати, втілювати зміни в житті, реалізовувати бачення та досягати ключових цілей. Перемоги надихають. Визнання внеску — заохочує. І з кожним успішно завершеним проектом, завданням організація стає місцем, куди люди хочуть приходити на роботу та «створювати перемоги».

ХАРАКТЕРИСТИКИ КОМАНДИ



Сьогодні нікого не здивує тезою про важливість ефективної роботи команд. Це найлегше уявити у спорті, в політиці, у бізнесі. Так, у Північній Америці біля 80% найбільших та найуспішніших корпорацій (так звані «*Fortune1000 companies*») використовують роботу команд для вдосконалення продуктивності, якості та мотивації.

Важливо враховувати, що **забезпечення командної роботи є однією з цінностей та відповідальністю керівників** на державній службі багатьох розвинених країн. Говорять про команду як в широкому розумінні (як характеристику організаційної культури, характер стосунків усіх тих, хто працює в організації тощо), так і у вузькому, коли йдеться про конкретну групу осіб, до якої входить керівник та безпосередньо підпорядковані

йому працівники. Програмний менеджмент, який застосовується на державних службах, також передбачає створення спеціальних команд для впровадження тієї, чи іншої програми (проекту), і не обов'язково команда прив'язана до якогось структурного підрозділу. Робочі групи, у тому числі і міжвідомчі, також можуть працювати як команди.

Процес лідерства є двостороннім, він передбачає обмін цінностями, очікуваннями, емоціями, енергетикою тощо між лідером і послідовниками. Лідер несе відповідальність за розвиток команди і себе в команді, саме це є шляхом вдосконалення та досягнення інноваційних результатів. **Лідерство та команда є взаємопов'язаними**, взаємозалежними, вони як дві сторони однієї медалі. Лідер завжди в команді і залежить від команди, він є одним з її членів. Команда є тим містком, що поєднує лідера та широкий загал послідовників.

Основні характеристики команд, згідно із дослідженням Катценбаха і Сміта з Гарвардської бізнес школи, є такими:

- відчуття, усвідомлення спільної мети;
- вироблення спільних підходів разом;
- співвідповідальність (взаємна підзвітність);
- взаємодоповнюючі навички;
- невеличкий розмір (до 25 осіб, оптимально — 8–10).

Тож, команда є згуртованою спільнотою, особливою групою осіб, відданою певним спільним цінностям, об'єднаною навколо спільної мети, передбачає взаємодію та підтримку всіх членів, які генерують спільну спроможність до втілення змін в житті та досягнення необхідних результатів.

«Один у полі не воїн», «одна голова — добре, а дві — краще» — ці прислів'я якнайкраще характеризують потенційне значення командної роботи. Дослідження свідчать, що внесок команди з точки зору навичок,

За кожною спроможною
людиною стоять інші
спроможні люди.

Китайське прислів'я

Робота команди — це
спроможність працювати
разом на шляху до спіль-
ного бачення. Це здатність
спрямовувати особисті чес-
ноти на досягнення цілей.

Ендрю Карнегі

Лідерство — це не особа чи посада. Це комплекс моральних стосунків між людьми, що ґрунтується на довірі, обов'язку, відданості, емоціях та спільному баченні блага.

Джоан К'юла

позицій та досвіду є більшим, ніж внесок окремих осіб; результати, що досягаються командою, значно перевищують результати, які б досягалися її членами одноосібно.

Лише цінності, мета, принципи діяльності є, так би мовити, однаковими в групі, натомість, члени команди можуть суттєво відрізнитися один від одного, як з точки зору демографічних характеристик

так і знань, вмінь, компетенцій, психологічних характеристик тощо. Важливо, аби здібності та навички членів команд були взаємодоповнюючими. Команда, що має у своєму складі осіб з різною підготовкою, компетенціями, є більш озброєною до вирішення різноманітних питань та розв'язання проблем на її шляху. Так само, чим більше можливих поглядів на світ, тим краще його картину ми можемо уявляти; різні підходи та погляди дозволяють збалансувати крайні позиції, слабкості, та врахувати те, що ми можемо не помічати через особистісні (свідомі та несвідомі) преференції, ментальні моделі⁵¹.

Важливо, аби команда мала відповідні повноваження і могла діяти, впроваджувати зміни (долаючи опір застарілої організаційної культури). Крім того, підірвати діяльність команди можуть такі п'ять ключових проблем, виокремлених Патріком Ленціоні, як-от: відсутність довіри, страх конфліктів, уникнення підзвітності (відповідальності) та неухважність до результатів.

Не усі групи осіб можуть вважатися і бути командами. **Команда — це спосіб взаємодії** осіб між собою, **характеристика комунікації** в групі. Співпраця і команда це не просто обмін знаннями та інформацією, не просто стосунки — це **процес спільного пошуку та визнання** цінностей, бачення та стратегії діяльності, правил взаємодії. Команда — це співіснування та співпраця на основі близькості, поваги, довіри, причетності, відданості, спільності, взаємності, підтримки.

Якщо спитати людину, яка мала досвід роботи в гарній команді, розказати про це, то, відповіді включатимуть згадки про стосунки у команді,

⁵¹ Див. про сходи умовиводів у Розділі 4 «Індивідуальний розвиток, організаційне навчання та інноваційність».

довіру, прийняття, синергію та результати. Члени команди відчувають все особисто, відчувають енергійну залученість, пристрасність, піднесення, бо вірять в те, що роблять, визнають складності й проблеми, але докладають максимальних зусиль, аби їх подолати, відчувають взаємопідтримку, свій вплив та цінують результати праці.

У книзі «Лідерство серцем» тренер баскетбольної команди Університету Дюка Майк Крижевський зазначає: «...існує 5 характеристик, які роблять кожну команду величною: **комунікація, довіра, спільна відповідальність, турбота** (небайдужість) та **гордість**. Кожна людина є важливою, але разом вони — непереможні». У свою чергу, член команди Квін Снайдер описує ті цінності, яким він навчився у свого тренера — **відданість, чесність, доброчесність, відповідальність, гордість та дружба**.

У команді усі її члени є однаково важливими, хоча можуть виконувати різні функції та ролі. Вони підтримують один одного, в тому числі і лідера, і **діють як лідери**. У команді кожен розуміє свій та інших внесок, де кожен відповідає особисто і відчуває спільну відповідальність. Команда діє на основі відчуття певної близькості.

Близькість в команді передбачає знання людини в особистісному плані, важливо знати, якою є людина, а не її посада чи роль. **Команда — це повага до особистої точки зору та підтримка постійного діалогу для вироблення спільних рішень**. У команді кожен має можливість висловлювати свою точку зору і брати участь в обговоренні ідей інших членів команди. Вони готові і говорять відкрито про те, у що вони (як лідери) вірять, що відчувають, що думають і ким хочуть бути.

Команда — це безпечний простір, в якому відбувається та заохочується вільний обмін ідеями, почуттями, емоціями, в якому люди розкриваються і підтримують один одного.

Звичайно, такий діалог потребує розвитку емоційного інтелекту⁵², але робота в команді, розвиток особистої відповідальності та відчуття спільності, саме і сприяють його розвитку. Важливо, що на робочому місці можуть бути висловлені та стати корисними багато емоцій, таких, як, наприклад, почуття турботи, взаємної поваги.

⁵² Див. Розділ 6 «Емоційний інтелект».

Одна з рекомендацій фахівців – думати про організацію як спільноти, громади (*communities*). Рік Уорен у книзі «Життя, що скеровується метою» описує, як люди можуть розвивати відчуття спільноти (спільності) на основі таких чеснот:

- автентичність – висловлення почуттів,
- взаємність – заохочувати інших,
- симпатія – підтримувати інших,
- милосердність – пробачати інших,
- чесність – говорити правду,
- ввічливість – поважати різні погляди та позиції інших,
- скромність – визнавати свої помилки,
- конфіденційність – уникати персональних аспектів на публіці,
- послідовність – спільнота є вищим пріоритетом.

Коли люди знають один одного і розвинули почуття близькості, вони працюють більш скоординовано, швидше, легше вирішують проблемні питання і мають більше шансів уникнути помилок через недомовки, непорозуміння в нюансах, приховування проблемних моментів. Натомість, без такої близькості виникає більше ризиків для роботи, витрачається більше часу; люди роблять непотрібні рухи, захищаючи себе і менше думаючи про спільну справу.

Більше того, близькість і довіра у команді створюють умови для підтримки складних рішень у складні часи. Оскільки вони потребують відданості та відповідальності, особливо тих, на кого впливатимуть рішення. Цьому сприяє почуття спільності цілей, коли не домінують жодні індивідуальні інтереси; коли є відкрита комунікація, інформація є чіткою, повною, вчасною, коли усі знають довгострокові наслідки. Команда несе спільну відповідальність за свої дії. І навіть коли рішення приймаються індивідуально, вони приймаються з повним усвідомленням спільної мети, того, що «МИ» думаємо та відчуваємо.

Тож, дієві команди, які генерують інновації та досягають високих результатів, передусім, заохочують людей висловлювати їхні відмінні думки, застереження, турботи, говорити правду, оскільки це є виявом відданості та віри у правильність обраного шляху, визначеного бачення, яке є важливими для всіх і кожного, для усіх членів команди. До того ж, критичність є своєрідним «контролем якості». Різні точки зору допомагають перевіряти правильність поступу та не відриватися лідеру від реальності.

СТАДІЇ РОЗВИТКУ КОМАНДИ
ТА СИТУАТИВНИЙ ПІДХІД

Так чи інакше, будь-яка команда потребує часу для свого становлення, часу для того, щоб її члени змогли навчитися і призвичаїтися працювати разом. Це правило стосується і будь-якої наради чи перемовин; ефективна комунікація між групою осіб можлива за умови налагодження певних робочих стосунків, налаштування на спільність (спільну мету), взаємну довіру, які потребують часу. Залежно від ситуації тривалість цього періоду може бути різною, але логіка налагодження ефективної взаємодії є типовою: від встановлення контакту, налагодження певних правил взаємодії, в тому числі визначення спільних точок дотику, розвитку довіри, — до спільного пошуку оптимальних рішень.

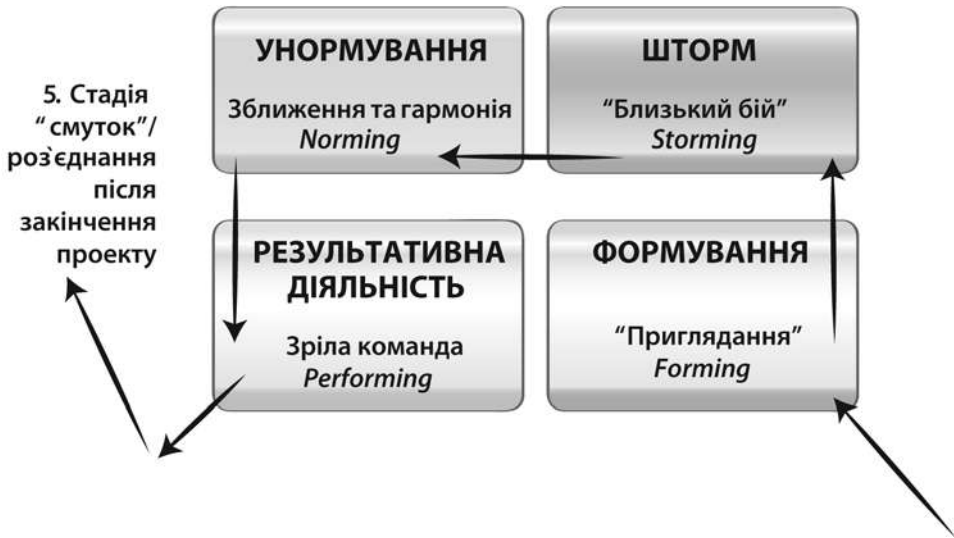
Команда це група людей, яка з часом посилює свою спроможність та результативність. Люди в команді змінюються, як правило, значною мірою завдяки досвіду, досвіду співпраці. Існує суттєвий цикл навчання, який проходять члени групи після того, як в неї потрапляють — вони вчаться працювати разом, створюють значення цього поняття «разом», яке залежить від вироблення спільної мети, спільного бачення, спільних правил взаємодії, вчаться один від одного, та навчають і підтримують один одного. Тому дуже важливо, аби лідер залучав людей до співпраці, розвитку конструктивного процесу побудови консенсусу, взаємозбагачення, виходу за межі власних інтересів та прагнення кращих спільних результатів. Будь-яка група є мережею спілкування. Спілкування дозволяє зрозуміти, хто як мислить, хто про що думає, аби думати разом. Характер і результат цього спілкування суттєво змінюються залежно від ролі керівника, від лідера та рівня розвитку команди.

Брюс Такмен, психолог Принстонського університету (США), вперше у 1965 році описав чотири основні стадії розвитку команди, а у 70-тих роках він також додав п'ятий етап (ці стадії розвитку команд були підтверджені дослідженнями інших фахівців у 80-тих та 90-тих роках): 1) формування, 2) шторм, 3) нормалізація, 4) результативна діяльність та 5) роз'єднання (смуток). Важливо, що для того, аби стати максимально дієвою, команда має пройти весь цей шлях розвитку.

Прийти разом — це початок, бути разом — це прогрес, працювати разом — це успіх.

Генрі Форд

Схема 14. Стадії розвитку команди (Б. Такмен)



На першій стадії «**Формування**» відбувається знайомство, члени групи, так би мовити, приглядаються один до одного. Поведінкою людей керує бажання бути прийнятими іншими та уникнути дискусії або конфліктів, вони збирають інформацію і враження один про одного, а також про масштаби завдання та підхід до його виконання. При цьому, члени групи зосереджуються на загальних речах і ще не до кінця розуміють свої ролі та обов'язки, вони оцінюють толерантність системи та лідера (межі дозволеного). Перебування на даній стадії є відносно комфортним, але уникнення конфліктів та загроз означає, що насправді серйозної роботи та викликів ще не було.

Друга стадія «**Шторм**» (або «близький бій») пов'язана з початком серйозної роботи, потребою вирішувати важливі питання, які потребують взаємодії, але не всі можуть бути готовими до цього, у кожного може бути своє бачення потреб та шляхів вирішення проблем. У групі існує ще чимало не з'ясованих речей. Тому рішення приймаються нелегко, члени групи намагаються конкурувати між собою, виникають непорозуміння, неузгодженості, і навіть конфлікти — як щодо діяльності групи як такої, так і ролей та обов'язків усередині групи. Група на практиці шукає правила та процедури взаємодії.

Під час третьої стадії «**Нормалізація**» у групі встановлюються «правила залучення», а також узгоджуються та уточнюються завдання та обов'язки. Завдяки попереднім дискусіям члени команди тепер краще розуміють один одного і знають навички та досвід колег; вони слухають, цінують та підтримують один одного, з увагою розглядають різні точки зору. Члени групи відчувають себе частиною згуртованої ефективної єдиної команди. Оскільки до того, як досягнути цієї стадії, членам команди довелося багато працювати, вони можуть опиратися будь-якому тиску змін, особливо ззовні, захищаючи єдність команди. Серйозні рішення приймаються за згодою групи, незначні — делегуються окремим особам чи меншим групам.

Пік розвитку — четверта стадія «**Результативна діяльність**», коли результати команди є якісними та перевищують результати індивідуальної роботи. Але не всі групи її досягають. Цей етап характеризується взаємозалежністю та гнучкістю, усі знають один одного настільки добре, щоб працювати разом, і довіряють один одному настільки, щоб дозволяти діяти самостійно. Ролі та обов'язки змінюються відповідно до потреб майже непомітно, всі члени команди в однаковій мірі орієнтовані на людей та на досягнення мети і глобальні цілі. Високий рівень комфорту дозволяє спрямовувати усю енергію команди на виконання мети та завдання.

Керівники мають враховувати цю логіку формування команди, розуміючи мотиви діяльності людей та сприяючи налагодженню командної роботи. Тому акценти в діяльності керівника можуть змінюватися залежно від потреб, стадії розвитку команди, рівня готовності групи до спільної діяльності (бажання та спроможності). При цьому, у керівника завжди є дві мети — орієнтація на досягнення цілей діяльності та орієнтація на розбудову дієвих стосунків, розвиток взаємної довіри та відповідальності.

У літературі можна зустріти різні назви тих підходів, які повинні враховувати керівники під час роботи команди, і акценти можуть бути дещо різними. Так, для Такмена це скеровування, наставництво, нормалізація та делегування, а відповідно до теорії ситуативного управління Херсі та Бланшара (*Hersey and Blanchard*) це стратегії «говорити», «продавати», «брати участь» та «делегувати».

Так, на стадії «**Формування**» існує велика залежність від керівника, він повинен **скеровувати** (*direct*) діяльність, давати відповідні настанови, визначати бачення, мету діяльності, цілі, розподіляти завдання; він має бути готовим надавати багато інформації та відповідати на запитання, ак-

Схема 15. Стратегії діяльності керівника на різних стадіях розвитку команди



тивно демонструвати свою залученість. Теорія ситуативного лідерства акцентує, що на цьому етапі важливо «говорити» про обов'язки, про те, що, як, коли і де має бути виконано.

На стадії «**Зіткнення**» важливо, щоб керівник був наставником, консультував працівників, підтримував фокус на цілях, управляв конфліктами, сприяв досягненню домовленостей між членами групами та заохочував співпрацю. Відповідно до теорії ситуативного лідерства на цьому етапі «продажу» як обґрунтованого переконання (*selling*) керівник продовжує давати настанови щодо напрямку діяльності, втім головне завдання — надавати психологічну підтримку, яка дозволить зацікавити та залучити членів команди до спільної діяльності, визнавати їх внесок.

На стадії «**Нормалізації**» керівнику можна вже менше хвилюватися щодо завдань та результатів, натомість важливо прислухатися, підтримувати належну взаємодію в команді (увага до процесів та стилю роботи), заохочувати участь кожного, співпрацю та ініціативу, фасилітувати обговорення, давати більше можливостей для самостійної діяльності, уповноважувати (*enable*).

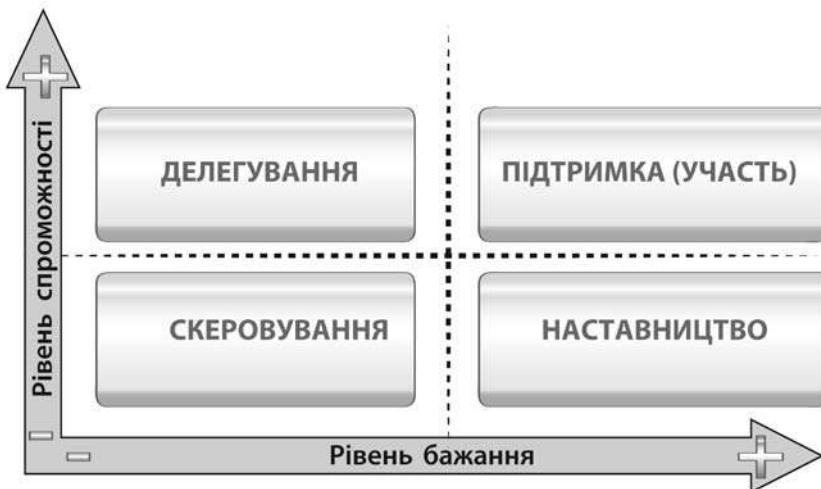
На стадії **«Результативної діяльності»** — керівник делегує, спостерігає, наглядає (*oversee*) за роботою, але не контролює. Команда не потребує інструкцій чи допомоги, їй потрібні нові самостійні завдання. Від лідера чекають нових проектів. Лідер підтримує працівників як ментор, сприяючи їх подальшому розвитку.

На стадії **«Розпуску»** (*termination, adjourning*) важливо визнавати та бути уважним до почуттів людей, оскільки члени команди можуть відчувати себе незахищеними, «сумувати» за своєю командою та минулими досягненнями. Ця стадія може починатися до власне закінчення діяльності команди після «оголошення перерви», це стадія визнання «вимкнення світла». На цій стадії важливою є підтримка керівника, «святкування досягнень», збереження близькості між членами команди, включаючи керівника.

Вищезазначену схему також можна зустріти і в іншому вигляді, що показує залежність використання ситуативних управлінських підходів залежно від двох ключових показників — рівня бажання членів групи та спроможності членів групи.

Підхід скеровування («говорити», одностороння комунікація, ініціатива у керівника) є доречним, коли працівникам не вистачає певних навичок, досвіду та вони не є готовими та/або не відчують потреби, не бажають

Схема 16. Бажання та спроможність — фактори для вибору стратегій впливу



Лідер розвиває компетенцію та відданість своїх людей так, що вони стають спроможними самі себе мотивувати і вже не потребують від інших спрямування та настанов.

Пол Херці

виконувати нові для них ролі та брати за них відповідальність. Наставництво керівника («продаж ідей») є доцільним в ситуації, коли працівники бажають працювати, виконувати нову роботу, втім їм ще бракує певних знань, навичок тощо. На цьому рівні вже є потрібною двостороння комунікація, хоча ініціатива в більшій мірі належить керівникові. Під-

тримка або участь керівника є важливою в тих ситуаціях, коли працівники вже спроможні виконувати нові ролі та завдання, мають достатньо досвіду, але їм ще може бракувати впевненості. Керівник має прислухатися, використовувати усі можливості двосторонньої комунікації та зворотнього зв'язку для мотивування та посилення впевненості працівників. Делегування можливе за умов, коли працівники мають досвід, спроможність, відданість справі та готові брати відповідальність за дії. На цьому рівні обидві сторони мають рівні можливості для підтримки двосторонньої комунікації, причому ініціативи можуть виходити і від команди. Керівник визнає внесок працівників та стимулює їх подальший розвиток. Це стадія повноцінного залучення.

Один з пітчерів бейсбольної команди Чикаго (*Chicago Cubs*), говорячи про менеджера команди Дасті Бейкера, наголошував, що для того, аби команда була успішною, необхідно мати багато позитивної енергії, потрібним є лідер, який піклується, який поруч, який підказує, наснажує, захочує, який прагне, щоб кожен досягнув успіху й усі були учасниками «великої» гри.

Управління відповідно до ситуації вимагає від керівника:

- по-перше, визначити нагальні питання — пріоритети⁵³;
- по-друге, проаналізувати рівень готовності групи (бажання, відданість, спроможність та компетентність), рівень розвитку команди;

⁵³ При визначенні пріоритетів, слід пам'ятати, що пріоритети — це не перелік функцій — це ключові, нагальні, важливі для вас питання, які на вашому порядку денному. Пріоритети відповідають двома характеристиками: важливість і терміновість, пов'язано з визначенням того, «що» повинно бути на відповідному етапі. Найбільший пріоритет це той, виконання якого позитивно впливатиме на більшість важливих речей. Має значення відносна важливість, а не послідовність виконання.

- і вже залежно від цих показників, визначати зони особливої уваги та планувати свої стратегії діяльності.

Ситуативність управління свідчить про те, що підходи керівника до управління позначаються на результативності діяльності групи. Використовуючи управлінські підходи залежно від потреб групи керівник допомагає розвиватися групі, залучає працівників і створює умови, в яких кожен може розкритися та максимізувати свій внесок. Домінування директивного підходу (скеровування) може означати надмірну орієнтацію на завдання та недооцінку людського фактору та динаміки взаємодії у групі, що може призвести до руйнації або унеможливлення розвитку команди та погіршення результативності праці в довгостроковій перспективі.

Лідерство — це вибір і спроможність людини, це ставлення до людей та визнання іншими. Це двосторонній і взаємозалежний процес. Якщо керівник покладається на примус, скеровування, інструктування, він не сприяє ані створенню команди, ані становленню себе як лідера. Тривала затримка на першому етапі розвитку команди може свідчити про некомпетентність керівництва, про неправильно підібраний склад групи, незабезпеченість умов для розвитку групи. На цій стадії складно, або майже неможливо розвинути спів-відповідальність, відданість, почуття причетності та довіру, що, зрештою, призводить до неефективної діяльності та втрат.

Будь-яке абсолютизування орієнтації керівника на виконання завдань або стосунків та ігнорування внутрішніх та зовнішніх обставин, контексту, викликів може спричинити серйозні проблеми. Так, наприклад, при тому, що керівник, який орієнтується на виконання завдань, може виглядати рішучим, прямим, готовим до дій та просування вперед, водночас, в разі надмірного захоплення орієнтацією на завдання, він може бути занад-

Лідер — той, хто слугує. Люди дивляться на лідерів, аби вони визначили напрям дій та стандарти. Але коли такий курс є визначеним, лідери перевертають організаційні структури догори — вони фокусують увагу на тому, щоб дати працівникам усе, що вони потребують для успіху — і ресурси, і час, і рекомендації, і надії. Лідери, що слугують, знають, що забезпечуючи людей, залучаючи серця та думки, вони сприяють розвитку працівників, які розуміють переваги прагнення кращих результатів.

Джеймс Хантер

то агресивним, жорстким, складним для розуміння, самовпевненим, такий керівник може домінувати у розмові та занадто зосереджуватися на пошуку швидких рішень. Натомість, лідер, який орієнтується на розвиток стосунків, — є уважним до людей, демонструє емпатію (співпереживання), об'єднує та підтримує інших. Водночас, в разі некритичного «перебільшення» такої установки, він може виглядати нерішучим, ненаполегливим, непрямим, занадто поступливим, бо може уникати (не помічати) проблеми задля уявної гармонії, та, у разі надмірної близькості, може мати проблеми з висловленням критичних міркувань, зауважень тощо.

Тож, керівник має враховувати у своїй діяльності усі виклики і орієнтуватися як на виконання завдань, так і на розвиток стосунків. Водночас, співвідношення уваги до цих аспектів може дещо різнитися залежно від ситуації. Ситуативне управління — це не те, що керівник робить з підлеглими, а те, що керівник та працівники роблять разом, це шлях побудови такої команди, в якій у кожного своя функція, свої ролі та обов'язки, але яка є єдиним цілим, спільно вирішує проблеми, залежно від ситуації, наявних потреб та пріоритетів.

Аналіз стадій розвитку команд та концепція ситуативного управління свідчать про те, що керівник-лідер має бути гнучким, уважним до потреб тих, з ким він працює та спроможним до взаємодії і розвитку партнерств. Керівник відповідає не лише за формування команди, підбір людей, які можуть працювати разом, і навички яких потрібні для досягнення цілей, але і за розвиток команди, який є постійним процесом співпраці, що потребує зусиль і віддачі кожного, і в першу чергу, керівника.

Лідер має слідкувати за дотриманням пріоритетів, рухом у правильному напрямі, досягненням ключових цілей, але не може нехтувати питаннями стосунків, відносин, налагодження дієвої взаємодії в колективі. Організаційна культура має бути сприятливою для результативної діяльності — тож взаємодія має ґрунтуватися на принципах лідерства — відданості спільній справі, спільним цінностям, співпраці на основі взаємної довіри, взаємопідтримки та співвідповідальності. Треба пам'ятати, що найкращі (дієві, потужні) команди стали результатом спільної діяльності членів групи, у тому числі лідерів, впродовж певного часу, який вони проходили разом, і навчалися діяти разом.

6. ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ — СТРАТЕГІЧНИЙ ВАЖІЛЬ ЛІДЕРСТВА

Не подавляти наші почуття і не бути у їх полоні,
але розуміти їх — ось мистецтво.
Джек Корнфілд, американський письменник, психіатр

На початку ХХ століття було запроваджено тести IQ (інтелектуальна квота) — вимірювання коефіцієнту розумових здібностей людей. США пережило справжню тестоманію на IQ — за цими тестами приймали на роботу, на навчання, на службу в армії. Проте згодом виявилось, що лише 9,5 % населення землі

показують високі показники IQ. Більше того, було виявлено, що показник «високого інтелекту» не є показником успішності на роботі чи у навчанні. Спочатку вчені Гарвардського університету, а, пізніше, і Стенфордського університету, визначили, що значення IQ для досягнення успіху становить не більше 20%. Було також з'ясовано, що у людей з високим IQ показники тестів значно погіршуються, коли вони знають, що від цього випробування залежить їхня доля. А той, хто є більш байдужим може набрати максимум балів під час тестування, обходячи більш інтелектуальних суперників.

Сьогодні тестування IQ втратило свою значущість, фахівці вважають, що чим вище посада, тим менше можна покладатися на IQ тести. Натомість важливішими визнаються інші фактори, зокрема, емоційний інтелект.

Справжній успіх залежить від емоційного інтелекту (EQ) — тобто показника високого рівня розуміння себе, здатності слухати і розуміти інших

Важливо враховувати різні аспекти інтелекту, не лише IQ.

*Девід Векслер, 1940,
автор одного з основних
тестів IQ*

людей, передбачати їхню поведінку, контролювати свої та чужі емоції, вміння приймати правильне рішення, впливати, формувати та мотивувати команду на досягнення мети тощо.

Емоційний інтелект — це:

- набір некогнітивних здібностей, компетенцій та навичок, пов'язаних із соціальними, емоційними й персональними та пов'язаними з виживанням спроможностями, які впливають на здатність людини справлятися з вимогами і тиском зовнішнього середовища (Рувен Бар-Он);
- здатність розуміти власні почуття та почуття інших людей, самому себе мотивувати, повністю керувати емоціями (Д.Голмен);
- здатність відслідковувати свої та інших людей почуття та емоції, розрізнати їх та використовувати для скеровування думок та дій (Саловей та Мейер).

Увагу вивченню емоційного інтелекту почали приділяти у другій половині ХХ століття, хоча і до того різні фахівці наголошували на важливості врахування емоційної складової в управлінні та впливу почуттів на поведінку людини.

Керуйте своїми почуттями, якщо хочете, щоб вони Вами не керували.

*Publius Syrus,
100 р. до Р. Х.*

Вперше термін емоційний інтелект було вжито у 1966 році Ленерем, а у 1983 році Горвард Гарднер визначив різні категорії інтелекту; у 1985 р. Вейн Пейн використав поняття емоційний інтелект у своїй дисертації. У 1990 р. Джон Меєр та Пітер Саловей ввели поняття емоційного інтелекту та запровадили перші наукові показники у сфері EQ. Рувен Бар-Он ввів поняття EQ (*emotional quotient*), а у 1996 р. — перші наукові інструменти вимірювання емоційного інтелекту. Наприкінці століття відбулася популяризація поняття та було доведено важливість EQ. Це зокрема сталося у зв'язку із роботами Деніеля Голмена «*Емоційний інтелект*» та «*Робота з емоційним інтелектом*» (1995–1998 рр.).

Було виявлено зв'язок EQ та компетенцій, притаманних лідерам, спроможністю до ведення змін, мотивування інших, налагодження роботи команд тощо. Дослідження Чернісса (2003 р.) п'ятсот п'ятнадцяти

керівників вищого рівня з Латинської Америки, Німеччини та Японії довело, що існує тісний зв'язок між високим рівнем емоційного інтелекту (EQ) та ступенем успіху.

За даними дослідження Голмена, для робіт (посад) середньої складності 67% має значення EQ, і лише 33% — технічні вміння, навички та когнітивні здібності;

для вищих керівних посад, де рівень складності високий, наприклад, для заступників міністрів, вплив емоційного інтелекту є ще більшим, він складає 80%; тоді як технічні вміння, навички та когнітивні здібності важливі в межах 20%.

Фахівці наголошують, що емоційний інтелект є важливим джерелом інформації, необхідної для успішної поведінки та досягнення високих результатів. По-перше, необхідно **визнавати та розуміти емоції**, що включає виявлення, сприйняття, визначення, впізнавання та опис їх розвитку, взаємозв'язку емоцій, їхніх найменших відмінностей. По-друге, необхідно **контролювати емоції** (регулювати, стримувати тощо) і зрештою, це дозволяє **використовувати емоції — управляти** своїми емоціями, використовуючи їх заради досягнення цілей, посилюючи сприйняття та зацікавленість за рахунок емоцій; враховувати власний настрій для кращого виконання завдань.

Увага до своїх емоцій та емоцій інших людей, їх розуміння, а також контроль своїх емоцій, стримування негативних і використання позитивних емоцій, враховуючи настрої інших людей, дозволяє розвивати ефективні соціальні навички, навички комунікації та взаємодії, що уможлиблює позитивний вплив на інших, полегшення ведення змін та досягнення цілей. Наведена нижче схема демонструє важливість двох факторів: обізнаності та дій, як по відношенню до себе, так і разом з іншими.

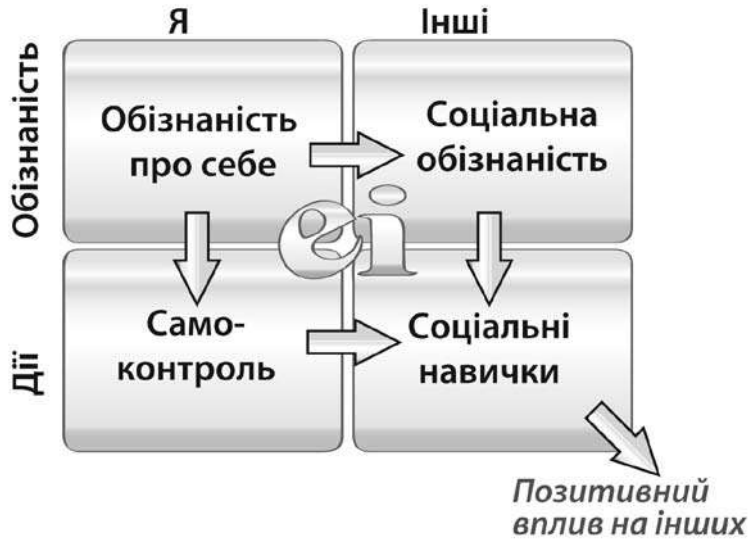
Важливо враховувати основні складові емоційного інтелекту. Бар-Он виокремив 15 складових емоційного інтелекту, які можна згрупувати у 5 блоків:

- внутрішнє «Я»(емоційна самосвідомість, асертивність, самоповага та увага до власних інтересів, самоактуалізація та незалежність);
- міжособистісна сфера (міжособові стосунки, емпатія (співпереживання) та соціальна відповідальність);

Соціальний інтелект є складовою загального інтелекту, він є здатністю розуміти інших та діяти або мудро поводитися по відношенню до інших.

Роберт Торндайк

Схема 17: Вплив через самообізнаність та самоконтроль



- адаптивність (розв'язання проблем, гнучкість та реалізм);
- управління стресом (толерантність до стресу — стресостійкість та контроль імпульсів);
- загальна налаштованість, настроїв (оптимізм та почуття щастя).

Емоційна самосвідомість — здатність розпізнавати та зрозуміти свої почуття й емоції, розрізняти їх та знати, що і чому спричиняє їх виникнення.

Асертивність — здатність виражати почуття, переконання та думки, а також конструктивно відстоювати їх.

Самоповага та увага до власних інтересів — здатність зрозуміти себе, поважати та прийняти себе, в тому числі позитивні та негативні аспекти, а також власні обмеження.

Самоактуалізація — спроможність реалізовувати власний потенціал та прагнути займатися улюбленою справою та насолоджуватися тим, що робиш.

Незалежність — здатність покладатися на власні сили та самостійно мислити й спрямовувати власні дії, не мати емоційної залежності; незалежні особистості можуть питати та враховувати поради інших, але вони

рідко залежать від інших людей під час прийняття важливих рішень або діяльності.

Міжособистісні відносини — спроможність встановлювати та підтримувати взаємовигідні відносини, які характеризуються близькістю, вираженням й відчуттям прив'язаності.

Емпатія — здатність бути уважним, розуміти та цінувати почуття інших; здатність «читати емоції» інших людей.

Соціальна відповідальність — здатність проявити себе як конструктивного члена соціальної групи, здатного до співпраці та такого, що робить внесок у спільну справу.

Розв'язання проблем — здатність виявляти та визначати проблеми, а також генерувати і впроваджувати потенційно результативні рішення.

Гнучкість — спроможність корегувати власні емоції, думки та поведінку відповідно до зміни ситуацій і умов

Оцінка дійсності — здатність визначити співвідношення між сприйняттям/власними відчуттями (суб'єктивним) та реальністю (об'єктивним).

Стресостійкість — здатність витримувати несприятливі події й стресові ситуації не піддаючись їм, активно та впевнено долати стрес.

Контроль імпульсивності — здатність стримувати або не піддаватися поривам, прагненням чи спокусі діяти.

Оптимізм — здатність звертати увагу/бачити позитивні сторони речей, зберігати позитивну налаштованість навіть у несприятливих або стресових ситуаціях.

Відчуття щастя — здатність бути задоволеним власним життям, радіти за себе, отримувати задоволення від перебування з іншими, добре проводити час, розважатися.

Запитання для саморефлексії та оцінки EQ

- Чи знаю я що почуваю і можу описати свої почуття?
- Чи можу я висловити свої ідеї, пояснити їх? Чи складно мені сказати «ні»?
- Чи максимально я намагаюся, аби життя моє мало сенс — було таким, що має для мене значення?
- Чи я надаю перевагу тому, щоб мені казали, що треба робити; коли інші приймають рішення?

- Чи легко мені знаходити друзів/підтримувати дружбу, ділитися моїми почуттями з іншими? Чи легко мені працювати в команді?
- Чи можу я відчувати, як відчувають себе інші люди, чи можу поставити себе на їхнє місце?
- Чи відчуваю я себе добре коли допомагаю іншим і співпрацюю з іншими?
- Чи є я методичним, організованим? Як я реагую на проблеми?
- Чи імпровізую я для того, аби їх усунути?
- Чи ігнорую я проблеми (аби залишатися в зоні комфорту)?
- Чи я просто повторюю діяти так, як діяв раніше, розв'язуючи проблеми, не вдаючись до їх аналізу?
- Чи з неохотою я пробує нові речі?
- Чи даю я волю своїй уяві?
- Чи є в мене тенденція драматизувати події?
- Чи реалістично я оцінюю ресурси і плани?
- Чи можу я управляти стресом уникаючи зривів?
- Чи можу працювати/зберігати продуктивність в умовах тиску?
- Чи можу я контролювати свій гнів/нетерпимість?
- Чи моя чашка напівпорожня чи напівповна?
- Чи боюся я невдачі ще навіть до того, як починаю діяти?
- Чи легко я посміхаюся?
- Чи задоволений я своїм життям?
- Чи знаю, чого хочу в житті?

Важливо враховувати ті стереотипи або помилкові уявлення, які можуть виникати щодо **емоційного інтелекту (EI)**.

EI — це не те, що у вас є, або його немає. Він не визначається генетично, він **може бути посилений, розвинений**.

EI — це не про жіночність чи виключно характеристику, притаманну жінкам. Дослідження довели, що **стать загалом не впливає на EI**, хоча окремі характеристики можуть бути сильнішими у жінок (наприклад, здатність до емпатії), інші — у чоловіків (асертивність).

У різні часи історії та в різних культурах лідери були тими, на кого інші дивилися для підтвердження або роз'яснення, коли були ситуації невизначеності або загрози, або коли була потреба у виконанні роботи. Лідер діє як емоційний гід для групи.

Деніель Гоулмен, Річард Бояцис та Пні МакКі

ЕІ — це не про те, як бути гарним чи люб'язним. Ситуація може потребувати того, аби Ви були **наполегливим, не погоджувалися, говорили правду** тому, хто її уникає. І це є складовою емоційного інтелекту.

ЕІ — не про те, щоб давати волю, вихід усім своїм почуттям, переносити свої почуття на когось. Скоріше, необхідно **визнавати свої почуття, емоції, розуміти їх**, враховувати, виявляти у спосіб, який не підриватиме спільну роботу.

Треба працювати зі своїми емоціями — з ними, а не проти них. Важливо враховувати, що емоції, почуття впливають як на нашу поведінку, так і на поведінку та ставлення інших. Емоції можуть сприяти взаємодії, або можуть її унеможлиблювати, Емоції можуть сприяти зацікавленню, залученню прихильників, послідовників, а можуть демотивувати інших чи навіть відвернути від нас.

Емоції, почуття можуть бути рушіями змін. Емоції можуть показувати наше справжнє ставлення, виявляти те, що для нас є важливим, виявляти нашу небайдужість.

Тому керівники повинні управляти своїми емоціями та визнавати емоції інших людей, працювати з ними для сприяння роботи команди, відданості та наполегливості. **Керівники заряджають своїми емоціями інших і повинні нести за це відповідальність.**

Емоційний інтелект — це широкий набір компетенцій, які людина може розвинути в собі, якщо хоче бути успішною.

Д. Голмен

7. МИСТЕЦТВО ВЕДЕННЯ ЗМІН

Прогрес відбувається, коли мужні спроможні лідери виконують можливість для того, щоб змінити речі на краще.

Гаррі С. Трумен, 33-й президент США

ЗМІНИ, ЛЮДСЬКИЙ ФАКТОР ТА ЛІДЕРСТВО

Зміни — це закон життя, а ті, хто дивляться лише в минуле та теперішнє, напевно, втратять майбутнє.

Джон Ф. Кенеді

Люди творять історію, а не навпаки. У періоди, коли немає лідерства, суспільство завмирає, не рухається. Прогрес відбувається, коли мужні спроможні лідери використовують можливість для того, щоб змінити речі на краще.

Гаррі Трумен

Однією з ключових для керівників-лідерів є спроможність до ведення змін. **Зміни є неминучими**, вони були раніше, є сьогодні і будуть завтра. Одні зміни спричиняють інші зміни. Зміни — це життя. Зміни бувають різні, вони можуть відрізнитися за характером, динамікою, обсягом, впливом тощо. У сучасному глобальному світі, що продовжує розвиватися, серед іншого, на основі конкуренції та широких можливостей для комунікації, зміни стали динамічнішими, інколи такими, що швидко розповсюджуються та охоплюють все більше учасників цих процесів⁵⁴.

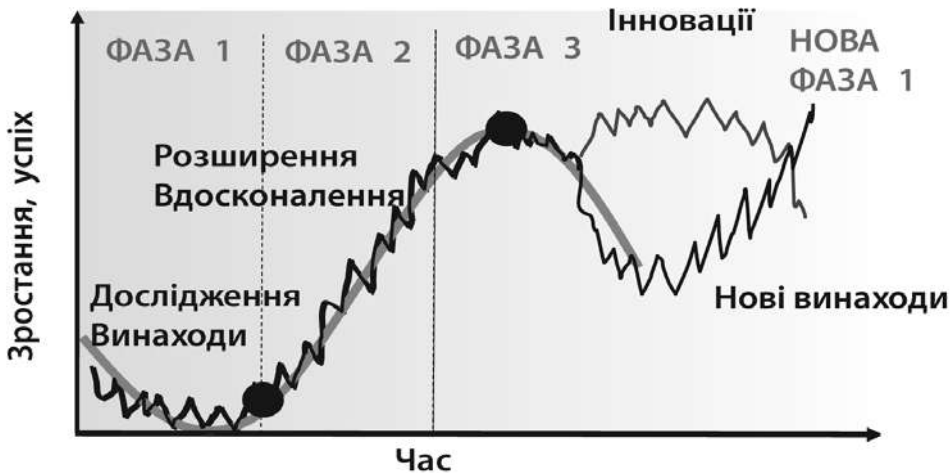
Будь-які організації у своєму розвитку доходять до тієї точки, коли зміни є необхідними. Адже умови продовжують розвиватися, змінюються потреби та очікування клієнтів, громадськості, виникають нові можливості.

⁵⁴ Див. опис організацій сьогодення у главі «Розвиток лідерства — вимога сьогодення», Розділ 1. «Сучасне бачення лідерства як умови успішної діяльності»

Успішність діяльності організації значною мірою залежить від здатності врахування зміни контексту.

Життя організації є циклічним, напряду пов'язане із впровадженням змін, і в ньому, згідно дослідженню Джорджа Т. Ленда⁵⁵, можна виокремити кілька фаз діяльності (див. схему 18). Так, на початку становлення організації є певний період невизначеності, організація шукає та апробує свій «рецепт» успішної діяльності відповідно до потреб клієнтів та умов; тому на цьому етапі суттєвою є орієнтація «назовні». Наступний етап, це відтворення «рецепту» — організація прагне стандартизувати, розширити та вдосконалити свою діяльність відповідно до винайденого «рецепту». На цьому етапі домінує орієнтація на внутрішні процеси. На третьому етапі організація досягає свого максимуму у відтворенні «рецепту», вже зростає конкуренція і може починатися тенденція зниження інтересу до продукції та послуг. У певний момент організація опиняється на роздоріжжі: продовжувати те саме або змінюватися. На графіку ми бачимо точку біфуркації, за якою або відбувається падіння кривої (занепад організації), або ж потрібним є новий винахід, нові інновації, які дозволять змінити «рецепт» і почати новий цикл успіху

Схема 18. Фази розвитку організації (Д. Ленд)



⁵⁵ Представлене у книзі Джорджа Т. Ленда «Зростання або смерть: об'єднуючий принцип трансформації», 1974.

Часто організації на третій фазі думають, що достатньо продовжувати слідкувати за внутрішніми процесами, і «прикручування гайок» може допомогти. Натомість, як показує практика, примус, тиск та маніпуляції діють лише в короткостроковій перспективі і призводять до більших втрат у довгостроковій. Посилення внутрішнього контролю та жорстке ставлення до персоналу не лише не «рятують» організацію, але й прискорюють її занепад.

78% опитаних зі 130 вищих посадових осіб вважають, що зміни у державному секторі є необхідними (у Канаді – 86%).

45% вважають, що зміни, які відбулися у минулому, не були успішними.

IBM Global CEO Study 2008

Тож, необхідним є баланс уваги до внутрішніх та зовнішніх процесів — постійний моніторинг. Крім того, слід визнавати, що зміни — це не завжди легко, а організаційні зміни — як правило, складно. **Зміни спричиняють супротив** та завжди **пов'язані з ризиками**. За статистикою, кожна друга ініціатива може бути провальною. **Для того, щоб зміни були успішними, потрібні лідери, які очолюватимуть та вестимуть зміни.**

54% проектів з впровадження змін не були виконані відповідно до запланованого обсягу (*McKinsey, 2008*).

70% ініціатив з впровадження змін не досягли поставлених цілей (*Journal of Change Management, 2004*).

Серед ключових причин провалу змін називають такі:

- невідповідність стратегічного бачення та реалізації програм;
- прихований та сталий опір змінам з боку організаційної культури, а також відсутність процесів і методологій управління змінами для розв'язання цієї проблеми;
- нездатність повною мірою врахувати негативний вплив змін на людей, відсутність належних стратегій для управління змінами;
- концентрація на аспекті «виконання» та не врахування потенційних ризиків, а також відсутності стратегій діяльності для збереження наступності в разі того, коли ризики стають реальністю.

Керівники-лідери, що прагнуть ефективно впроваджувати організаційні зміни та підтримувати розробку й реалізацію реформ, повинні:

- бути готовими до змін, швидко реагувати на вимоги часу, дивитися вперед, управляти ризиками⁵⁶;
- генерувати нові ідеї та ініціативи, давати простір для інновацій;
- допомагати іншим ініціювати та реалізовувати зміни тощо.

Можна добре усвідомити вплив та основні стадії впровадження змін, використавши аналогію Мішеля Роберже про зміни як переїзд. Переїзд — це не лише, коли Ви дізналися про те, що переїжджаєте кудись, це не просто пакування і перевезення речей, це й облаштування на новому місці. Куди б і з якою б метою Ви не їхали, завжди присутні хвилювання, завжди є емоційна складова цього процесу. А також є ті, хто переїжджає з вами, і їхні хвилювання можуть бути ще більшими.

Часто люди вдаються до змін наосліп, що спричиняє багато непотрібних непорозумінь та хаос. Як і при переїзді, потрібна **грунтовна підготовка до процесу змін**. Тож, дата оголошення впровадження змін — це лише початок змін, початок трансформації. Зміни — це не лише те, що має бути здійснено, це і те, що відбувається з нами, це — трансформація, перехід — те, що ми переживаємо на собі. Перехід пов'язаний з подоланням страхів, включає і втрати, і «відпускання», як правило, старих, звичних речей, підходів, рішень, ролей, статусу, зв'язків тощо. **Ігнорування процесу переходу, перехідного періоду, ставлення та переживання змін — серйозний важіль затримки, якщо не зупинки змін.**



⁵⁶ Так, робота з ризиками включає їх передбачення та планування стратегій і дій на випадок, якщо вони настануть, а також моніторинг та оцінку успішності дій. Див. розділ «Управління з орієнтацією на досягнення результату», главу «Управління ризиками».

Ваш успіх у житті залежить не від вашої здатності до змін. Він залежить від здатності змінюватися швидше, ніж ваші суперники, клієнти та бізнес.

Марк Сенбон

Зміни завжди пов'язані з ризиками, у тому числі на шляху здобуття підтримки персоналу. Часто запровадження змін знає невдач через те, що ми не достатньо звертаємо увагу на людей та складність поведінкових змін. **Зміни — це завжди про людей, їхні почуття та поведінку.** Зміни завжди викликають емоційну реакцію. Залежно від стадії переживання змін емоції, установки та потреби людей змінюються.

Перехід не відбувається одразу. Люди потребують часу для того, аби зрозуміти, усвідомити потребу змін та підтримати їх. Працівники потребують часу, щоб «встати» і почати робити щось нове, щоб зрозуміти зміни. Керівники-лідери повинні розуміти та враховувати ці емоції та стадії переживання змін і, відповідно, знати, що працівникам необхідно надати можливість пристосуватися, їм потрібен час на міркування. Треба знати, коли вони готові сприймати нову інформацію і коли чекають від вас настанов, і коли можна прискорювати дії тощо.

Той, хто прагне постійного успіху, має змінювати відповідно до вимог часу свою поведінку.

Нікколо Макіавеллі

Працівникам також необхідно відчувати тісний зв'язок із організацією протягом всього перехідного періоду. Без цієї мотивації ви не отримаєте особистої зацікавленості та участі працівників, необхідних для здійснення будь-яких істотних змін. **Час та комунікація — два**

ключі до успіху впровадження змін.

Можливі реакції працівників на зміни охоплюють увесь спектр дій: від спротиву (як пасивного, так і активного), уникання (відмова, відсторонення), індиферентності (байдужості), пристосування (повного, часткового, тимчасового) і до підтримки. На жаль, вкрай рідко можна одразу отримати підтримку нововведень, і, в більшості випадків, зміни, особливо організаційні, спричиняють спротив.

Дослідження свідчать, що спротив є природною психологічною реакцією, однією зі сходинок сприйняття інформації. Ці сходинки охоплюють рух від категоричного «ні» (етапи: 1 — шок, заперечення, ігнорування; 2 — спротив), до «може бути» (3 — зважування, оцінювання, випробування) і, зрештою, до «так, добре» і «так, безумовно» (4 — сприйняття, визнання

інформації та використання її на практиці). Залежно від деталізації етапів, фахівці виділяють і більшу їх кількість, але логіка є подібною⁵⁷.

Схема 19. Потенційні реакції на зміни



Існує чимало чинників, що спричиняють супротив змінам. Вони, наприклад, включають такі: шок новизни, невпевненість, у тому числі — у своїх силах та у майбутньому, незручності, острахи (побоювання фінансових, матеріальних втрат, страхи, пов'язані з символічними речами, цінностями, відчуття загрози для міжособистісних стосунків, для статусу або діяльності), перевантаження, відсутність інформації та ресурсів, незрозумілість мети, результатів та наслідків змін тощо. Працівники, зацікавлені сторони можуть бути як психологічно не готові до нових змін, так і з точки зору рівня необхідної компетенції. Треба враховувати і особисті характеристики, індивідуальні пси-



Ті зміни, які ми бачимо

Внутрішні трансформації (емоції, почуття, ставлення тощо)

⁵⁷ Див. наступну главу «Основні етапи процесу переживання та ведення змін».

хологічні преференції людей щодо змін, адже одні легше на них реагують, іншим це дається складніше⁵⁸.

Для того, щоб прийняти зміни та сприяти їх успішному впровадженню, працівники повинні зрозуміти, які позитиви ці зміни їм принесуть. Не всі погодяться на зміни тільки тому, що вони є необхідними і принесуть користь компанії. Це поширені припущення, що є пасткою, яку варто уникати. На жаль, деякі працівники дійсно постраждають від змін, особливо ті, хто отримує високі вигоди у теперішньому стані. Іншим може знадобитися тривалий час, щоб визнати переваги, які приносять зміни.

Тому необхідно вивчати ставлення зацікавлених сторін до змін та визначати реальні причини опору для того, щоб знати, як реагувати та заручитися підтримкою. Не можна покладатися на стереотипи, оскільки вони можуть зумовити неадекватний вибір дій у відповідь⁵⁹.

Згідно з вищенаведеною «Матрицею успіху» компанії «Моторола», необхідних змін (бажаного результату) можна досягнути лише за умови, коли є бачення, **куди** треба рухатися, є усвідомлення того, **яким** має бути наш світ, що у ньому має змінитися; по-друге, якщо є відповідні **ресурси**, і, в тому числі, **підготовлений персонал** (який має необхідні знання, навички, компетенції), якщо персонал є **мотивованим** втілювати бачення в життя, і якщо є відповідний план заходів.

Якщо немає плану дій, то можна отримати фальстарт, якщо нема бачення — непорозуміння в процесі та неефективну діяльність в результаті результативність, відсутність підготовки персоналу спричиняє страх, відсутність мотивації обмежує, призводить лише до незначних змін; відсутність ресурсів засмучує, і не лише уповільнює, але й підриває рух у необхідному напрямі, оскільки може бути рухом «в холосту».

⁵⁸ Див. Додаток «Наше сприйняття та природні преференції» про особисті преференції відповідно до індикатора стилю змін: консерватори — прагматики та ініціатори.

⁵⁹ Залежно від ситуації для діагностування ставлення можуть проводитися індивідуальні інтерв'ю, фокус-групи (модеровані обговорення в малих групах), анкетування тощо. Крім того, на етапі планування змін необхідно проаналізувати їх *потенційний вплив на різні зацікавлені сторони та спрогнозувати ймовірну реакцію*, аналізувати готовність до підтримки. Див. про аналіз зацікавлених сторін та планування комунікації у розділі XI «Лідерство та ефективна комунікація: загальні принципи та підходи».

Таблиця 8. Фактори успіху змін компанії «Моторола»

-	Знання, навички, компетенції	План заходів	Ресурси	Мотивація	= Непорозуміння
Бачення	-	План заходів	Ресурси	Мотивація	= Страх
Бачення	Знання, навички, компетенції	-	Ресурси	Мотивація	= Фальстарт
Бачення	Знання, навички, компетенції	План заходів	-	Мотивація	= Смуток
Бачення	Знання, навички, компетенції	План заходів	Ресурси	-	= Незначні зміни
Бачення	Знання, навички, компетенції	План заходів	Ресурси	Мотивація	= Необхідний результат

Як показують численні дослідження⁶⁰, ключовими є такі фактори успіху впровадження змін:

- комунікація – чітка, впливова, надихаюча, що дозволяє залучати послідовників,
- формування підтримки, створення альянсів, коаліцій,
- детальний план змін на основі чіткого бачення,
- відзначення маленьких перемог,
- навчання, підготовка,
- узгодження систем.

Важливо, що названі вище фактори пов'язані із лідерством, його втіленням на практиці. Завжди є вибір того, як діяти. **Від вашого вибору залежить, бути лідером, чи ні**, обирати примус, тиск та маніпуляції, чи довгострокові стратегії залучення та підтримки зацікавлених сторін (персоналу) до впровадження змін. Мова про залучення шляхом розвитку довіри, участі у переговорах, прийнятті рішень, їх впровадженні та оцінюван-

⁶⁰ Ці фактори були визначені за результатами десятирічного річного дослідження Керол Беаті з університету Куїнз, Канада на основі аналізу трьохсот проєктів змін. Ці фактори можна зустріти і у рекомендаціях інших фахівців, теоретиків та практиків, які аналізують процес змін, як, наприклад, Джона Коттера, Курта Левіна, Вільяма Бріджеса, Джека Велша та ін.

Лідер — це:
генератор надій

Наполеон
той, хто втамовує біль тих,
хто за ним йде

Д. Чатер'є

ні результативності, підтримки шляхом навчання, інформування, консультування, стимулювання, емоційної (психологічної) підтримки тощо.

Як зазначав Вільям Бріджес, в організаціях при впровадженні змін можна спостерігати своєрідний **«ефект марафону»**. Ті, хто ініціює зміни, як правило,

перебувають «на кілька кроків» попереду інших. Часто, коли персоналу надається інформація про зміни, керівництво на той момент вже продумало ситуацію, пройшло свій шлях від заперечення, спротиву, зважування (оцінювання) та сприйняття, визнання інформації. Керівники передають свої висновки і рішення, але не діляться тим, як вони їх сформували, який шлях вони вже пройшли. І в цьому є велика помилка. Завдання полягає не в тому, щоб прийти першим (знати самому), а в тому, аби **вчасно привести свою команду туди, куди потрібно**. Керівники мають докладати зусиль, аби належним чином поінформувати тих, хто йде «за ними» про те, який шлях на них чекає, що хочемо досягнути. Важливо мати терпіння та роз'яснювати бачення, приділяти достатньо часу для відповідей на запитання заради того, щоб інші повірили в це бачення і захотіли його досягнути.

Лідер створює зміни.

Дж. Коттер

Лідер, за Джоном П. Коттером⁶¹, створює зміни, потенціал для реалізації надзвичайно корисних змін (нових продуктів,

нових підходів), що робить організацію більш конкурентною. Лідерство — це набір процесів, які створюють організацію спочатку або адаптують її до нових умов. **Лідерство визначає, як має виглядати майбутнє, поєднує людей із баченням цього майбутнього та надихає людей на те, щоб зробити його реальністю, незважаючи на перешкоди**. На відміну від менеджменту змін (який включає впровадження змін, визначення деталей та плану переходу, розподіл ресурсів, допомога у визначенні «що», «хто», «коли» та «як»), ведення змін лідером передбачає відповідальність за розробку бачення змін, усвідомлення необхідності змін та об'єднання

⁶¹ Джон Коттер — один з провідних фахівців у сфері ведення змін, розвитку лідерства; автор, наприклад, таких книг, як «Ведення змін» (*Leading changes*), «Айсберг тоне» (*Iceberg is melting*). Див. також <http://kotterinternational.com>

коаліції навколо цих змін, мотивування та надихання на зміни, ведення та моніторинг усього процесу тощо.

ОСНОВНІ ЕТАПИ ПРОЦЕСУ ПЕРЕЖИВАННЯ ТА ВЕДЕННЯ ЗМІН

Зміни передбачають перехід з одного стану в інший. Модель спрямування, про яку йшлося вище, свідчить про необхідність вираховування, як мінімум, трьох ключових елементів процесу змін: по-перше, початкова стадія або ситуація, звідки ми відправляємося у шлях змін, по-друге, перехід, трансформації, власне, здійснення основних змін та, по-третє, завершення змін та досягнення фінальної стадії.



Різні фахівці, аналізуючи процес змін, виокремлюють різну кількість етапів, і, звичайно, роблять свої акценти. Але, при цьому, логіка є спільною, і найважливішим є те, що основна увага має приділятися роботі з людьми, врахуванню мотивуючих факторів, які допоможуть рухові у бажаному напрямі, а також зроблять зміни незворотними. Звичайно, важливо знати, куди необхідно рухатися.

Переживання процесу змін, за Вільямом Бріджесом, описане у книзі «Шлях змін» (*"The Way of Transition"*) включає три ключові етапи. Перший — **закінчення**, втрата, відпускання. На цьому етапі люди переживають реальні та приховані (ненаочні) втрати та подумки готуються до наступних кроків та руху далі. Дуже важливо для керівників-лідерів адекватно оцінювати емоційні реакції працівників на впровадження змін, що наближаються. Другий — **нейтральна зона** змін. Тут відбуваються критичні психологічні перегрупування та формуються нові моделі. Люди переживають період хаосу, сповнений невизначеності та розгубленості. Лідери повинні допомагати працівникам, заохочуючи їх та святкуючи маленькі перемоги. Третій — **новий початок**. Люди розвивають нову ідентичність, відчують нову енергію та відкривають для себе нове почуття мети, що дозволяє змінам починати працювати.

Зміни є складною справою, бо люди переоцінюють цінність того, що мають, і недооцінюють цінності того, що можуть отримати внаслідок того, що відмовляться від того, що мають.

*Джеймс Беласко,
Ральф Стейер*

Модель чотирьох стадій переживання змін⁶² показує залежність сприйняття змін від впливу (тиску) як зовнішнього середовища, так і внутрішнього світу людини, її власного «я», внутрішніх переживань, уявлень, мотивів, інтересів тощо.

Так, на стадії **відмови, заперечення**, що є наслідком своєрідного шоку, люди діють, ніби нічого не сталося, вони перебувають у стані «заніміння», ігноруючи

нові впливи; зміни не просуються вперед. На другій стадії починається **опір** змінам, люди починають усвідомлювати реальність змін, але вони їх не сприймають, вони проти них як на рівні емоцій (гнів, тривога, гіркота, страх), так і на рівні дій. На перших стадіях зміни сприймаються як загроза, загроза втрат, над людьми тяжіє вплив минулого та теперішнього.

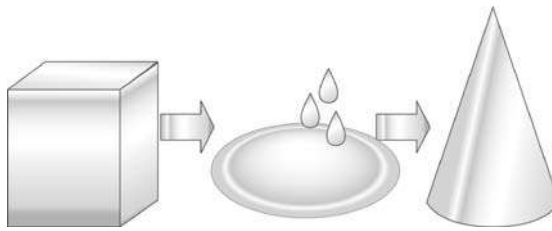
На третій та четвертій стадії більше впливу мають питання майбутнього та розгляд можливостей. Люди починають вивчати ситуацію, аналізувати, зважувати, оцінювати зміни та їх наслідки, а також шукають шляхи для просування вперед. Може бути хаос, але водночас позитивне збудження, люди поступово зосереджуються на майбутньому і починають бачити перспективи, будучи залученими у процес. Лише з часом вони стають готовими взяти на себе певні зобов'язання щодо майбутнього та змін.

Схема 20. Крива переходу



⁶² За матеріалами Синтії Д. Скотт та Денніс Т. Яффе «Управління змінами під час діяльності» (Cynthia D. Scott and Dennis T. Jaffe. *Managing Change at Work*. Crisp Publications, 1995)

Згідно з **моделлю Курта Левіна**, одного з «батьків» соціальної психології, основні етапи процесу змін це — «розморожування», «зміна» і «заморожування заново». «Розморожування», зазвичай, є найскладнішою та найнапруженішою стадією. Це процес руйнування існуючого статус-кво до того, як Ви можете, власне, почати зміни та почати діяти по-новому. Це стан невизначеності та хвилювань; коли звичне починає руйнуватися, включаючи «способи, у які ми тут діємо» — порушується рівновага, що спричиняє різкі реакції. Стадія змін відбувається тоді, коли люди починають вирішувати питання, пов'язані з невпевненістю та починають шукати нові способи діяльності. Люди починають вірити та діяти на підтримку нового напрямку. Організація готова до «заморожування» коли зміни сформовані, а працівники прийняли нові методи діяльності; ролі чіткі та розподілені. З новим відчуттям стабільності, працівники почуваються впевнено, їм комфортно використовувати нові методи діяльності та моделі поведінки.



Ці три стадії можна помітити і у концепції Джона Коттера, який виокремлює **вісім послідовних етапів успішного процесу змін**, які згруповують у чотири основні блоки: створення умов для змін, визначення того, що слід робити, впровадження або здійснення змін, а також закріплення змін.

Етапи успішного процесу змін (Джон Коттер)

Створення умов

1. Створення почуття невідкладності, терміновості
2. Формування команди, що скеровуватиме реалізацію змін

Визначення того, що робити

3. Розроблення бачення змін та стратегії

Здійснення

4. Комунікація бачення для того, щоб інші зрозуміли його та долучилися

5. Надихання та уповноваження (*empower*) інших діяти
6. Відзначати короткотермінові перемоги на шляху змін
7. Не зупинятися; не заспокоюватися раніше, ніж потрібно
Закріплення змін
8. Створення нової організаційної культури

Розглядаючи впровадження змін як процес, який складається з різних етапів, ви можете підготуватися до того, що відбуватиметься, можете спланувати впровадження необхідних змін і скласти план для управління перехідним періодом. У будь-якому разі слід починати з підготовки, необхідно створювати мотивацію до змін (етап «розморожування» або відчуття невідкладності дій). Люди повинні не просто знати, для чого і чому потрібні зміни, але й прагнути їх. Слід сприяти ефективній комунікації, залучати усіх зацікавлених осіб та надавати працівникам можливість використовувати нові методики діяльності — надавати час та можливості для оцінювання варіантів та відчуття нових перспектив. Процес закінчується, коли Ви повертаєте організацію до відчуття стабільності — це етап «заморожування» або вкорінення змін на рівні нової організаційної культури, що є вкрай потрібним для формування почуття впевненості, з моменту виникнення якого можна братися за наступні потрібні зміни.

У наступних главах ми зупинимось детальніше на деяких етапах процесу впровадження змін.

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВЕДЕННЯ ЗМІН

✓ **Створення почуття невідкладності дій — початок процесу змін**

Подорож відкриття полягає не в тому, аби побачити нові горизонти, а в тому, щоб подивитися на них новими очима.

Марсель Пруст

Коли людина починає розуміти потребу у змінах — це і є початком змін. Заспокоєність поточною ситуацією, минулі успіхи та неочевидність критики не дають можливості запроваджувати зміни. Працівники не полишають комфортного стану, якщо тільки для цього немає не-

заперечних причин. Необхідно допомогти іншим побачити потребу змін та важливість невідкладних (термінових) дій, переконати працівників, що *status quo* — це не варіант. Необхідно сформувати, як кажуть, «палаючу платформу» (адже, коли вогонь під ногами — не встоїш на місці), сформувати потребу, причому потребу має відчувати велика кількість людей. Потрібно унаочнити потенційну кризу, але криза має бути контрольованою. Її слід визначити, обговорити її вірогідність та основні можливості.

Лідер має починати підштовхувати організацію до перегляду звичних речей — кинути виклик переконанням, цінностям, ставленням та поведінці, які є характерними для поточного стану. На цьому етапі лідер має приділити багато часу та зусиль спілкуванню із потенційними зацікавленими сторонами, зокрема, підготувати повідомлення, яке демонструє, чому не можна зберігати й надалі існуючий спосіб діяльності.

Лідер має допомогти людям усвідомити, що **необхідно запроваджувати зміни, поки не стало пізно**. Лідер має дати відповідь на запитання:

- чому питання важливе?
- чому треба діяти?
- якщо не зараз, то що може статися?

Практичні поради щодо стадії «розморожування» К. Левіна:

1. Визначте, що необхідно змінити. Вивчіть організацію для того, аби розуміти поточний стан. Зрозумійте, чому впровадження змін є необхідним. Поясніть наслідки змін персоналу.
2. Переконайтеся, що наявна сильна підтримка з боку вищого керівництва. Використовуйте аналіз зацікавлених сторін для того, щоб виявити та заручитися підтримкою ключових людей в установі.
3. Створіть потребу у змінах. Створіть незаперечне повідомлення щодо причини необхідності впровадження змін. Використовуйте своє бачення та стратегію як підтримуючі докази. Поясніть бачення з точки зору необхідних змін. Зробіть наголос на «чому?».
4. Зрозумійте та управляйте сумнівами та тривогами. Залишайтеся відкритими до хвилювань працівників та вирішуйте їх з точки зору необхідності змін.

✓ **Формування команди, що скеровуватиме реалізацію змін**

Формування команди є другим важливим етапом ведення змін. Необхідно сформувати та створити команду, що скеровуватиме реалізацію змін — зібрати групу потрібних людей, налагодити та заохочувати командну роботу. Це є одним з найважливіших обов'язків лідера⁶³.

Інколи виділяють окремі важливі ролі при впровадженні змін:

- *Чемпіони змін* — уповноважені лідери, які очолюють зміни (займаються змінами 100% свого часу).
- *Наглядова рада з питань змін* (з числа керівного складу, зацікавлені у змінах, виділяють людські ресурси для реалізації змін).
- *Команда з імплементації змін* — ті, хто реалізують зміни.
- *Агенти змін* (управлінці змінами) — члени команди, які власним прикладом показують важливість змін, пояснюють їх сутність, очолюють впровадження змін в життя.
- *Адвокати змін* — члени команди, котрі відповідають за комунікацію.
- *Цільова аудиторія змін* — ті, хто має змінити свій спосіб діяльності.

Формування команди

- Які навички, поведінка та переконання потрібні для реалізації змін?
- Які навички і яку поведінку маєте демонструвати Ви?
- Яку команду Ви потребуєте, щоб вона очолила зміни?
- Думаючи про зміни варто починати з себе.

Команда повинна бути спроможною і мати повноваження очолювати зусилля щодо змін. Довіра потрібна як всередині команди (для становлення команди), так і до членів команди з боку інших зацікавлених сторін. Члени команди мають бути відданими агентами змін, усвідомлювати терміновість дій. Як і у будь-якій команді, вони повинні мати взаємодоповнюючі навички; тому треба знати, які сильні сторони кожен член команди привносить. Члени команди повинні знати, що

⁶³ Див. Розділ 5 «Лідерство в команді».

вони роблять, розуміти норми взаємодії в команді (правила гри), знати, як слід спілкуватись один з одним.

Члени команди повинні мати компетенції лідерства. Важливі навички членів команди, що впроваджує зміни, включають:

- навички ефективної комунікації, терпимість (для підтримки діалогу, обміну інформацією та ідеями та пошуку припущень, що можуть блокувати креативність);
- розвинені аналітичні навички, спроможність застосовувати системний підхід (здатність дивитися ширше, генерувати, розвивати та оцінювати ідеї та спільно знаходити найкращі рішення);
- спроможність до розв'язання проблем (дотримуватися процесу для примноження креативності та стратегічного мислення).

✓ *Бачення — основа для ведення змін*

Одна з проблем полягає у тому, що часто вище керівництво знає, що воно хоче змінити, але не завжди точно знає — чого воно хоче досягнути.

Дані п'ятирічного дослідження, Група з питань стратегічних змін Канадської школи державної служби

Формування та комунікація бачення щодо змін — надзвичайно важливі фактори ефективного ведення змін. **Необхідно знати мету змін — кінцевий бажаний стан.** Лідери формують бачення для того, щоб скеровувати зміни. Адаже важливо знати: **куди** прямувати, **що і чому** ми хочемо досягнути; у чому власне полягає зміна, **що зміниться і що залишиться?** Як відзначає Джон Коттер, лідери формують бачення майбутнього та визначають стратегію того, як його досягнути. Вони мотивують та надихають інших йти у потрібному напрямі разом з іншими та бути готовими на втрати заради того, аби дійти туди, куди треба.

Бачення визначає те, як організація або питання виглядатиме у майбутньому. Бачення дозволяє бачити «ліс за деревами» і усвідомлювати значущість власної роботи, власний внесок у діяльність організації, досягнення цілей змін. Важливо, аби у всіх було однакове розуміння бачення.

Бачення (*vision*) — це наочна оптимістична, чітка, проста «картинка» бажаного майбутнього, яке ми хочемо досягнути.

Роль місії — сфокусувати на меті організації, повернути увагу до того, що є важливим та визначити цілі діяльності організації, узгодити практику з цінностями.

*Шеф поліції Медісона
(США), Девід Купер*

У баченні інколи описується контекст (умови), в яких хотіла би працювати організація у довгостроковій перспективі (наприклад, «Світ без бідності» — для благодійної організації, що працює з бідними). З поняттям бачення тісно пов'язані такі поняття як місія і мандат, вони є рамковими для формування бачення.

Місія є своєрідною «причиною» існування організації. Це формальна, стисла, письмова теза, яка фіксує мету діяльності організації. Місія має скеровувати діяльність усієї організації, артикулювати її загальну мету, окреслювати напрям діяльності та бути орієнтиром для прийняття рішень.

Мандат — термін, який частіше використовують у системі державного управління, що також фіксує причину існування організації та використовується для закріплення у нормативних актах з метою досягнення необхідних результатів.

Приклади місії (*mission statement*)

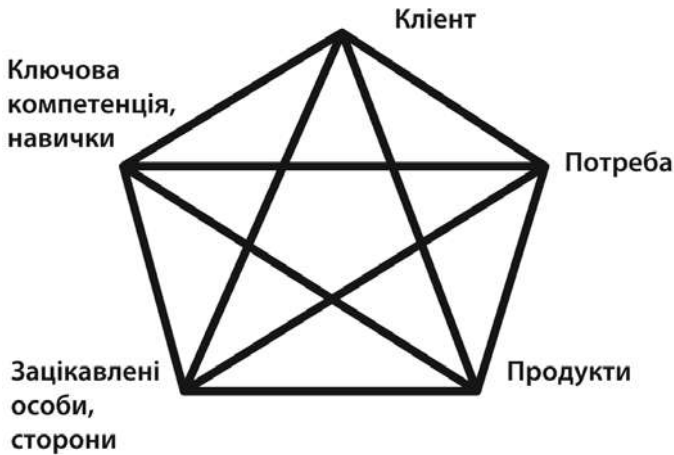
- *ZM*: Легко розв'язувати невирішені проблеми.
- *Sony*: Переживати щастя від того, що ми вдосконалюємо та використовуємо технології на благо громадськості.
- *Walt Disney*: Робити людей щасливими.
- Рей Крок, засновник McDonald's винайшов лозунг компанії «Якість, послуги, чистота та цінність» і до кінця життя повторював його працівникам.

Бачення Генрі Форда

«Я збудую легковий автомобіль для безлічі людей... Ціна на нього буде такою низькою, що людина з помірними доходами зможе стати власником цього автомобіля та разом зі своєю родиною насолоджуватися щасливими годинами, проведеними на прекрасних відкритих місцях, створених Богом... Кожен матиме автомобіль. Коні зникли з наших доріг, автомобіль буде невід'ємною частиною... І ми надамо велику кількість робочих місць з гарною зарплатнею».

Місія та бачення є основою для планування діяльності. При формулюванні місії мають враховуватися відповіді на п'ять взаємопов'язаних запитань: Хто є нашим клієнтом? Якими є їхні потреби? Який продукт ми можемо їм запропонувати? Які зацікавлені сторони треба враховувати та залучати? Яка підготовка нам для цього потрібна, який рівень компетентності, які навички?

Схема 21. Місія як інструмент планування



Джек Велш, бачення General Electrics (GE)

Ми хочемо бути більш, ніж компанію якості. Ми хочемо змінити конкурентне середовище не лише завдяки тому, щоб бути кращими за конкурентів, але й завдяки підвищенню якості до цілком нового рівня. Ми хочемо зробити нашу якість настільки особливою, настільки цінною для наших клієнтів, настільки важливою для успіху, аби наші продукти стали насправді єдиним варіантом для вибору.

Через 10 років ми би хотіли, щоб General Electrics сприймалася б як унікальна, підприємницька організація з високим духом; компанія, відома в усьому світі своїм рівнем досконалості, якому немає рівних. Ми хочемо, аби GE була найбільш прибутковою, дуже диверсифікованою компанією на землі з лідерством світової якості у кожній з ліній продукції...

Важливо **не намагатися змінити все і одразу**, особливо коли мова про організаційну культуру. Слід сфокусувати увагу та намагатися змінити лише те, що заважає досягненню бачення. Необхідно поважати минуле. Потрібно розуміти культуру: цінності, організаційні історії, символи, «героїв» (тих, хто користується повагою та є прикладом для інших), поширені практики (традиції, ритуали). Зберігати треба те, що «спрацьовує», а змінювати лише ті елементи, які заважають досягненню цілей.

✓ *Комунікація в процесі реалізації змін*

Якщо лідери не можуть точно пояснити мету змін — інші її не зрозуміють, отже марно сподіватися на високу підтримку та ефективну реалізацію змін.

К. Левін

Комунікація є ключовим фактором успішності впровадження змін та відкриває для лідера можливість «впливати», формувати команду, залучати прихильників, оцінювати успішність ідей та результатів змін тощо⁶⁴. *Комунікація має слугувати розумінню, зацікавленості та залученню*. Необхідно не лише повідомити про ситуацію, яка потребує змін,

переконати у необхідності невідворотності дій, — важливе значення має саме комунікація бачення та стратегії його досягнення. Необхідно переконатися, що якомога більше людей розуміють та поділяють бачення та стратегію.

Звичайно, лідери повинні мати чітке бачення, куди прямує організація, але бачення саме по собі не має значення, якщо воно не є спільним і не генерує ентузіазму та відданості. Лідерство і комунікація є нероздільними.

Клод Тейлор

Комунікація значною мірою віддзеркалює культурні традиції. Як реагувати на них — має бути свідомим вибором, вибором лідера. Комунікація щодо змін має давати відповіді на такі запитання:

- Чому потрібні зміни? Чому зараз?
- Що варто зберігати (що спрацьовує)?
- Що змінювати?

⁶⁴ Див. Розділ 11 «Лідерство та ефективна комунікація».

- Коли зміни мають відбутися, завершитися?⁶⁵

Завжди при цьому треба враховувати специфіку аудиторії. Має бути визначена ключова цільова аудиторія, яка має впроваджувати зміни. Коли йдеться про реформи, глобальні чи організаційні зміни, слід визнавати, що не всі можуть вигравати в результаті змін, дехто може і втрачати. Але всі позитивні та негативні впливи мають бути розглянуті і пояснені. Агенти та адвокати змін повинні роз'яснювати сутність змін та залучати зацікавлених осіб до реалізації змін.

Лідери мають допомогти людям зрозуміти, як зміни вплинуть на них. Якщо цього не зробити, то люди самі «додумають» свої історії, як правило, більш негативні, ніж насправді.

Щирість та небайдужість допомагає запобігати розповсюдженню чуток. Водночас, якщо вони виникли, треба докладати зусилля для їх розсіювання. У кожній організації може бути така людина як «Ні-ні»⁶⁶, який є песимістом, невпевненим, недовірливим, який не хоче змін та й ще підбурює неспокій, розповсюджуючи свої негативні побоювання та чутки. Керівники мають бути готовими працювати з «Ні-ні» у своїх організаціях.

Треба розв'язувати проблеми одразу, а не зволікати. Повідомляти про зміни все що відомо, одразу, як тільки інформація стає відомою; при цьому завжди є ризик, що деякі деталі можуть змінитися і це — нормально, про це слід попереджати працівників (одночасно пояснюючи, що альтернатива цьому — замовчування). Не варто притримувати інформацію, поки не будете впевнені у ній на всі 100%, оскільки тоді говорити про неї може бути пізно. Утримання інформації — це шлях до зростання недовіри, зайвого хвилювання, чуток та, зрештою, провалу змін.

Необхідно приділяти достатньо часу для того, аби працівники могли задати усі запитання, уточнити та надати пропозиції. Треба чесно відповідати на запитання, говорити, лише якщо Ви знаєте відповіді (якщо ж не знаєте, то краще сказати, що наразі немає відповіді, але ви її з'ясуєте та повідомите пізніше).

⁶⁵ Врахування відповідей на ці три запитання дозволяє підтримувати конструктивний зворотній зв'язок, надзвичайно важливий для ефективного управління людськими ресурсами. Такий конструктивний зв'язок дозволяє управляти змінами у повсякденній діяльності, дозволяє покращувати діяльність працівників та відомства в цілому.

⁶⁶ «Ні-ні» (No-no) — герой відомої казки для управлінців Дж.Коттера та Холгера Раттебера «Айсберг тане».

Слід запитувати себе: якими є найкращі методи комунікації, впливу та залучення для успішного впровадження змін?

Спілкуватися треба постійно, часто та використовуючи різні засоби (шляхи, канали) комунікації, як-от: зустрічі, листи, відео, фокус-групи, внутрішні мережі тощо. При цьому треба пам'ятати, що способи комунікації також залежать від специфіки аудиторії, тих каналів, якими вони користуються, від наявних ресурсів, терміновості питання тощо).

Варто проводити інтерактивні семінари та форуми, на яких усі працівники можуть обговорювати зміни разом, дізнаватися про них більше; використовувати тренінги як форму інтерактивної комунікації та як безпечний простір для обговорення нової поведінки та ідей щодо змін. Усі щаблі організації мають брати участь у таких заходах.

Доцільно розробити (письмово), комунікативний план, в якому визначити і ключові повідомлення, і відповідальні сторони, і ресурси, і можливі стратегії посилення впливу тощо⁶⁷. Комунікація має бути простою, оптимістичною, емоційною. Ключові повідомлення повинні бути наочними, стислими, чіткими, влучними. Команда з впровадження змін має на власному прикладі демонструвати нову потрібну поведінку.

Щирість та емоційність комунікації показує, що Вам, як лідеру, небайдужі люди, небайдужі зміни, і що Ви вірите в те, що говорите. Таким чином, це сприяє залученню прихильників, залученню персоналу та зацікавлених сторін до впровадження змін.

Підказки щодо комунікації для лідерів змін

1. Підтримувати постійну комунікацію. Лідери мають бути на видноті (по можливості, щоденно), спілкуватися з людьми на роботі, бути доступними.
2. Чітко повідомляти бачення, місію та цілі зусиль щодо змін (чому вони потрібні, яких бажаних результатів-наслідків прагнемо). Повідомляти причину змін, так, аби люди зрозуміли контекст, цілі та потреби – «побудова пам'ятних концептуальних рамок».
3. Лідери мають слухати. Діяти вдумливо, уникати вибачень, захисних позицій, занадто швидких відповідей. Справжня комуніка-

⁶⁷ Див. складові комунікативного плану у Розділі 11 «Лідерство та ефективна комунікація».

ція це двостороннє спілкування, а не просто презентація (не монолог).

4. Комунікація має бути проактивною. Якщо вже є чутки, це означає, що організація занадто довго чекала на те, щоб розпочати комунікацію.

5. Створіть умови для розвитку як формальних, так і неформальних мереж, для обміну ідеями щодо змін та управління змінами.

6. Публічно переглядайте показники, за якими Ви відслідковуєте прогрес в управлінні змінами та зусилля щодо змін.

7. Публічно визнавайте та винагороджуйте позитивні підходи та досягнення під час змін. «Святкуйте» усі маленькі перемоги публічно.

У комунікації важливо розраховувати не лише на факти, важливо апелювати як до голови, так і до серця, враховувати почуття, емоції⁶⁸. При зміні поведінки важливі як розмірковування, так і почуття. **Люди змінюються тому, що їм показали правду, яка впливає на їхні почуття, а не тому, що їм надали величезну кількість логічних даних.** Для того, щоб здійснювати успішні зміни, люди мають як думати, так і відчувати позитивно те, що вони повинні робити. Якщо цього не буде, зміни, скоріше за все, зазнають невдачі.

Сьогодні фахівці наголошують на **трьох тактиках впливу**: через «голову» (факти та логіка), «серце» (емоції, почуття) та «руку» (корисність, процеси, інструменти, які можна використати). Усі ці тактики необхідно використовувати з самого початку процесу змін.

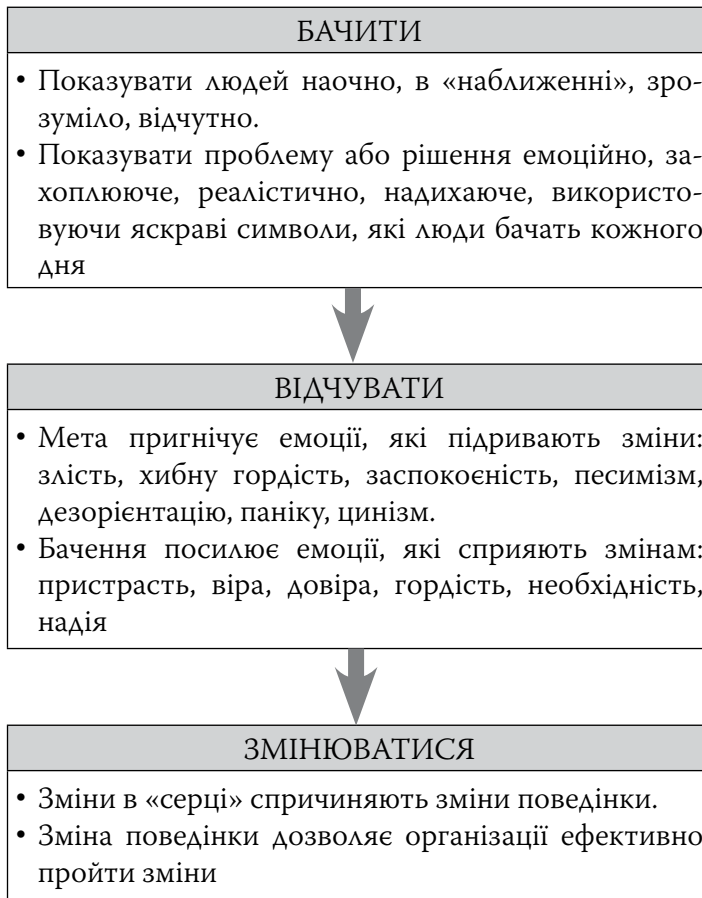
Таблиця 9. Тактики впливу (Центр креативного лідерства, CCL)

ГОЛОВА	Використання логіки	Організаційні блага, вигоди Особисті блага, вигоди
СЕРЦЕ	Використання емоцій	Індивідуальні цілі Особисті цінності
РУКИ	Використання взаємодії	Співпраця Консультації Альянси, партнерства, мережі

⁶⁸ Див. Розділ 6 «Емоційний інтелект — стратегічний важіль лідерства».

Джон Коттер описує процес змін як шлях від того, коли людина бачить проблему до того, коли проблема відчувається, що призводить до змін на рівні поведінки. Сприйняття інформації головою і серцем зумовлює й інші дії. І це зумовлює відповідні вимоги щодо комунікації.

Схема 22. Бачити — Відчувати — Змінюватися (Дж.Коттер)



Як наголошує Коттер, «**думати інакше**» може допомогти змінити поведінку та привести до кращих результатів. Для цього необхідно зібрати дані та проаналізувати їх: презентувати інформацію логічно, аби змінити уявлення. «**Ставитися інакше**» (інакше відчувати) може ще серйозніше змінити поведінку та спричинити навіть ще кращі результати. Тому бачення має вражати, дивувати, спонукати та бути візуальним. Слід враховува-

ти, що досвід впливає на те, як люди ставляться до ситуації. **І зміна думки, і зміна відчуттів щодо питання є необхідними кроками на шляху до зміни поведінки.** Тому треба робити «зовнішні» речі «внутрішніми», аби їх можна було відчутти серцем.

**Контрольний список для перевірки комунікації,
що апелює до серця та голови:**

- постійна, послідовна, узгоджена комунікація;
- надихаюча історія, що змушує задуматися;
- використання аналогій, метафор, уяви;
- проста зрозуміла мова (без професійних «жаргонів»);
- демонстрація власного прикладу: не тільки говорити, але й діяти відповідно;
- енергія та ентузіазм;
- обережне використання даних (не перевантажувати);
- аналізувати почуття людей;
- фокусувати увагу на комунікації головних речей, вживати заходи для усунення непотрібних «шумів» (все зайве під час комунікації);
- високий рівень наочності та візуалізації.

✓ **Залучення, маленькі перемоги, поступ та закріплення перемог**

За Дж. Коттером, заохочення широкої діяльності є важливим п'ятим етапом процесу впровадження змін. Це передбачає залучення⁶⁹ усіх зацікавлених сторін до втілення бачення в життя, заохочення інших діяти і, в тому числі, йти на ризик. Важливо підтримувати нові (нетрадиційні) ідеї, заходи та дії. На цьому етапі треба бути уважним і слід по максимуму ліквідувати бар'єри для тих, хто хотів би підтримати зміни, змінити системи або структури, які підривають бачення.

Для підтримки прозорості процесу, «бойового духу» та заохочення подальшого руху варто **святкувати перемоги на шляху до бачення.** Як правило, суттєві зміни потребують як часу, так і ресурсів, в тому числі людських, тому необхідно визначити заздалегідь ключові етапи змін,

⁶⁹ Див. главу «Залучення — необхідна умова для розвитку команди та впровадження змін» у Розділі 5 «Лідерство в команді».

досягнення яких варто відзначати. Кожний суттєвий крок заслуговує відзначення як перемоги. Такі наочні, не амбіційні успіхи заохочують інших брати участь у процесі змін, а також є визнанням внеску тих, хто просуває зміни. **Важливо визнавати внесок усіх «героїв»** — і тих, хто у всіх на очах, і тих, хто робить це ніби непомітно для широкого загалу.

Невеличкі зупинки по дорозі до вершини не повинні розхолоджувати та заспокоювати учасників сходження. Агенти змін не можуть заспокоюватися і зупинятися на півдорозі, навпаки, слід діяти ще наполегливіше та швидше після перших успіхів. **Треба діяти неухильно, бути наполегливим**, ініціюючи зміни одна за одною до тих пір, поки бачення не стане реальністю. Знову і знову треба посилювати рух, підтримувати його новими проектами, темами та агентами змін. Необхідно залучати все більше прихильників, надихати їх; набирати, просувати, розвивати працівників, котрі спроможні реалізувати бачення.

Насамкінець, необхідно закріпити досягнуті зміни на рівні організаційної культури. У новій культурі досягнуте бачення має стати новим усталеним способом діяльності. **Засвоєння або інституціоналізація змін** передбачає забезпечення постійного використання змін, їх включення у щоденну діяльність організації.

Необхідно визначити чинники, які підтримують зміни, та позбутися усіх систем, структур, політик, підходів, які не відповідають новому баченню. Слід підтримувати нові способи поведінки та переконатися, що вони успішні, до тих пір, поки вони не будуть достатньо сильними, щоб замінити старі традиції. Доцільно продумати способи підтримки сталості змін: гарантувати лідерську підтримку, створити систему винагород, запровадити систему зворотнього зв'язку, адаптувати організаційну структуру відповідно до змін, тримати всіх поінформованими, продовжувати навчання..

Мати бачення змін важливо не тільки для того, щоб знати куди рухатися, але і для того, щоб **знати, коли мета досягнута**. Як відзначав К. Левін, потрібно «замкнути цикл» — поінформувати людей, які переживають зміни, про те, що вони досягнули очікуваного стану, реалізували бачення. Це потрібно для формування **почуття впевненості, успіху, стабільності**, аби люди не відчували себе загубленими у постійному перехідному етапі. Інакше марно розраховувати на їх залучення та підтримку інших змін. За відсутності нового «замороженого» стану працівники потрапляють у «перехідну пастку», в якій вони не впевнені у методах роботи, і тому ніщо

не робиться на повну потужність. У такому стані процес змін сприйматиметься як впровадження змін заради самих змін; людям дуже складно братися за наступну ініціативу.

Важливо відзначити реалізацію змін та досягнення на цьому шляху. Не треба уникати слів: «Відмінно! Хороша робота! Ми досягли успіху!» Це допомагає людям зрозуміти завершення змін, є мотивуючим фактором, визнанням внеску працівників, «вдячністю» за витримку та зусилля протягом нелегкого періоду, а також дозволяє повірити в можливість успіху наступних змін.

Для планування змін та їх впровадження може бути корисно використовувати наочну модель, яка виокремлює три ключові етапи: підготовка основ, планування реалізації, а також впровадження та моніторинг, які ґрунтуються на **трьох китах провадження змін**, якими є лідер (лідерство), відкрита постійна комунікація та залучення персоналу, зацікавлених сторін. Серцевиною процесу є розвиток і підтримка довіри, а також мета процесу змін.

Схема 23. Матриця підготовки та впровадження змін (Університет Квінз, Школа державної служби Канади)



Тож, лідери мають усвідомлювати потребу управління змінами, ведення змін, розуміти те, як зміни сприймаються та переживаються, які можуть бути причини опору змінам та враховувати основні етапи процесу ведення змін. Ключовою є спроможність до розробки та комунікації бачення, формування команди, що скеровує зміни, а також необхідних партнерств, мереж тощо, здатність надихати та залучати працівників, усіх зацікавлених сторін до впровадження змін та їх усталення в організаційній культурі.

Рекомендації Джека Велша⁷⁰

- Чимало бізнесу стає летаргічним. Він був внутрішньо сфокусований на питаннях бюрократії. Вона була адекватною у свій час, але час змінився. Зміни сталися набагато швидше, ніж бізнес реагував на це... Старі організації будувалися на контролі, але світ змінився. Ви маєте балансувати свободу з певним обсягом контролю, але Ви повинні мати більше свободи, ніж Ви могли про це мріяти.
- Визнавайте реальність та швидко реагуйте. Якщо Ви триматиме голову у піску [минулого], Ви зазнаєте поразки. Визнайте зміни. Навчіть Ваших працівників бачити зміни як можливість – як виклик, який можна здолати завдяки наполегливій роботі та розумному підходу. Будьте готовими переглянути Ваші плани та внести необхідні зміни. Змінюйтеся, поки це не пізно.
- Проблема полягає у тому, що ми усі маємо різну інформацію, різні її шматочки. Бізнес не є складним. Складність виникає, коли люди не мають доступу до інформації, якої вони потребують.
- Менеджменту має бути менше (*manage less*). Розвивайте впевненість, ставтеся до працівників з повагою, показуйте важливість їхнього внеску для компанії. Не заважайте працівникам – вони не потребують постійного нагляду. Необхідно привести правильних людей на правильні роботи, дати їм все, що потрібно, та не стояти у них на шляху. Управляйте на основі бачення, а не

⁷⁰ Див. Welsh J., Twenty-One U.S. CEOs with Golden Parachutes of More Than \$100 Million

нагляду (*vision, not supervision*), думайте про «велику картинку», значущі речі та будьте креативним... Варто позбутися усіх управлінських рівнів, які насправді не надають користі процесу; при цьому слід спиратися на об'єктивні критерії, а не на емоції та стосунки.

- Лідери майбутнього повинні порушувати питання, обговорювати їх та вирішувати їх. Вони мають ґрунтуватися на баченні того, яким може бути бізнес.
- Лідери надихають людей чітким баченням щодо того, як можна робити справи краще. Менеджери нікого не надихають. Вони заплутують речі непотрібною складністю та деталями. Вони прирівнюють управління до зарозумілості.
- Завжди думайте «по-свіжому». Починайте свій день так, ніби це перший день Вашої роботи.
- Відкритість є суттєвою. Припущення для роботи сьогодні – хтось, десь має кращу ідею. Пошук нових ідей – пріоритет для усіх працівників. Поширення інформації, знань, ідей в середині компанії має величезне значення. Винагороджуйте обмін знаннями. Використовуйте ідеї, незалежно від того, звідки вони надходять. Переконайтеся, що гарні ідеї втілюються в життя.

8. ЛІДЕР ТА МИСТЕЦТВО ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ

Лише вільні люди можуть вести переговори... Гарний лідер може вільно і вдумливо вступати в обговорення, знаючи, що зрештою він та інша сторона мають бути ближчими та сильнішими. Ви не маєте такої ідеї, коли ви зверхні, неглибокі та непоінформовані.
Нельсон Мандела, лауреат Нобелівської премії миру

ПЕРЕГОВОРИ ТА ПЕРЕГОВОРНІ МОДЕЛІ

Переговори є невід'ємною частиною нашого життя. Масштаб чи значущість питань, навколо яких відбуваються переговори, можуть відрізнятися, але так чи інакше, ми усі ведемо переговори. Оскільки будь-яка ситуація, в якій ми намагаємося вплинути на вибір іншої людини, або хтось інший намагається вплинути на наш вибір, і є, власне, переговорами.

Лідер — той, хто має вплив.
Дж. Максвел

Зважаючи на значення та вплив діяльності лідера, зрозуміло, що переговорні навички для них мають особливе значення. Лідер і вплив — дотичні речі, адже лідер

це той, хто веде за собою, наснажує та мотивує власним прикладом, хто впливає на думки, переконання та дії інших. Лідер має бути спроможним досягнути згоди, згуртувати навколо себе команду, розвивати партнерства, вести за собою, має вміти, коли треба, сказати «ні».

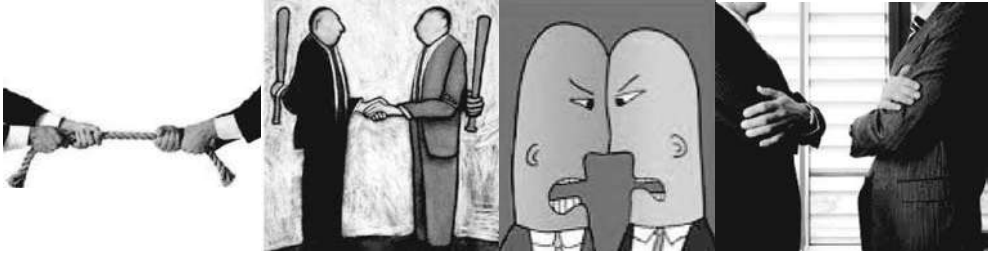
Лідер має бути гарним перемовником. Оскільки результати переговорів закладають підвалини для майбутнього, то для лідера, як провідника змін, надзвичайно важливо вміти якісно проводити переговори. Невміння вести переговори позначається як на результаті переговорів на момент їх завершення, так і на подальших діях, в тому числі, стосунках. В результаті

переговорів можна втратити не лише матеріальні блага (наприклад, економічні втрати), але і можливості, і головне — можна втратити довіру іншої сторони чи сторін, що суттєво вплине на подальший розвиток подій.

Будь-який переговорний процес має дві сторони: зміст питання і стосунки. Так само, як і будь-який конфлікт має змістовну та емоційну сторону. Компетентний перемовник, як і той, хто вміє управляти конфліктами, це той, хто вміє знайти баланс цих двох сторін та мислить стратегічно, тобто враховує питання перспективи, майбутнього. Вміння управляти відносинами так, щоб не залишати, а й примножувати якість на столі переговорів, є основною конкурентною перевагою. Тому **переговори — це створення та примноження якості у безмежній мережі відносин**. Лідер, гарний перемовник повинен бути готовим до пошуку та розширення можливостей та рішень для задоволення інтересів залучених сторін, збільшення цінності на столі переговорів, при цьому враховуючи довгострокові перспективи та зберігаючи стосунки як умову для подальшої співпраці.

Чим важливіші речі є предметом перемовин (вирішення напруги дій, розв'язання політичних конфліктів тощо), тим більші вимоги до підготовки перемовників. Так, якщо перемовники від країни не вміють будувати довготривалі партнерські стосунки і одночасно відстоювати національні інтереси країни, втрачає вся країна. За словами Майкла Портера, професора Гарвардської бізнес школи, провідного фахівця у сфері вивчення факторів конкурентоспроможності націй, **переговорна культура країни**, що є складовою культурного капіталу, **є одним із визначальних факторів її конкурентоспроможності**. Адже, якщо всередині країни будь-яке протистояння між групами інтересів виливається у затяжні суперечки, то втрачають всі, втрачається довіра, можуть виникати глибокі політичні та економічні кризи. Важливо забезпечувати належні переговори і всередині країни між різними зацікавленими сторонами (наприклад, під час проведення публічних або міжвідомчих консультацій), і всередині організацій, відомств.

Існує багато переговорних моделей (або мов). Способи ведення переговорів, серед іншого, залежать від особистої культури, культурних особливостей та традицій країни. Це не означає, що не можна змінити спосіб ведення переговорів. Важливими є установки, з якими перемовники вступають у процес переговорів, вони можуть бути як несвідомими, так і осмисленими. Деяким моделям ми навчаємося з дитинства, копіюючи спосіб ведення переговорів оточуючих нас людей, пізніше — спостері-



гаючи і за іншими, в тому числі публічними людьми. Тож, на етапі підготовки варто проаналізувати свої установки, свої підходи та визначитися щодо тієї моделі переговорів, в яку Ви вступатимете.

Знання однієї або двох переговорних мов не виключає існування та можливість застосування інших, більш ефективних.

В Україні сьогодні найбільш розповсюдженими є дві переговорні моделі (або мови): «гра з нульовим результатом» та «торг».

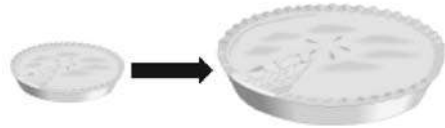
«Гра з нульовим результатом» полягає у тому, що сторона, яка має більше сили на даний момент намагається взяти все собі, а іншу сторону залишити з нічим («з нулем»). Проблемаю такої гри є те, що «жертва» буде шукати будь-яку можливість помститися і повернути собі втрачене. Вона може для цього залучати інші сторони, будувати коаліції проти, або просто наступного разу, коли в неї буде більше сили, зробити те ж саме по відношенню до свого «кривдника». На рівні країн такі протистояння призводять до неможливості сталих домовленостей між групами інтересів, сповільнення прийняття рішень, важкості або неможливості ефективного функціонування державних інституцій, у найгіршому випадку — до збройних протистоянь та війн. Застосування переговорної моделі з нульовим результатом також виливається у великі економічні втрати, адже країна, в якій превалює саме така модель, не викликає довіри на міжнародній політичній арені, не може залучати іноземні інвестиції, а всередині неї тотальна боротьба між представниками різних груп інтересів призводить до стагнації або постійного протистояння. **Така модель спричиняє підрив довіри і характеризується відсутністю мислення у довгостроковій перспективі.**

Інша популярна в Україні переговорна модель — «торг». Вона характеризується тим, що сторони починають із занадто завищеної (або заниженої) позиції, і потім довго, маленькими кроками рухаються до певної точки, в якій, як їм здається, угода є справедливою. Проблема цієї моделі

Занадто часто учасники переговорів діють як ті дві сестри, що сварилися через апельсин. Після того, як вони нарешті домовилися поділити апельсин навпіл, одна з них взяла свою половину і з'їла серединку фрукту, викинувши шкірку. Інша очистила шкіру зі своєї половини і використала її для пирога, викинувши сам фрукт. Занадто часто перемовники «залишають гроші на столі» — їм або не вдається досягти домовленості, хоча це могло би бути цілком можливим, або вони все ж приходять до угоди, однак не до найбільш сприятливої для кожного з учасників.

Роджер Фішер

полягає в тому, що кожен крок на зустріч іншій стороні є кроком підризу довіри. Адже кожен раз постає питання, чому попередня пропозиція була іншою, ніж теперішня? Вочевидь, інша сторона хотіла скористатися моєю слабкістю або незнанням реального стану речей. І справді, торг «паразитуює» на інформаційній асиметрії, відбувається одномоментний розрахунок на те, що інша сторона може чогось не знати, що дозволить використати цю ситуацію на свою користь. Тож, **ця модель також не орієнтується на перспективу, не передбачає подовгу догтривалих стратегічних відносин і довіри між сторонами.**



Ці та інші подібні переговорні моделі фокусуються суто на розподільчій (дистрибутивній) фазі переговорів, і не дають відповіді на те, яким чином можна більшувати цінність за столом переговорів, справедливо її ділити і при цьому зберігати та покращувати довірчі стосунки.

Натомість, **модель переговорів за інтересами** допомагає свідомо і системно підходити до цих переговорних завдань, беручи до уваги те, що ефективний перемовник має вміти працювати над створенням або збільшенням цінності на столі переговорів (так званого, «пирога»). Адже, чим меншим є «пиріг», тим менше в будь-якому разі отримає кожна зі сторін.

Перемовник має **мислити стратегічно, з урахуванням всіх можливостей, що можуть відкритися у довгостроковій перспективі.** Він має чітко розуміти, коли слід співпрацювати⁷¹, і коли — конкурува-

⁷¹ Сьогодні фахівці наголошують, що співпраця майже завжди можлива в тій чи іншій формі. Навіть непримиримі політичні опоненти можуть домовитися, що

ти. При цьому, важливо розвивати та зберігати довірчі стосунки. Невипадково все частіше фахівці використовують термін «*coopetition*» (*cooperation+competition*), що утворений зі злиття двох слів — «співпраця» та «конкуренція».

СИСТЕМА ПЕРЕГОВОРІВ ЗА ІНТЕРЕСАМИ



Модель переговорів за інтересами (або на основі інтересів), про яку йшлося вище, є результатом спільної діяльності фахівців різних дисциплін на основі дослідження практики успішних переговорів. Аналізуючи різні переговорні моделі, Роджер Фішер, почесний професор Гарвардської юридичної школи, замислився, а чи можна вести переговори по-новому, так, щоб вони сприяли довгостроковим довірчим стосунками, і при цьому учасники процесу не поступалися за змістом. У семидесяті роки минулого століття він створив Гарвардський переговорний проект, який об'єднав провідних вчених — психологів, соціологів, математиків, економістів — для створення переговорної моделі, яка би відповідала цим викликам. У результаті була розроблена модель переговорів за інтересами, яка детально описана в книжці Роджера Фішера та Вільяма Юрі «Шлях до згоди, або переговори за інтересами»⁷².

Фактори впливу на переговорний процес:

- **довіра** (низький рівень або відсутність довіри найчастіше призводить до «втрат», високий рівень довіри між сторонами сприяє ефективному процесу переговорів та якісним угодам; «Ви — сильні, якщо Вам довіряють»);
- **комунікація** (відсутність комунікації не дозволяє побудувати довірчі стосунки);

по цих питаннях ми працюємо разом, а по цих — ні, оскільки позиція по них принципово відрізняється.

⁷² Див. Р.Фішер, У. Юрі «Пусть к согласию, или переговоры без поражения». Пер. с англ. А. Гореловой; Предисл. В. А. Кременюка. — М.: Наука, 1992. — 158 с.

- **інтереси, мотиви перемовників** (*інтереси – рушійна сила переговорів*);
- **наші припущення** щодо дій та намірів іншої сторони (більшість з нас робить висновки та діє на основі припущень про те, що думає інша сторона; це може бути причиною наших помилок під час ведення переговорів, тому припущення слід перевіряти завдяки ефективній комунікації).

Слід зазначити, що ця система не пропагує згоду на будь-яких умовах, натомість вона пропонує системний підхід до прийняття рішення щодо того, коли варто погоджуватися на угоду, а коли краще відмовитися. І ще однією важливою характеристикою даної моделі є те, що вона працює в умовах довгострокових стратегічних відносин.

В основі даної моделі лежить розуміння того, що **лише досконало знаючи інтереси сторін за допомогою процесу спільного пошуку рішень можна знайти варіанти, які би були задовільними для всіх сторін** (принаймні кращими за їхні альтернативи). Так зване «коло створення якості» дозволяє розширити «пиріг», не залишити цінність на «столі» (не втратити наявні можливості) і зробити процес розподілу справедливим для всіх учасників процесу. Переговори на основі інтересів передбачають врахування семи основних елементів: інтересів, варіантів, критеріїв, як розробляються завдяки комунікації та розвитку (збереження) довірчих



На те, щоб побудувати довіру до себе, може піти двадцять років. І п'ять хвилин, щоб її зруйнувати.

Уоррен Баффет

того, щоб вхід у це коло був можливим, необхідною передумовою є **побудова довірчих стосунків** між сторонами. Цей процес може тривати досить довго, але інвестиції в побудову довіри завжди повертаються. Без довірчих стосунків навряд чи можна очікувати, що інша сторона відкриє вам свої інтереси, і що переговорний процес буде ефективним.

Довіра до перемовника розвивається на основі відчуття його надійності, передбачуваності та взаємності. Перемовник має бути людиною слова, виконувати все, що обіцяє, і не обіцяти те, що не може виконати. Він має бути послідовним, не діяти по-новому в кожній ситуації. Він також буде поводитися у відповідності до того, як поводить з ним інша сторона, або своїм прикладом змушувати її помінати свою поведінку. Навіть жорсткому перемовнику будуть довіряти, якщо він буде надійним, передбачуваним і реагувати на поведінку іншої сторони адекватно її діям.

- Фокусуйтеся на інтересах, а не позиціях.
- Відокремлюйте людей від проблем.

відносин, що призводить до взяття на себе зобов'язань в рамках певних переговорів, або вибір альтернативи, яка задовольнить наші інтереси краще, ніж наявний варіант.

Стисло зупинимося далі на описі цієї моделі переговорів за інтересами. Для

Наступний важливий крок — **вивчення інтересів**. Важливо усвідомлювати, що публічна позиція (озвучена заява) сторін не завжди відображає їх реальні інтереси, або, принаймні, не всі з наявних. Позиції можна порівняти із

верхівкою айсбергу, яка, в товщі води, ховає більшу свою частину, в якій і криються реальні інтереси сторони. Вони можуть бути матеріальними і нематеріальними, організаційними та особистісними, публічними і прихованими і т.д.

Обмін інформацією про інтереси сприяє порозумінню, розвитку довіри та пошуку ефективних рішень:

- Чітко визначте свої інтереси
- Говорячи про свої інтереси, поясніть їх життєву важливість. Дізнайтеся, що думає про це інша сторона

- Проаналізуйте інтереси іншої сторони. Не робіть висновки про наміри інших людей на підставі власних припущень, побоювань тощо. Проаналізуйте політичні, економічні інтереси; питання безпеки, репутації, реальності впровадження, підтримки тощо
- Проявіть турботу про інтереси іншої сторони. Поставте себе на місце інших. Ваші пропозиції повинні відповідати можливостям іншої сторони. Шукайте взаємну вигоду.
- Будьте відкриті до спільного вивчення інтересів.

Одне із найважливіших вмінь перемовника, яке допомагає протягом всього переговорного процесу, в тому числі і при дослідженні інтересів іншої сторони, вміння поставити себе на її місце. Аналіз інтересів потребує відповідей на запитання на кшталт «чому?», «чому ні?», «навіщо?» і т.п. Важливо зрозуміти цінності іншої сторони, мотиви, можливий хід думок тощо. Це не означає, що слід погоджуватися з усім, що може думати інша сторона, важливо зрозуміти, як вона мислить. Це вміння дозволить більш ефективно будувати довірчі стосунки. Чим більше сторони довіряють одна одній, тим більшою є вирогідність дізнатися, що криється в підводній частині айсбергу. В такому разі збільшується вирогідність того, що переговорний процес призведе до прийняття оптимального рішення.

Знаючи всі інтереси сторін, задіяних у переговори, можна починати процес пошуку рішень, які би задовольняли ці інтереси. Чим більше **варіантів** перемовники здатні напрацювати разом, тим більшою є вирогідність того, що вони не залишать цінність на «столі».

Важлива передумова успішного процесу пошуку варіантів — творчий підхід, вміння «вийти за рамки». Адаже численні приклади успішних переговорів доводять, що варіант, який на перший погляд здається найбільш нереальним, при певному доопрацюванні може стати найбільш оптимальним з усіх запропонованих.

Процес напрацювання варіантів має свої особливості. По-перше, необхідно розрізняти та відокремлювати фазу розробки варіантів від власне

- Якими є спільні інтереси?
- Чи є розбіжності в інтересах?
- Чи існують конкурентні інтереси?
- Якими є ваші пріоритетні інтереси?
- Якими є пріоритетні інтереси іншої сторони?

- Варіанти — спектр ваших можливих угод в рамках переговорів з даною стороною.
- Відрізняйте варіанти від рішень (варіанти \neq рішення).
- Розширюйте коло можливих варіантів (збільшуйте «пиріг»).
- Творчо дивіться на шляхи розв'язання проблеми, використовуйте сумніви.
- Шукайте взаємоприйнятні варіанти.

прийняття рішення щодо того чи іншого варіанту, це допомагає перемовникам розслабитися і в повній мірі проявити свій творчий потенціал. Адаже коли учасники переговорів усвідомлюють, що варіант, який вони пропонують, ще не є зобов'язанням, вони більш відкриті до розгляду найбільш креативних підходів. Тому, під час керування переговорним процесом є сенс домовитися про те, що ідеї, що лунають під час процесу напрацювання рішень, не є публічними і не фіксуються. Учасники процесу окремо домовляються про те, які з них будуть відображені в офіційних документах.

По-друге, розробка варіантів має відбуватися разом з усіма сторонами, як спільний процес пошуку рішення. Якщо одна зі сторін виключена з цього процесу, скоріш за все вона буде відхиляти всі запропоновані варіанти, навіть ті, що об'єктивно є прийнятними для неї. Це обумовлено природнім протистоянням людини, коли вона відчуває себе виключеною з групи або процесу. Тому одне із завдань перемовника — **створити такий процес, при якому всі сторони однаково активно беруть участь у розробці варіантів.**

По-третє, варто розширювати коло питань, що обговорюються. Адаже, якщо на порядку денному стоїть тільки одне питання, яке є однаково важливим для всіх сторін, дуже важко буде знайти варіант, який би так само добре їх задовольняв. У такому разві, скоріш за все, буде застосована модель торгу, і зрештою, хоча б одна зі сторін відчуватиме, що вона недоотримала в результаті перемовин. Якщо ж питань декілька, великою є ймовірність того, що пріоритизувати їх за важливістю сторони будуть по-різному. Це дозволить перемовникам пропонувати **обмін за пріоритетними інтересами**, і таким чином шукати варіанти, за яких сторони отримуватимуть більше по питаннях, які для них є найбільш важливими, при цьому не втрачаючи нічого по інших.

Процес дослідження інтересів та напрацювання варіантів і є, власне, процесом збільшення «пирога». Саме ця фаза переговорів потребує найбільшої майстерності перемовників з точки зору стратегічного, аналітичного

ного, творчого мислення та комунікативних навичок. **Процес створення якості** є тією частиною переговорів, яка **напряму впливає на конкурентоспроможність** організацій, компаній, країн.

Після напрацювання варіантів настає момент, коли необхідно вибрати один чи декілька, які можуть потенційно стати основою для домовленості. Для того, щоб варіант(и) був прийнятний для всіх сторін, важливим є обговорити і погодитися щодо **критеріїв**, через які буде «просіяно» всі робочі варіанти. Ті з

- Використовуйте об'єктивні критерії для вибору варіантів.
- Справедливі стандарти та справедливі процедури (аргументація, а не тиск)

них, що не будуть відповідати цим критеріям, буде відхилено. Ті, що залишаться, ляжуть в основу угоди (можливо, з певним доопрацюванням). Погодження всіх сторін з критеріями допоможе запобігти сумнівам щодо справедливості прийнятого рішення у майбутньому, а також допоможе перемовникам пояснити угоду всім дотичним групам інтересів. Критерії мають бути об'єктивними, незалежними від бажань сторін. Прикладами критеріїв можуть бути ціна, що сформувалася на певному ринку, попередні прецеденти вирішення подібних питань, професійні стандарти в певній сфері, ефективність, рівень витрат, моральні стандарти і т.д. Розподіл створеного «пирога» за критеріями, прийнятими всіма сторонами, робить процес розділу цінності **справедливим** і домовленість більш **сталою** та **довготривалою**.

Для того, щоб вирішити, чи потрібно погоджуватися на запропонований варіант і брати на себе зобов'язання щодо його виконання, важливо порівняти його зі своїми **альтернативами**, тобто тим, як я можу задовольнити свої інтереси з іншими гравцями, які не присутні за даним столом переговорів. Якщо ліпша альтернатива вашій згоді (ЛАЗ) краща за найпривабливіший варіант, який напрацьовано в ході переговорів, погоджуватися немає сенсу. Якщо ж вона гірша за варіант на «столі», угода може мати місце.

Альтернативи ≠ Варіанти
Альтернативи — низка можливих угод по даному питанню, які ви можете укласти з іншими, поза межами переговорів з цією стороною («поза столом»).

Слід пам'ятати, що альтернативи існують завжди. Вони можуть бути неявними, слабкими, потребувати багато часу та зусиль для розвитку, але вони існують. Одне з завдань перемовника — з самого початку переговор-

- ЛАВЗ (укр.) — ліпша альтернатива вашій згоді
- ЛАВС (рос.) — лучшая альтернатива вашему соглашению
- БАТНА (англ.) — best alternative to negotiated agreement
- Краща ЛАВЗ = більший вплив, сильніші можливості

ного процесу (а краще, до його початку) шукати альтернативи і постійно їх підсилювати. Адже, потужна альтернатива — одне з основних джерел сили у переговорах. Чим сильнішою є альтернативи, тим більш вигодою є напрацювання варіанту за столом переговорів, який би максимально задовольняв інтереси певної сторони.

Під час переговорів також важливо знати альтернативи іншої сторони. Адже вона діятиме так само, як і ви — якщо

варіант, розроблений під час переговорів, буде слабшим за її альтернативи, вона, скоріш за все, не підпише з Вами угоди.

Якщо під час переговорів не вдається знайти варіант, який би був кращим за ЛАВЗ однієї або всіх сторін, має сенс сказати «ні» угоді. При цьому, важливо зробити це так, щоб за необхідності у майбутньому даний переговорний процес можна було б поновити. Іншими словами, варто залишити двері відчиненими. Це напряму залежить від вміння перемовника стратегічно управляти відносинами.

- Проаналізуйте свої можливі альтернативи.
- Подумайте над можливими альтернативами іншої сторони.
- Визначте низку заходів, які ви можете вжити, якщо переговори проваляться.
- Оцініть вашу ЛАВЗ (БАТНА) — найкращу альтернативу для домовленості в рамках переговорів.
- Усі варіанти мають порівнюватися з ЛАВЗ.
- Використайте усі свої ресурси для покращення своєї ЛАВЗ.
- Не переоцінюйте свою ЛАВЗ та не недооцінюйте ЛАВЗ іншої сторони.

Якщо варіант, розроблений під час переговорного процесу, кращий за альтернативи сторін, він може лягти в основу **угоди** між сторонами. Для того, щоб угода була сталою, і допомагала покращувати стосунки у майбутньому, вона має відповідати декільком критеріям.

Домовленість має бути максимально чіткою і не допускати розбіжностей в її розумінні різними сторонами. Перед підписанням слід перевіряти,

чи інша(і) сторона(и) бачить деталі домовленості так само, як і ви. Якщо виявляться розбіжності, їх необхідно ще раз обговорити. Угода буде дієвою, якщо вона буде конкретно (чітко визначено всі її деталі, усунуто можливість різного трактування її пунктів); реалістичною (всі сторони мають необхідні ресурси для виконання угоди на момент її підписання); операційною (в угоді детально прописано хто що робить і в які строки). Якісно підготовлена угода зменшує вирогідність її невиконання або оскарження в суді у майбутньому.

Підписання угоди не означає, що робота перемовника на цьому закінчилася. Адже, тепер у сторін починається нова фаза відносин, якою так само необхідно управляти, як і переговорним процесом. Від того, як буде виконуватися угода кожною зі сторін, залежатиме, чи зможуть вони зберегти довірчі довготривалі стосунки і разом працювати над створенням нової цінності.

- Починайте із зобов'язань щодо процесу.
- Перевірте розуміння змісту угоди обома сторонами.
- Підготуйте письмове викладення угоди.
- Перегляньте та фіналізуйте угоду (може знадобитися переклад та юридична оцінка).
- Підготуйте та узгодьте публічні заяви і комунікаційну стратегію (за потреби, прес-реліз, інформацію для веб-сайту, інтерв'ю).

Широке використання системи переговорів за інтересами ґрунтується на розумінні того, що час і зусилля на проведення переговорів має таку ж цінність, як і будь-який товар. Чим більше успішних довготривалих угод суб'єкт ринку може створити для себе, тим більш конкурентоспроможним він стає. Адже це зменшує витрати на пошук нових партнерів, клієнтів. Це також дозволяє більш ефективно вести переговори з конкурентами щодо створення нових можливостей для розвитку, розвитку ринку. Організації, підприємства, держави, які ведуть переговори за цією методикою, мають більшу вирогідність досягнення довготривалих угод, які базуються на довірі один до одного.

Тож, спроможність до ефективних перемовин (на основі інтересів) потребує знання моделі переговорів за інтересами, вміння готуватися, вести та аналізувати переговори за цією системою, а також вміння перемовника управляти стосунками та формувати довіру до себе. Важливим є налаштованість лідера, відкритість перемовника до співпраці.

Таблиця 10. Характеристики «гарного» та «поганого» перемовника

«Гарний» перемовник	«Поганий» перемовник
Ретельно готується.	Не готується, не визначає мету заздалегідь.
Думає про перспективу, подальші стосунки.	Орієнтація на короткострокову перспективу та виключно зміст питання.
Ставить запитання; слухає, спостерігає.	Надто багато говорить і чує лише себе; перебиває і не слухає; не помічає знаки.
Використовує логічні аргументи.	Не використовує логічні аргументи. Сперечається.
Шукає спільні інтереси.	Думає лише про себе, концентрується на висловленні власної позиції.
Використовує ідеї іншої сторони.	Пропускає, не сприймає багато ідей іншої сторони, не враховує інформації.
Перевіряє припущення та підсумовує інформацію.	Нетерплячий, може бути схильним до поспішних висновків.
Подає знаки гнучкості та поваги.	Негнучкий, зневажливий, використовує тиск.
Розглядає всі варіанти та наслідки.	Обмежує варіанти, діє на основі припущень.

Тож, спроможність до ефективних переговорів, включає, відповідно до Гарвардської переговорної моделі, серед іншого:

- **аналітичні навички:** вміння правильно визначити проблему, провести її діагностику та окреслити шляхи подолання; вміння планувати дії, оцінювати та аналізувати їхні результати;
- **стратегічні навички:** вміння визначати групи інтересів, з якими необхідно вести переговори, послідовність кроків по їх залученню до спільного пошуку рішень та створення коаліцій на підтримку певних дій;
- **управління відносинами:** вміння вибудовувати довірчі стосунки з партнерами, конкурентами, клієнтами; вміння відокремлювати людей від проблем та покращувати відносини без зайвих поступок за змістом переговорів;

- **навички переконання:** вміння активно слухати, управляти вербальними та невербальними аспектами комунікації, протистояти неетичній поведінці та маніпуляціям; навички презентації позитивних змін, аргументів на їх користь, формування громадської думки, подолання невірних припущень з боку опонентів, а також вміння долати міжкультурні протиріччя та управляти емоціями.

Корисні поради щодо ведення переговорів:

- **Готуйтеся до переговорів.** Визначте свою мету, стратегію. Якщо під час переговорів інша сторона поводить себе неочікувано, міняйте стратегію ведення перемовин. При цьому пам'ятайте про свою кінцеву мету.
- **Керуйте процесом.** Наперед домовляйтеся про процес ведення переговорів та прийняття рішень. Плануйте місце, склад учасників та порядок денний переговорів. Слідкуйте за регламентом. Не допускайте відхилень від порядку денного. Якщо відчуваєте, що через емоційне напруження або нестачу інформації переговори зайшли у глухий кут, зробіть паузу або перенесіть переговори на інший день. Не приймайте остаточне рішення під тиском часу або наполягань іншої сторони. Візьміть тайм-аут, щоб ще раз ретельно зважити всі «за» і «проти».
- Якщо це можливо, **почніть переговори з неформальної частини** – короткої розмови про справи, що напряму не стосуються переговорів, якщо це доречно – смішної історії або анекдоту. Це допоможе сторонам розслабитися і вести розмову у невимушеному руслі, що сприяє побудові довірчих стосунків.
- **Не потрапляйте у пастку припущень.** Пам'ятайте, що перемовник не може бути повністю впевненим у тому, якими є інтереси іншої сторони, її альтернативи тощо. Завдання перемовника – постійно перевіряти припущення, якими б правдоподібними вони не здавалися на етапі підготовки до переговорів.

9. УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

Мир — це вмiле управління конфліктами.
*Кеннет Боулдінг, американський економіст,
 філософ та борець за мир*

КЕРІВНИКИ ТА УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ



Управління конфліктами в організації — одне з важливих завдань для керівників, і, особливо, керівників вищої керівної ланки. Конфлікти неминучі, вони можуть виникати в різних ситуаціях і є природними на стадії формування колективів та команд. Хід вирішення конфлікту — результат уміння. Важливе значення має сприйняття конфлікту, відкритість до сприйняття різних точок зору та пошук розв'язання проблем.

У багатьох країнах приділяється увага забезпеченню різних шляхів врегулювання суперечок та конфліктів у відомствах, так, крім процедур захисту законних інтересів у суді запроваджуються **системи неформального врегулювання конфліктів**, коли керівники вищого рівня або спеціальні посадові особи уповноважуються для розгляду та сприяння врегулюванню конфліктів в організації. Так системи покликані сприяти швидкому реагуванню на конфлікти та їх врегулюванню, заохочують до спільного розв'язання проблем на якомога нижчому рівні.

Конфлікт — це зіткнення різних точок зору, поглядів, інтересів.

Конфлікти є природними і можуть виникати у різних ситуаціях. Причини конфлікту можуть бути різними і включати структури, дані,

стосунки, настрої, цінності. Розрізняють і різні типи конфліктів: внутрішні (невідповідність власним уявленням, переконанням тощо), міжособистісні (неприйняття людьми один одного), групові (між групами), соціальні (включаючи, релігійні, політичні), інституційні, організаційні (всередині організації, між організаціями), процедурні (конфлікт інтересів) тощо.

В управлінні конфліктами слід враховувати основні стадії розвитку конфліктів: 1) перед конфліктна ситуація (передумови, приховані конфлікти), 2) інцидент (привід, «остання краплина», перша сутичка, вибух емоцій), 3) ескалація конфлікту (загострення стосунків, протидія), 4) кульмінація (максимум протистояння, вибух), 5) згасання, завершення конфлікту (втрата інтересу до протистояння, вирішення ситуації, досягнення домовленостей, порозуміння, відкриття тощо) та 6) пост конфліктна ситуація (наслідки для людей та організацій).

Для керівника важливо запобігати виникненню та загостренню конфліктів, врегульовувати конфліктні моменти до стадії загострення, використовуючи зацікавленість, позитивну енергію та ідеї, які можуть виникати на початку розвитку конфліктної ситуації.

Сьогодні багато фахівців наголошують на тому, що конфлікт сам по собі не є позитивним або негативним. Спосіб вирішення суперечностей (шляхом порозуміння або застосування сили, примусу) визначає позитивну чи негативну оцінку конфлікту. Має значення сприйняття конфлікту. Існує підхід, згідно з яким, цивілізовані конфлікти вважаються корисними, оскільки конфлікти можуть бути стимулом для розв'язання проблем, можуть показати різні точки зору, різні перспективи та шляхи розвитку. Чим



Здається, багато керівників вважають відкрите зіткнення чого-небудь або кого-небудь неможливою, навіть у бізнесі. Ми у корпорації «Intel» навпаки вважаємо, що **сутність корпоративного здоров'я — це можливість якнайскорішого винесення проблеми на відкрите обговорення**, навіть якщо це спричиняє зіткнення, конфронтацію. Врегулювання конфліктів лежить в основі управління будь-якою діяльністю.

Ендрю Гроув, колишній президент корпорації «Intel»

раніше врахувати їх, тим оптимальнішим може бути спосіб розв'язання проблем.

Тотальне уникання конфліктів призводить до сліпого наслідування, заспокоєності та неготовності до зміни обставин, нових викликів. Коли між вищим керівництвом і рештою організації не виникає запитань, то це ознака провалу, що наближається. Водночас, забагато конфліктів, міжособистісних конфліктів також негативними для організації. Конфлікт буває перевагою для тих, хто вміє використати його на користь справі, і шкідливий для тих, хто не вміє з ним поводитися.

Таблиця 11. Потенційні позитивні та негативні можливості, пов'язані із конфліктами

Можливості, потенційні позитиви	Ризики, потенційні негативи
<ul style="list-style-type: none"> • Стимул для активності, прояв небайдужості. • «Час» для виявлення лідерів. • Виявлення прихованих, замовчуваних проблем; діагноз ситуації та з'ясування причин. • Поштовх до розвитку. • Сторони краще пізнають одна одну, виявлення прихованих сильних сторін та недоліків. • Об'єднання однодумців. 	<ul style="list-style-type: none"> • Великі емоційне навантаження (вигорання). • Врегулювання потребує часу. • Ризик псування стосунків. Складність відновлення ділових стосунків. • Зменшення уваги до роботи на тлі надмірного захоплення процесом. конфліктування • Уявлення про іншу сторону як про ворогів. • Погіршення дисципліни та соціально-психологічного клімату в колективі. Звільнення співробітників. • Зменшення співпраці у колективі. • Пам'ять про конфлікт (гіркота, смуток, втрата довіри тощо).

Важливо, аби самі керівники не були джерелом непотрібних конфліктів, таких, наприклад, які можуть бути між керівниками та підлеглими. Такі конфлікти легко спровокувати у спілкуванні з підлеглими, використовуючи тиск, маніпуляції. Керівники повинні уникати **конфліктогенів** у комунікації, якими можуть бути і слова, і жести, і інтонації. Такими прово-

Стосунки чи організації, в яких відсутні конфлікти, приречені на згасання. Конфлікти породжують відповідальність, рішучість та небайдужість. Вчасно розпізнані та зрозумілі, вони можуть сприяти поліпшенню стосунків між людьми. Через відсутність конфліктів люди рідко усвідомлюють і вирішують свої проблеми.

Девід Майєрс

каторами конфліктів та джерелами демотивації працівників можуть бути претензії, необґрунтовані негативні оцінки та узагальнення, категоричність, зверхність, повчання, сарказм, насмішки, грубість, тиск, заборони, заперечення, неухважність, ігнорування, перебивання, невдячність, байдужість, недотримання обіцянок та правил, домовленостей, висловлення негативних речей позаочі, або «в лоба» тощо.

Натомість ефективна комунікація, що сприяє конструктивному діалогу та порозумінню, запобіганню конфліктів, ґрунтується, в першу чергу, на позитивному ставленні, орієнтації на підтримку стосунків, визнанні сильних сторін, внеску, складності ситуації, висловлюванні вдячності, заохоченні спільного пошуку рішень, підтриманні конструктивного зворотнього зв'язку, висловленню зауважень та пропозицій віч-на-віч, але не в плані звинувачення, а як намагання допомогти.

Уявіть спілкування керівника та підлеглого. Якою буде реакція на такі слова?

«...Це не моя примха, такі правила... Я нічим не можу Вам допомогти... Я Вам ще раз говорю... Так, заспокойтеся... Хіба Ви не знаєте, що... Чому Ви одразу не сказали... А як Ви хотіли? Ви повинні були спочатку... Я цього Вам не казав, не вигадуйте... Не думайте... Мене не хвилює...»

Ці вислови – каталізатори конфліктів, які демотивують працівників. Порівняйте з таким варіантом:

«...Ми усі маємо діяти відповідно до цих правил... Чим я можу Вам допомогти?... Важливо пам'ятати, що ... Я розумію Ваше хвилювання ... Я хотів би уточнити... В такій ситуації слід спочатку... Мені здається виникло непорозуміння, давайте уточнимо... Мені шкода... Я розумію Ваші почуття, але.. Так, це будь-кого виведе з рівноваги ... Пропоную такі варіанти... А Ви що думаєте?... Я розумію Вашу ситуацію...Я Вас слухаю, я розумію Ваші почуття і як це неприємно, коли... Так буває, але необхідно постаратися...»

Тож, для того, аби бути спроможним запобігати та управляти конфліктами керівник повинен мати ефективні комунікативні навички (вміти активно слухати, підбирати слова та контролювати інтонації, формулювати запитання, перефразувати, констатувати факти); контролювати емоції, не реагувати одразу; вміти описувати ставлення, висловлювати почуття; формулювати побажання на майбутнє; застосовувати творчі підходи⁷³.

З плином часу люди звикають до ситуації, при звичаються до нововведень та вимог, при цьому вони забувають, які саме зміни відбувалися, або що було предметом конфлікту, але, безсумнівно, **пам'ятатимуть, як з ними поводитися**, — пам'ятатимуть емоції, які були пережиті під час цього процесу. Завдання лідера, за словами К. Айзенхардта, полягає у заохоченні членів команд до ведення дискусій, не руйнуючи здатності працювати разом.

Конфлікт =
питання + емоції

Будь-який конфлікт має дві сторони: зміст питання (предмет, причина, інтерес) та почуття, емоції, пов'язані з ним, які залишаються, навіть коли предмет конфлікту вичерпано. Почуття — самопочуття та сприйняття іншої сторони позначаються на стосунках, очікуваннях та подальшій діяльності.

Спроможність врегульовувати конфлікти, робити їх цивілізованими, а не деструктивними, власне і полягає у здатності розводити питання змісту та емоцій, розрізняти проблеми та людей, конфлікт навколо «питання» та конфлікт, сфокусований на особистостях; здатності контролювати емоцій та фокусувати увагу на змістовній стороні питання та заохочувати спільний пошук рішень. Можна «атакувати проблему, але не переходити на особистості. Спільне вирішення конфлікту — на основі переговорів за інтересами, дбаючи про забезпечення сприйняття процесу як справедливого та використовуючи об'єктивні критерії — є запорукою уникнення подібних конфліктів у майбутньому та інвестицією у подальшу співпрацю.

⁷³ Див. Розділ 12 «Лідерство та ефективна комунікація» та Розділ 6 «Емоційний інтелект — стратегічний важіль лідерства».

СТРАТЕГІЇ ВРЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТІВ

Існують різні стратегії врегулювання конфліктів. Згідно моделі Кенета Томаса та Ральфа Кілмана, з урахуванням орієнтації на стосунки чи завдання, розрізняють **чотири ключові стратегії врегулювання конфліктів**:

- примус, конкуренція (одна сторона виграє, інша — програє);
- компроміс («ділимо навпіл», обидві сторони у програвші);
- співпраця, партнерство (обидві сторони у виграші);
- уникнення, ухиляння (тимчасовий ефект);
- пристосування (тимчасовий ефект).

Мірою людини не є її поведінка за спокійних обставин, але те, як вона діє, коли наближається час випробувань.

Мартін Лютер Кінг

Схема 24. Стратегії врегулювання конфліктів (К. Томас, Р. Кілман)



Стратегія «конкуренція або примус» (*forcing, compiting*) полягає у тому, що особа (сторона) переслідує свої власні інтереси, задовольняє свої потреби не зважаючи на інтереси та супротив інших сторін; це може включати просування своєї точки зору за рахунок інших або неприйняття, активний супротив у відповідь на дії іншої сторони. Як правило особа, яка

застосовує цей стиль, діє з позиції сили, зумовлених посадою, експертним рівнем або навичками переконування.

Застосування стратегії «конкуренція» може бути виправданим у ситуаціях, коли:

- є потреба захисту прав, порушуються етичні норми;
- необхідно протистояти агресії та тиску, в умовах надзвичайної ситуації у ситуаціях, що загрожують життю та здоров'ю людини;
- потрібним є швидке врегулювання ситуації, термінові дії та немає часу для обговорення;
- усі решта стратегій вже не працюють (не є ефективними), коли інша сторона намагається використати ситуацію виключно у своїх інтересах, як остання можливість врегулювати довготривалий конфлікт.

Переваги стратегії полягають у тому, що ця стратегія може дати швидке вирішення конфлікту, а також може сприяти зростанню самооцінки та поваги (у випадках, коли Ви діяли для протидії насильству та зупинення агресії).

Стратегія має і свої негативи. Інша сторона негативно оцінює такі дії та незадоволена наслідками вирішення конфлікту (можуть відчувати, що їм завдали шкоди та почуватися ображеними, обуреними). Вона може негативно позначитися на Ваших стосунках з іншою стороною у довгостроковій перспективі; може змусити діяти іншу сторону в такий самий спосіб, навіть якщо до того «опонент» не збирався так діяти. Ця стратегія не працює в разі двох сильних сторін. Застосування цього підходу може потребувати багато енергії та може деяких виснажити.

Якщо людина занадто часто вдається до цієї стратегії її можуть оцінювати як егоїстичну або особу, котра надто тисне і керує всім, а також як особу, якій бракує впевненості, позитивної налаштованості (асертивності) та вважатимуть її слабкою. В результаті можна також опинитися у ситуації, коли таку людину оточуватимуть люди, які боятимуться висловити свою точку зору, адже вважатимуть марно намагатися, аби їхні думки почули

Стратегія «співпраця» (*collaborating/ problem confronting or problem solving*) — відома також як шлях розв'язання проблем або протидія проблемі — є шляхом пошуку взаємоприйнятних рішень, що передбачає намагання зрозуміти потреби, турботи іншої сторони.

«Співпрацю» слід застосовуватися у ситуаціях, коли:

- важливими є довгострокові стосунки;

- потрібною є спів-відповідальність;
- є важливим консенсус або відданість, згода іншої сторони;
- в умовах (атмосфери) співпраці; є довіра або важливим є її розвиток;
- треба враховувати інтереси багатьох зацікавлених сторін; треба інтегрувати різні точки зору;
- треба подолати важкі почуття, ворожість, неприйняття, злобу;
- до цього були конфлікти у групі;
- ситуація є вкрай важливою для того, аби просто торгуватися.

Переваги такої стратегії полягають у тому, що вона:

- призводить до розв'язання проблеми, до взаємовигідних результатів-наслідків (спільний пошук рішень, які до того могли б сторони і не бачити);
- дозволяє почути усі сторони, врахувати різні інтереси;
- посилює взаємну довіру та повагу, закладає підґрунтя для подальшої ефективної співпраці у майбутньому;
- спричиняє спільну відповідальність за наслідки.

Крім того, Ви отримуєте репутацію гарного перемовника. Для залучених сторін наслідки конфлікту стають менш чутливими, стресовими (хоча процес пошуку та визначення рішення потребує спільних зусиль).

Однак, ця стратегія потребує відданості усіх сторін та орієнтації на пошук взаємовигідних рішень, може потребувати більше зусиль та часу (ніж інші методи), адже взаємовигідні рішення не завжди помітні одразу. Стратегія може не «спрацювати», коли питання часу є критичним та необхідним є швидке рішення або відповідь; складно налагоджувати співпрацю, коли залучено багато зацікавлених сторін.

В умовах коли одна, або більше сторін втрачають довіру до опонента, стосунки можуть зіпсуватися і сторони можуть починати думати про використання інших методів — тому усі залучені сторони повинні докладаати зусиль для підтримки співпраці та відкритості до взаємодії, збереження позитивних стосунків. Використання цієї стратегії також потребує гарних комунікативних навичок та відкритості.

Стратегія «компроміс» передбачає пошук доречних або прийнятних рішень, які частково задовольняють обидві сторони (ніхто у повній мірі не отримує те, чого потребує).

Стратегія компромісу може бути виправданою у ситуаціях, коли:

- мета є відносно важливою та не потребує більшого залучення чи цілеспрямованості;
- потрібно досягнути тимчасову згоду, врегулювати на певний період ситуацію щодо комплексних питань, досягнути згоди щодо важливих питань;
- залучені сторони недостатньо знають одна одну або ще не розвинули достатнього рівня довіри, компроміс слугуватиме першим кроком розвитку стосунків;
- вартість конфлікту (можливі втрати через нього) є більшою ніж компромісне рішення;
- обидві сторони є рівнозначно сильними та зупинилися на «мертвій точці»;
- горять терміни вирішення питань;
- не спрацьовує співпраця або конкуренція.

Компроміс дозволяє швидко вирішувати питання, він може бути практичним інструментом, якщо час є принциповим. Компроміс також може дати тимчасове вирішення питання при продовженні пошуку взаємоприйнятних варіантів. Ця стратегія понижує рівень напруги та стресу, що виникають внаслідок конфлікту; обидві сторони можуть вважати рішення «прийнятним», бо ніхто не виграє і не програє.

Водночас стратегія компромісу може призвести до ситуації, коли обидві сторони не задоволені результатом вирішення конфлікту (стратегія обопільного програшу), може і не сприяти розвитку довіри у довгостроковій ситуації, а також потребувати прискіпливого моніторингу та контролю за впровадженням погоджених рішень.

Стратегія «уникання або утримання від дій» (*withdrawing/avoiding*) полягає у тому, що особа (сторона) не відстоює свої інтереси, потреби; конфлікт не обговорюється, його рішення відкладається, застосовуються обхідні маневри.

Ця стратегія використовується у ситуаціях, коли:

- питання не є важливим, не варте зусиль; «мир» є більш важливим, ніж виграш (Ваші інтереси), нагальними є інші питання, і у Вас нема часу цим займатися;

- Вам вигідно відкласти питання (наприклад, коли зараз не час і не місце для вирішення питання; коли ситуація занадто емоційна і немає можливості раціонально обговорювати питання, коли Ви потребуєте часу, аби обдумати питання та зібрати необхідну інформацію, в тому числі коли Ви не підготовлені й Вас застали зненацька);
- Ви розраховуєте на позитивні наслідки такого «жесту» (взаємність партнера);
- очікуєте наштовхнутися на ворожість;
- не бачите жодних шансів, аби Ваші питання були позитивно вирішені, Ви неспроможні врегулювати конфлікт або необхідно буде невиправдано багато докладати зусиль.

Стратегія «уникання» дає можливість виграти час і краще підготуватися та зібрати інформацію, сфокусуватися на більш важливих чи термінових питаннях. Коли опонент схильний до агресії, застосування сили може бути доцільно відкласти свою відповідь до того моменту, коли Ви будете у більш вигідно становищі. Це може бути менш стресовим підходом коли конфлікт є нетривалим.

Водночас, якщо вирішення конфлікту занадто довго відкладається, це з часом може спричинити ще більший конфлікт. Навряд чи рішення будуть мати багато позитивних наслідків, не завжди люди взаємністю реагують на подібні дії. Ця стратегія може послабити Ваші позиції. Коли залучено кілька сторін те, що Ви не дієте, може бути негативно оцінено однією зі сторін, яка очікує від Вас дій — може бути сприйняте як Ваша втеча від конфлікту. Те, що Ви не дієте може бути сприйняте і як Ваша згода. Загалом, використання стратегій уникнення без негативного на Вас впливу потребує певних навичок та досвіду.

Стратегія «пристосування або згладжування» (*smoothing/accommodating*) полягає у тому, що інтереси, потреби іншої сторони ставляться на перше місце (не зважаючи на Ваші інтереси); появляється, наприклад, при делегуванні суперечливих повноважень, прийнятті рішень щодо дефолту тощо.

Доцільною ця стратегія є у ситуаціях, коли:

- важливо отримати перепочинок від конфлікту або виграти час до того, поки Ви не будете у більш вигіршній позиції для того, аби відповідати;

- питання для Вас не настільки важливе, як для інших;
- Ви визнаєте, що Ви неправі або інша сторона є більш фаховою у цьому питанні;
- Ви не маєте вибору або продовження конфлікту завдаватиме шкоди;
- Ви вважаєте, що це гарний шлях збереження стосунків і не хочете завдати шкоди почуттям іншої сторони.

У деяких випадках стратегія уникнення може дозволити хоч і втратити на деяких незначних питаннях, але захистити більш важливі для Вас інтереси. Вона дає можливість переоцінити ситуацію під іншим кутом зору. Використовуючи таку стратегію Ви можете гарно виглядати як поміркована людина, це може сприяти розвитку гарних стосунків.

Ця стратегія у більшості випадків не є ефективним способом врегулювання конфлікту. Вона може негативно позначитися на вашій впевненості щодо здатності давати відповідь агресивному опоненту. Стратегія «пристосування» може ускладнювати перехід до стратегій співпраці та пошуку взаємовигідних рішень у майбутньому. Якщо людина використовує цю стратегію надто часто, її можуть сприймати як непринципову або слабку людину. Через неї можна втратити когось з партнерів, хто не любить узгоджувальні, пом'якшувальні дії. При використанні такої стратегії опонент може хотіти скористатися ситуацією за рахунок іншої стратегії (тому необхідно тримати баланс, що потребує певних навичок).

Тож, ефективно управління конфліктами передбачає врахування контексту, можливостей та ризиків. На вибір стратегії врегулювання конфліктів впливає чимало факторів, у тому числі час, довіра сторін, важливість питання. Ключовою в управлінні конфліктами також є спроможність керівника-лідера збалансовувати орієнтацію на досягнення цілей та розвиток стосунків, але, як і в процесі розвитку команди, залежно від ситуації, акценти можуть зміщуватися. Важливо свідомо підходити до вибору стратегії і не забувати про довгострокову перспективу.

10. УПРАВЛІННЯ З ОРІЄНТАЦІЄЮ НА ДОСЯГНЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ

Якщо Ваші дії надихають інших більше мріяти, більше навчатися, більше робити і ставати більшими, Ви — лідер.

Джон К. Адамс, 6-й Президент США

РОЗРОБКА ПОЛІТИКИ — ОСНОВА ДЛЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ВЛАДИ

Необхідність забезпечення стратегічної діяльності органів влади є однією з принципових вимог успішного управління, зокрема, на державному рівні. Важливо дотримуватися відповідних принципів та процедур діяльності, і ключовим при цьому є усвідомлення мети, сутності та загальних концептуальних умов стратегічної діяльності. Не можна обмежуватися лише стратегічним плануванням, важливо мислити та діяти стратегічно, і саме в інтересах громадськості.

Лідерство — це спроможність перетворити бачення у реальність.

Уорен Бенніс

Стратегічне планування є довгостроковим. Інша справа, що сьогодні вважати довгостроковим, в умовах постійних змін. Якщо раніше будь-який стратегічний план розраховувався на 5 років, то сьогодні часто можна побачити плани на рік-два. Водночас, не усе довгострокове планування є стратегічним, планувати довго щось робити — не означає мислити стратегічно, діяти у напрямі досягнення бажаного майбутнього.

Стратегічна діяльність є характеристикою процесів управління, вона важлива не сама по собі, а як механізм досягнення бажаного — є цілеспрямованим та скоординованим шляхом реалізації місії та бачення, що ґрун-

Стратегія — це «прапорці», які накреслюють цілеспрямований шлях крізь хащі тисяч рішень і постанов, що затверджуються урядом і парламентом щотижня...

тується на втіленні ключових цінностей у життя. **Стратегічна діяльність потребує лідерства та відданості ідеям команди**, натомість оперативна діяльність, як і класичний менеджмент загалом, — реагування та контролю.

Таблиця 12. Відмінності стратегічного та оперативного планування (діяльності)

Стратегічне планування (управління)	Оперативне (поточне) планування (управління)
Планування «на майбутнє», на базі «бачення».	Планування на «сьогодні-завтра», на основі поточної ситуації.
Проактивне.	Реактивне/реагуюче.
Широкий масштаб, низка взаємопов'язаних елементів. Комплексні цілі	Вузька сфокусованість, ситуативність, відокремленість. Конкретні/поточні цілі.
Комплексність, потребує ґрунтовного вивчення ситуації.	Відносна простота.
Довгострокове (2–3 роки, інколи більше).	Короткотермінове (до 1 року).
Орієнтація на майбутні результати та вплив.	Орієнтація на діяльність та продукти.

Стратегічне формування бачення і планування — це розробка очікуваного (бажаного) майбутнього і визначення способів його досягнення. Стратегічне формування бачення (*visioning*) і планування — це поетапний процес, який дає відповідь на такі питання: Хто ми є? Де ми є зараз? Куди ми хочемо рухатися? Як ми туди потрапимо? Яких результатів ми досягаємо? Хто виконуватиме те, що є необхідним? Які витрати пов'язані із необхідними визначеними ресурсами?

Недостатньо лише одного бачення. Його необхідно поєднувати з новими справами, ризиками. Недостатньо лише дивитися на сходи, необхідно рухатися по них вгору.

Вацлав Гавел

Важливим є погляд на організацію зсередини та на зовнішній світ з метою сприяння визначенню способів перетворення нашого бачення на реальність, що і визначає стратегію діяльності.

Етапи процесу планування діяльності організації:

Хто ми є?	<i>Етап 1:</i> Сформулюйте бачення організації. Перегляньте формулювання місії та поясніть його значення та вплив для кожного члена команди. Визначте спільні цінності та виробіть настановчі принципи.
Де ми є зараз?	<i>Етап 2</i> (внутрішній): Проаналізуйте всі наявні дані та проблемні питання, які впливають на організацію. <i>Етап 3</i> (зовнішній): Проаналізуйте та оцініть зовнішні впливи. <i>Етап 4:</i> Оцініть переваги, загрози, недоліки та можливості для організації.
Куди ми хочемо рухатися?	<i>Етап 5:</i> Визначте 5–7 стратегічних результатів-наслідків (або пріоритетів у баченні).
Як ми туди потрапимо?	<i>Етап 6:</i> Розробіть фінансовий план і бюджет для забезпечення стратегічних результатів (пріоритетні цілі та завдання). <i>Етап 7:</i> Розробіть конкретні плани дій, заходів та робочі плани для кожного визначеного стратегічного результату. <i>Етап 8:</i> Підготуйте комплексний документ з планування.
Яких результатів ми досягаємо?	<i>Етап 9:</i> Оцініть прогрес та оновлюйте план на регулярній основі.

Для стратегічного управління важливим є не тільки план дій, він лише є одним з елементів системи, яка також включає бачення, місію, настановчі принципи та спільні цінності, які слугують основою для управління. Інші елементи системи охоплюють структуру управлін-

Гарні плани оформлюють гарні рішення. Гарне планування сприяє втіленню в життя невлених мрій.

Лестер Р. Біттель

ня в організації, проведення аналізу ситуації, визначення стратегічних результатів-наслідків, відповідно цілей та завдань, планування фінансів та ресурсів, і, зрештою, проведення оцінювання діяльності, досягнення очікуваних результатів та врахування досвіду та «уроків» у майбутньому.

Стратегічне управління пов'язане з налагодженням потужної аналітичної діяльності та ефективної комунікації. Важливим є налагодження ефективного процесу стратегічної координації розроблення та імплементації політики як основи діяльності органів виконавчої влади.

...Необхідно створити єдину систему стратегічного управління політикою. Процес розробки та координації політики слід зробити простішим і зрозумілішим, а також прозорішим...; ініціювати довгостроковий процес відходу від управління міністерствами та процесом розробки та реалізації політики за наказами з центру.

Особливих зусиль необхідно докласти для зменшення кількості розпоряджень і доручень з метою зміцнення верховенства права та підвищення прогнозованості як у роботі міністерств, так і у наслідках рішень.

Завдання полягає у тому, щоб розробляти та реалізовувати політику та закони галузевими міністерствами за умови консультацій та регулярних контактів із громадянським суспільством, тоді як центр повинен забезпечувати координацію та підтримувати стратегічне лідерство Кабінету Міністрів України. **Більше рішень слід приймати на основі політики і законів, а менше — ситуативно...**

Норми, які регламентують міжвідомчі консультації, мають бути менш бюрократизованими й менш формальними та заохочувати консультації щодо політики із зацікавленими сторонами на ранніх етапах її розробки з метою досягнення домовленості щодо змісту документу до його подання на розгляд КМУ та урядових комітетів.

Оцінювання системи врядування в Україні, проведене програмою SIGMA на відповідність стандартам ЄС, 2006 рік⁷⁴

Під політикою (*policy*) маємо на увазі курс дій стосовно розв'язання суспільних проблем, задоволення потреб чи використання можливостей,

⁷⁴ Див.: Оцінювання системи врядування в Україні: <http://www.center.gov.ua/storinki-sigma/ocinka-derzhavnogo-upravlinnya-za-bazovimi-pokaznikami-sigma.html>

визначений на основі політичного бачення, ґрунтовного аналізу та залучення до обговорення зацікавлених сторін. Політика є концептуальним комплексним баченням цілей, напрямів, шляхів та інструментів, у тому числі, нормативного регулювання, діяльності держави задля досягнення бажаних змін у суспільстві у відповідності до національних інтересів та пріоритетів розвитку.

Політика — це процес, за допомогою якого уряди трансформують своє політичне бачення у програми та дії задля здійснення бажаних змін в реальному світі.

Професійне прийняття політичних рішень для ХІ століття: доповідь групи з питань прийняття стратегічних та політичних рішень. Велика Британія, 1999

Таблиця 13. Політика як politics та policy

Політика як politics	Політика як policy
Це політична діяльність, боротьба за право здійснювати державну (публічну) владу.	Це напрям дій, зорієнтований на розв'язання окреслених суспільних проблем, задоволення потреб чи використання можливостей, прийнятий і дотримуваний владою, керівником організації.
В центрі — вирішення завдань партій, неперервна боротьба за залучення прихильників (виборців); політична боротьба.	В центрі — розв'язання визначених суспільних проблем; результат прозорого процесу прийняття рішень органами влади; динамічний процес із залученням різних зацікавлених осіб.
Основні агенти дій — політичні партії, політики, обрані представники влади.	Основні агенти дій — політики (особи, уповноважені на здійснення функцій держави) та державні службовці.
Участь громадськості через партії та виборний процес.	Участь громадськості в процесі розробки та оцінки рішень, зокрема, через механізм консультацій.

Політика як <i>politics</i>	Політика як <i>policy</i>
Дослідники — науковці, зокрема, політологи, соціологи та інші аналітики.	Дослідники — державні службовці, економісти, юристи, політологи, а також власне фахівці з аналізу політики.
Предмет «дослідження політики».	Предмет «аналізу політики».

Діяльність органів влади відповідно до визначеної політики є необхідною умовою забезпечення прогнозованості дій влади, досягнення поставлених цілей, забезпечення скоординованості, спланованості та планомірності дій, оптимального використання наявних ресурсів. Водночас, успішність політики залежить від багатьох факторів, і у першу чергу — від рівня її обґрунтованості, осмисленості, аналітичної та ресурсної підтримки — від якості аналізу політики та консультаційного процесу, як однієї з його складових. Один з ключових факторів впливу — налагодження прозорого процесу прийняття рішень та залучення зацікавлених сторін до обговорення проектів рішень на всіх етапах.

Дивіться на зорі, але стійте на землі.

Франклін Д. Рузвельт

Ключовою функцією державних службовців у демократичних країнах є саме обов'язок щодо розроблення рекомендацій щодо політики, обґрунтування оптимальних варіантів вирішення наявних проблем та шляхів подальшого розвитку. Державні службовці відповідають за проведення оцінки впливу пропонованих рішень, проведення консультацій із зацікавленими сторонами, а також за моніторинг та оцінювання ефективності й результативності політики, й відповідне пропонування коригуючих дій заради досягнення визначених цілей розвитку суспільства. Таким чином, спроможність державних службовців до аналізу та оцінювання політики є визначальною вимогою сьогодення⁷⁵.

Визначені у документах аналізу політики або інших концептуальних документах (які б назви вони не мали) проблеми стають орієнтира-

⁷⁵ Завдання, пов'язані з аналізом та формуванням політики передбачені у низці нормативних актів України, в тому числі Законі України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» від 11 вересня 2003 року №1160, у Регламенті Кабінету Міністрів України тощо.

Таблиця 14. Завдання та ролі політиків та чиновників у сфері політики

Політики	Державні службовці
<ul style="list-style-type: none"> • Визначають порядок денний політики та пріоритети. • Приймають рішення. • Здійснюють політичний аналіз пропозиції щодо політики (головним є критерій політичної доцільності). • Очолюють політичні дискусії; виступають перед громадськістю та електоратом. • Несуть політичну відповідальність перед виборцями та партіями. 	<ul style="list-style-type: none"> • Збирають та аналізують інформацію про ситуацію у сфері політики та результативність, ефективність дій. • Готують проекти рішень, обґрунтовують оптимальні варіанти дій. • Проводять консультації із зацікавленими сторонами, цільовими групами, громадськими організаціями, іншими державними установами. • Забезпечують реалізацію політики, відслідковують процес і результати. • Оцінюють наслідки/ вплив, результати дій. • Звітують в межах компетенції; несуть відповідальність перед громадськістю, якій служать.

ми для оцінювання успішності діяльності, оскільки головним критерієм якості діяльності уряду загалом та окремих органів має бути досягнення конкретних цілей — не «галочки» про виконання доручень в ім'я «світлого», але абстрактного майбутнього, а використання тих можливостей і розв'язання конкретних проблем, які визначені у концептуальних документах та на вирішення яких спрямовані ресурси (кошти платників податків) та дії (документи, політики, стратегії тощо). Тому необхідно чітко визначати — для чого, чому ми щось збираємося робити та робимо, і відповідно інформувати зацікавлені сторони, громадськість.

Деякі фахівці розрізняють аналітичну діяльність в процесі розробки та реалізації політики, де **аналіз політики** — аналітична діяльність на етапі розробки рішень, а **оцінювання політики** — аналітична діяльність на етапі впровадження та завершення діяльності. Інші називають їх різними типами оцінювання.

Ех-ante оцінювання — проводиться на початку розробки політики, програм, стратегій, коли визначаються можливі наслідки, що можуть мати місце після впровадження того, чи іншого варіанту політики (гра з майбутнім). Мета — пошук та обґрунтування найбільш оптимального варіанту дій в наявних умовах, враховуючи ризики, тенденції та нові можливості

Ех-nunc оцінювання — проміжна оцінку впливу політики, стратегії («після проходження половини шляху» впровадження), здійснюється у процесі її реалізації. Мета — оцінка прогресу, корегування діяльності, уточнення потреб, у тому числі ресурсів, а також врахування змін обставин для належного реагування.

Ех-post оцінювання проводиться у процесі або після реалізації політики, стратегії. На цьому етапі оцінюються досягнуті результати, розбіжності із заздалегідь запланованим/очікуваним, а також витрати і час впровадження. Мета — не лише виявити помилки, якщо такі є, та вдосконалити діяльність, але й скорегувати подальшу роботу у цій сфері відповідно до нових умов та викликів.

Таблиця 15. Порівняння аналізу політики та оцінювання політики

АНАЛІЗ ПОЛІТИКИ	
на етапі розробки політики <i>Policy Analyses</i>	на етапі оцінки її дієвості <i>Policy Evaluation</i>
Виявлення проблем та шляхи їх розв'язання.	
Аналіз для планування та коригування дій органів влади.	
Акцент на аналізі наявної суспільної проблеми.	Акцент на аналізі діяльності органів влади.
Проекція на майбутнє.	Оцінка попередньої діяльності (того, що фактично відбулося, виконано або не виконано) та її впливу на вирішення проблеми й (має бути, але не завжди) проекція на майбутнє.

АНАЛІЗ ПОЛІТИКИ	
на етапі розробки політики <i>Policy Analyses</i>	на етапі оцінки її дієвості <i>Policy Evaluation</i>
Поради щодо майбутніх оптимальних стратегій та дій.	Пропозиції щодо коригування політики, планів діяльності, окремих змін заради досягнення встановлених цілей або пошуку нових варіантів стратегій, нової політики.
Дозволяє артикулювати цінності, які визначають завдання та показники, за якими можна оцінювати результативність політики. Основні критерії оцінки альтернатив рішень: ефективність, результативність, політична здійсненність (прийнятність, відповідність, адекватність потребам) та адміністративна здійсненність, гнучкість, справедливість/ рівність тощо.	Оцінка здійснюється відповідно до визначених цілей та завдань політики та (в ідеалі) за критеріями (індикаторами) отриманих результатів та наслідків. Основні критерії: законність, оцінка зусиль, результативність (очікувана), ефективність процесу, адекватність, успішність.

Аналіз політики зумовлює абсолютно іншу якість документів. Основні вимоги до документів з аналізу політики зумовлені тим, що вони, як правило, є консультаційними документами, розрахованими не на вузьких фахівців у питанні, і мають бути такими, аби їх можна було зрозуміти. Відтак суттєвими є вимоги з одного боку, зрозумілості, чіткості, простоти, наочності, зручності, а з іншого боку — обґрунтованості, осмисленості, інформативності, переконливості. Дотримання чіткої логіки — визначення ключової проблеми на фоні проблем-причин та проблем-наслідків, узгодження цілей різних рівнів, узгодження цілей та очікуваних результатів, а також логічність аргументації, підкріплення фактами, даними, аналіз тенденцій та наслідків⁷⁶ — це все ознаки документів політики.

Лідер повинен бути практиком і реалістом, однак має володіти мовою мрійника та ідеаліста.

Ерік Хоффер

⁷⁶ Див. Главу «Цілі, результати та показники» поточного розділу.

Таблиця 16. Традиційні дослідження та аналіз політики⁷⁷

Традиційні дослідження	Аналіз політики
Пошук істини.	Практичність.
Чіткі кроки та процедури.	Гнучкість, ситуативність, чутливість до конкретного політичного контексту.
Порушує загальні широкі питання.	Порушує вузькі (локалізовані) питання.
Фокус — на складність.	Фокус — на прийняття рішень.
Наука.	Мистецтво, творчість.
Необмежені (принаймні, настільки) у часі.	Існують чіткі часові обмеження.
Аналітична інформація, носить характер знання.	Спирається на політично правдоподібне знання, враховує суб'єктивні позиції різних зацікавлених сторін.
Ґрунтується на формальних методиках, чітких правилах їх застосування.	Значна роль інтуїції та творчого застосування методик, використання інтегрованих або міждисциплінарних підходів.

Важливою характеристикою аналізу політики та документів політики є їх практичний характер. Вони не є жорстко науковим знанням, яке прагне пошуку істини, натомість, аналіз політики є практично орієнтованим прикладним дослідженням, як правило, жорстко обмеженим у часі і спрямованим на розв'язання реальних (наявних та потенціальних) проблем суспільного життя. Аналіз політики є дослідженням для політики, який здійснюють не науковці, а державні службовці та аналітичні центри, неурядові організації, та яке розраховане на виробників рішень, політиків або зацікавлених груп з метою вироблення «кращого» — оптимального у відповідних умовах — рішення проблем та впровадження його на практиці.

Підходи до розробки та впровадження політики мають розглядатися в контексті управління з орієнтацією на очікувані результати діяльності, яке сприяє формуванню та реалізації політики, належним управлінським про-

⁷⁷ Таблиця — за матеріалами Університету штату Каліфорнія.

цесам. Переконавання в тому, що управлінці у публічній сфері на усіх рівнях спроможні приймати кращі рішення і досягати кращих результатів, коли процес забезпечується необхідною інформацією, даними, і, в тому числі, в умовах обмеженості ресурсів є підґрунтям для управління з орієнтацією на результати. І хоча політична діяльність (як діяльність політиків) буде завжди важливим фактором впливу на умови діяльності уряду, має також бути місце для точної, акуратної, вчасної та політично нейтральної (об'єктивної) інформації для підтримки як прийняття рішень на найвищому рівні, так і для щоденного менеджменту.

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ З ОРІЄНТАЦІЄЮ НА ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ

Наприкінці ХХ століття багато країн усвідомили нагальну потребу вдосконалити свої управлінські системи, аби бути готовими до нових викликів, спричинених економічними та соціальними змінами, які відбуваються у світі⁷⁸.

Можна виділити **спільні характеристики реформ публічного сектору** в різних країнах ОЕСР⁷⁹, які впроваджувалися у 90-тих роках, зокрема, такі: застосування сучасних практик менеджменту, деволуція управлінських повноважень та відповідальності, реформа бюджетного процесу та систем управління фінансами, орієнтація на потреби та префе-

Базові підходи, що складають підґрунтя управління якістю:

- кожною процедурою можна якісно управляти, якщо вона є вимірюваною;
- необхідно мати довгострокову перспективу;
- цілі повинні чітко визначатися;
- результати роботи повинні вимірюватися;
- має бути «доказ» досягнення цілей;
- слід постійно переглядати та визначати нові цілі.

⁷⁸ Див. Розділ 1. «Сучасне бачення лідерства як умови ефективної діяльності», главу «Розвиток лідерства — вимога сьогодення».

⁷⁹ Див. Тематичний огляд політики ОЕСР «Модернізація державного сектору: управління за результатами», грудень 2005 (Policy brief, OECD) — <http://www.center.gov.ua/publikaciyi-centru/tematichni-brifi.html>

ренції клієнта, забезпечення участі зацікавлених сторін тощо. Управління з орієнтацією на визначені (очікувані) результати діяльності є ключовою складовою реформ.

Цей підхід співзвучний ідеям управління на основі цілей, висловлених Пітером Дракером у 50-тих роках минулого століття. Бізнес, як завжди, взяв на озброєння цей підхід найпершим. Але поступово його стали використовувати уряди, міжнародні організації та проекти неурядових організацій тощо. Головний акцент реформ — фокус на питання ефективності та результативності діяльності, якості послуг. Порушуються питання управління ризиками, управління на основі програм (проектів), управління якістю. В основі усіх цих підходів до управління — прагнення вдосконалення результатів діяльності.

Таке довге словосполучення «управління з орієнтацією на визначені (очікувані) результати діяльності» англійською мовою передається словами — *performance management* або *results based management*. Цей термін перекладають по-різному, в тому числі, як управління на основі результатів, управління за результатами, або буквально, як управління діяльністю. Яке б словосполучення не вживалося, важливо враховувати специфіку і комплексний підхід, який є підґрунтям для такого управління діяльністю.

Існує чимало визначень цього підходу. Він визначається і як **підхід, і стратегія, і практика способу організації діяльності влади, а також як новий стандарт**. Основний фокус полягає у вдосконаленні діяльності — досягненні кращих результатів — покращенні надання послуг (у широкому розумінні, як служіння громадянам). При цьому увага приділяється не лише процесам, але й, головне, — результатам дій.

Управління з орієнтацією на результат (УОР) — це:

- систематичний підхід до вдосконалення результатів діяльності завдяки *обґрунтованому* прийняттю *рішень*, *постійне* *організаційне навчання* та орієнтація на *підзвітність за результати*, інтегрований в усі аспекти управління та прийняття рішень в організації, трансформуючи організаційні практики у спосіб, що дозволяє фокусувати увагу на досягненні кращих результатів для громадськості.

A Performance Management Framework for State and Local Government, From Measurement and Reporting to Management and Improving, USA, 2010

- цілісний системний підхід, що сприяє політиці у публічній сфері та адміністративним (управлінським) організаціям бути сфокусованими на їхніх місіях, цілях та завданнях; визначає досягнення цих цілей та завдань як первинну сферу зусиль та діяльності організації та надає системні методи для реалізації цих зусиль.

*Service Efforts and Accomplishments Reporting.
Governmental Accounting Standards Board*

- практика, що скеровується політикою, керується даними та ґрунтується на діяльності, що поєднує організаційні цілі й завдання з ресурсами та результатами діяльності.

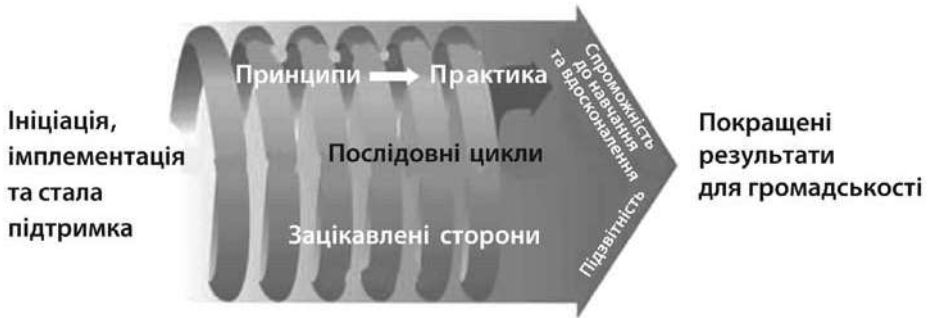
*A CFO's Handbook on Performance Management. American Association
of State Highway and Transportation Officials, 2010*

- колективний підхід до програмного планування, що ґрунтується на прямій участі та фокусується на досягненні певних результатів та наслідків, які можна виміряти; УОР передбачає вибір напрямку руху та кінцевого пункту призначення, прийняття рішення стосовно маршруту та необхідних проміжних зупинок, перевірку шляху, що пройдено, внесення коректив, необхідних для досягнення бажаних цілей.

*Подход к программированию, управлению и мониторингу
с ориентацией на конечные результаты
и его применение в ЮНЕСКО. Руководящие принципы*

Зазначені вище визначення свідчать про стратегічність, динамічність, прозорість, конкретність та практичну орієнтованість УОР, що покликане сприяти **покращенню результативності діяльності та підвищенню ефективності, дієвості та підзвітності управління**. У визначеннях зазначаються ключові орієнтири та комплекс основних його елементів, які дозволяють **поєднати очікування клієнтів (громадськості), планування та звітування**.

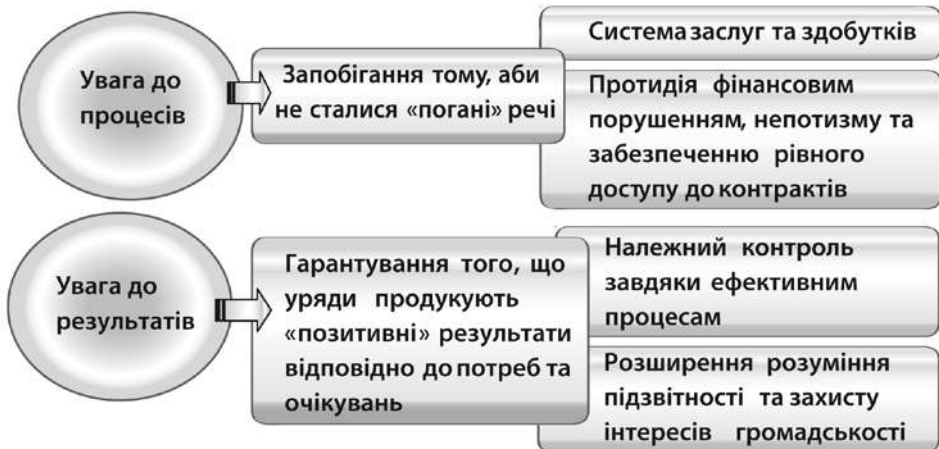
Увага до результатів означає і зміну акцентів в управлінні в публічному секторі, що передбачає посилення уваги до ключової мети — задоволення потреб та очікувань громадськості (забезпечення чутливості до їхніх потреб, досягнення результатів, які потрібні зацікавленим сторонам, відпові-

Схема 25. Рамкові основи управління з орієнтацією на результати⁸⁰

дають їхнім очікуванням), а також розширення розуміння підзвітності та захисту інтересів громадськості.

Це, в свою чергу, має сприяти отриманню та збереженню довіри та впевненості громадськості у належній діяльності організацій. Тож, УОР є не лише професійними очікуваннями (вимогами) щодо посадових осіб, але й етичними.

Схема 26. Увага до процесів та результатів



⁸⁰ A Performance Management Framework for State and Local Government. <http://pmcommission.org/APerformanceManagementFramework.pdf>

Управління на основі результатів передбачає не лише **узгодження цілей** діяльності різного рівня, що відбувається відповідно до актуальних суспільних проблем, очікувань громадськості, які втілюються у визначених пріоритетах та очікуваних результатах діяльності уряду в цілому та окремих органів, але й **узгодження планів та результатів** діяльності органів влади та державних службовців, а також **узгодження процесів планування, оцінювання та звітності**.

Схема 27. Каскад планів



УОР спирається на запровадження нових процедур, спрямованих на зміни способу діяльності організацій, посилення вимог до аналізу при підготовці рішень (аналізу політики).

Управління з орієнтацією на результати передбачає перетворення місії, цінностей та стратегічних цілей у визначення очікуваних результатів діяльності та показники (індикатори) результативності, які слугують орієнтирами для інвестиції ресурсів, як людських, так і матеріальних, а також основою для оцінки результатів та звітування.

Стратегічна система управління може бути представлена як своєрідна піраміда, що складається з місії, цінностей, бачення, стратегії та стратегічної карти, збалансованої системи показників та узгодження показників:



- **місія** — ключова мета/причина діяльності організації;
- **цінності** — безстрокові настановчі принципи, що слугують орієнтирами;
- **бачення** — словесна картина бажаного майбутнього;
- **стратегія** — «план гри» задля успіху;
- **стратегічна карта** — графічне зображення основних цілей;
- **збалансована система показників** — показники/індикатори результатів діяльності та їх (цільові) числові значення;
- **узгодження (каскад) показників** — узгодження очікуваних показників результативної діяльності окремих структурних підрозділів, працівників та загальних цілей організації;
- **стратегічна система управління** — зв'язок між системою показників та бюджетуванням, звітуванням та оплатою праці.

Ключові елементи (або фази, етапи) управління з орієнтацією на результати:

1. Визначення чітких та вимірюваних цілей та завдань (результатів) діяльності (відповідно до логічної матриці).

2. Вибір показників (індикаторів), які використовуватимуться для вимірювання прогресу у досягненні кожного з завдань.
3. Встановлення точних значень по кожному показнику (індикатору), який використовується для оцінювання результатів діяльності⁸¹.
4. Розробка систем моніторингу діяльності для регулярного збору даних щодо фактичних результатів.
5. Огляд, аналіз та звітування щодо фактичних результатів відповідно до показників (очікуваних результатів діяльності).
6. Інтеграція процесів оцінювання з метою отримання додаткової інформації щодо результатів діяльності, яку не завжди можуть надати системи моніторингу діяльності.
7. Використання інформації щодо результатів діяльності для внутрішньої управлінської підзвітності для вдосконалення діяльності та зовнішньої звітності щодо результатів діяльності для зацікавлених сторін та партнерів.

Усі ці елементи або етапи пов'язані між собою. Показники досягнення результатів діяльності використовуються впродовж усього управлінського циклу, починаючи від планування (коли визначаються показники), під час моніторингу та оцінювання (вимірювання) показники використовуються для оцінювання рівня досягнення очікуваних результатів, а також під час звітування, оскільки воно відбувається відповідно до заздалегідь визначених показників.

Звітність не лише обмежується констатацією, але потребує аналізу, осмислення шляхів корегування дій та вдосконалення результатів діяльності — акцент не на пошуку винних, а установка на навчання на основі досвіду, врахування того, що спрацьовує, що ні і чому, і що можна і планується зробити).

Важливим, при цьому є дотримання таких принципів:

- рішення та процеси мають ґрунтуватися на своєчасних, точних і змістовних даних;
- цілі, програми, заходи та ресурси повинні відповідати пріоритетам й очікуваним результатам;

⁸¹ На практиці залежно від систем при визначенні очікуваних результатів діяльності можуть вирізняти також категорії (групи) показників або виміри (*dimensions*).

Схема 28. Основні складові управління з орієнтацією на результати



- інформація, значення показників, цілі, пріоритети та діяльність мають відповідати пріоритетам та сприяти добробуту держави і суспільства;
- інформація щодо результатів діяльності, рішень, правил та процесів є прозорою легкою для доступу, використання та розуміння.

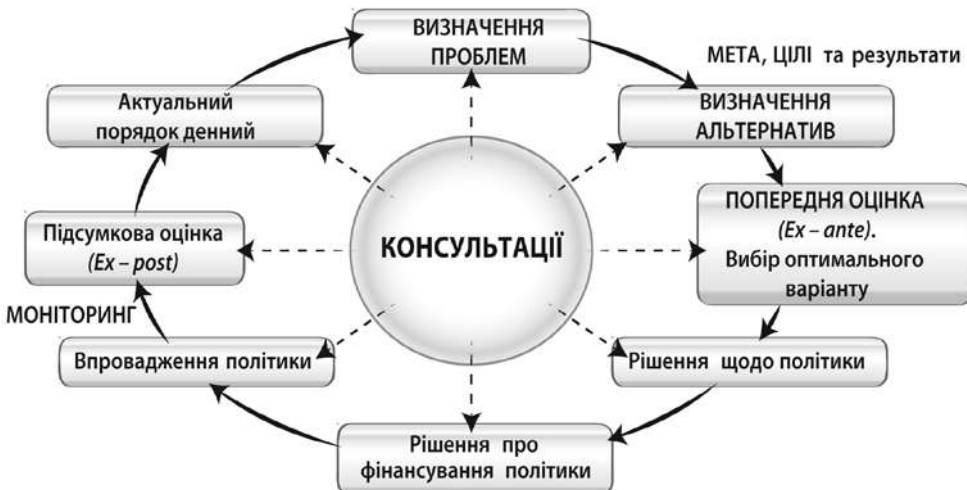
Цей підхід визначає, що необхідно бути **підзвітними не лише за дотримання правильного процесу, але і за продукування результатів, яких потребує громадськість — звітувати про те, чи досягнуто того, що очікували.**

Успішна система управління діяльністю з орієнтацією на результати зобов'язує керівників бути підзвітними за досягнення запланованих результатів діяльності. Тому вона передбачає вимірювання, оцінювання та звітування щодо досягнення результатів і, відповідно, дозволяє оцінювати прогрес у напрямі досягнення бачення, надає інформацію щодо результативності діяльності окремих відомств та уряду з точки зору його конкретних внесків у процес реалізації політик та програм. Система сприяє неупередженості, об'єктивності аналізу та оцінок, передбачає виявлення як високих, так і низьких результатів діяльності, ефективності використання

ресурсів, та передбачає аналіз не лише результатів-продуктів (*outputs*), але і впливу, результатів-наслідків (*outcomes*).

Якість даних, інформації, що використовується в процесі визначення, напряму пов'язана з якістю здійсненого аналізу політики на початку її розробки та оцінювання політики впродовж та наприкінці її реалізації. Нижче наведена схема, яка представляє цикл аналізу та розробки політики, етапи⁸² якого є співзвучною основним крокам УОР. Схема демонструє важливість руху інформації і ключову роль консультацій, які можуть проводитися на усіх етапах, і, бажано, аби вони починалися якомога раніше.

Схема 29. Цикл політики



Управління з орієнтацією на результати не є механічним процесом, який можна оголосити як лозунг та дивитися як він буде автоматично діяти. Так само не достатньо лише оголосити про потребу розробки політики чи навіть закріпити цю вимогу законодавчо. Орієнтація на результати охоплює стратегії, процеси, підходи, організаційну культуру та рішення. Запровадження УОР та розробка ефективної політики, як свідчить практика, потребує потужного **лідерства**, яке відіграє вирішальну роль у розробці та впровадженні системи. Важливою є як внутрішня, так і зовнішня комунікація. Необхідно об'єднувати та координувати зусилля

⁸² Існують різні теорії, в рамках яких виділяють різну кількість етапів, водночас, ці є ключовими.

Фактори успішного управління діяльністю з орієнтацією на результати:

- чітка стратегічна рамка для системи вимірювання результатів діяльності;
- лідерство;
- комунікація;
- підзвітність;
- забезпечення інформацією;
- угоди (плани) щодо (щорічних) результатів діяльності;
- система навчання;
- обмін результатами.

шляхом залучення до участі партнерів та зацікавлених сторін в усьому процесі оцінювання та управління. Важливим є також залучення усіх працівників публічного сектору, а не лише вищих посадових осіб та керівників, до пошуку шляхів надання кращих послуг громадськості.

Підзвітність потребує чіткого визначення та досягнення розуміння усіма сторонами, хто за що відповідає. Нові механізми підзвітності організацій, керівників усіх рівнів та структурних підрозділів за досягнення результатів супроводжується **децентралізацією** — делегуванням повноважень для досягнення результатів на нижчі управлінські рівні, при цьому створюються більш гнучкі умови на цих рівнях для використання ресурсів.

Для УОР важливим є залучення та потужна **відданість цінностям і прагненням організації**. Реалізація управління з орієнтацією на результати потребує суттєвих культурних змін (цінностей, підходів та поведінки працівників усіх рівнів) — розвитку культури «незадоволеності» звичним станом справ, прагнення вдосконалення, досягнення найкращих результатів за найменші кошти, і, в тому числі, навчання на помилках, навчання один від одного, а також постійного фокусу на результатах. «Працювати як завжди» — теза, що не відповідає умовам сьогодення. Відповідно, і керівники, і спеціалісти мають навчитися діяти по-новому, аналізувати та підтримувати вдосконалення, оцінку діяльності та використовувати сучасні технології для розв'язання наявних проблем.

Важливий фактор — відповідна підготовка фахівців. Тому зусилля спрямовуються і на розвиток відповідних механізмів підтримки для сприяння ефективній діяльності, починаючи від навчання, технічної підтримки, створення баз даних, методичних рекомендацій тощо. Для впровадження УОР та якісного розроблення політик, програм, стратегій та інших документів концептуального стратегічного характеру важливою є **спроможність державних службовців** проводити ґрунтовний аналіз

політики, в тому числі, аналіз наявних тенденцій та проблем, визначати їх причини та наслідки, оцінювати результати, вплив, ефекти пропонувані дій, визначати альтернативні способи розв'язання проблеми та оптимальні варіанти рішень орієнтуючись на бажані результати діяльності тощо.

Державні службовці повинні бути спроможними генерувати нові ідеї та шляхи розв'язання проблем; аналізувати наслідки, вплив, ризики та планувати заходи мінімізації впливу ризиків; оцінювати результати діяльності відповідно до заздалегідь визначених показників (та їх значень) та покращувати результати діяльності в умовах обмеженості ресурсів тощо.

Важливими є не лише критичне мислення, аналітичні здібності, здатність систематизувати інформацію, але й комунікативні навички — здатність стисло, чітко і просто пояснити усім зацікавленим сторонам у чому ми бачимо проблему, які зміни пропонуємо і навіщо, а також залучити до обговорення усі зацікавлені сторони. Державні службовці мають бути готовими залучати громадськість до обговорення потреб та очікувань, пропонувані варіантів рішень та результатів реалізації політики/дій у відповідній сфері; й загалом, розуміти та враховувати потреби громадян при прийнятті рішень.

ЦІЛІ ТА РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ, ПОКАЗНИКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ

Як вже зазначалося, система управління з орієнтацією на результати передбачає аналіз досягнення очікуваних результатів діяльності, включаючи як процеси, так і, власне, результати, причому, не лише результати-продукти (*outputs*), але і вплив, результати-наслідки (*outcomes*).

*«Як багато зроблено»
відрізняється від
«наскільки добре
спрацьовує політика».*

Важливою для стратегічного управління є розрізнення різного рівня результатів діяльності, від безпосередніх продуктів діяльності, до результатів-впливів, наслідків, як коротко- та середньострокових, так і довгострокових. Якщо внески, діяльність та продукти дій знаходяться у сфері контролю організації, то інші результати, наслідки — у сфері впливу. Чим більша віддаленість результатів, тим сильнішим на їх досягнення є вплив інших зовнішніх факторів.

Схема 30. Основа логічної матриці: планування та оцінювання діяльності та її результатів



- **Внески** (*inputs*) – залучені та використані ресурси, в тому числі людські ресурси, які включають як персонал організацій, так і зовнішніх експертів, партнерів, а також, наприклад, на етапі визначенні проблем – результати опитувань громадської думки, звернення громадян та заяви груп інтересів чи недержавних організацій стосовно наявних суспільних проблем.
- **Результати-продукти** (*outputs*) – безпосередні результати виконання завдань, підсумки конкретних заходів – характеристика витрачених зусиль, ефективності (продуктивності). Дають відповіді на запитання: «Як багато роботи зроблено?», «Що вироблено (які продукти)?». Наприклад, ухвалені нормативні акти, визначені й запроваджені механізми та процедури, роботи, послуги для цільової групи.
- **Результати-впливи** (*outcomes*) – наслідки дій, досягнення цілей стратегії, політики; показують вплив дій на цільову групу, середовище та суспільство, зміни в становищі, можливостях, спроможності, поведінці, які є наслідками відповідної діяльності

чи бездіяльності. Ці результати-ефекти не піддаються прямому адміністративному впливу.

- **Показники/індикатори** (*indicators*) та **їх цільові значення** (*targets*) – якісні та кількісні критерії моніторингу та оцінки, які визначаються до моменту оцінювання (зазвичай, на етапі планування діяльності) та які, відповідно, шляхом порівнювання дозволяють відслідковувати зміни у суспільстві, фіксувати виконання поставлених завдань, досягнення очікуваних результатів та відслідковувати вплив. Фактично, вони дають дані щодо того, «Звідки ми знаємо, що досягли бажаних результатів?», «Чим ми можемо це підтвердити?». Показники можуть і мають бути визначені для кожного елемента логічної моделі, як для внесків, продуктів, так і впливів (результатів-наслідків).

Важливо враховувати що визначення результатів і цілей діяльності є взаємопов'язаним, як і аналіз проблем. **Цілі** повинні відповідати тим проблемам, які мають бути розв'язані, та визначати напрями діяльності, плани та очікувані результати.

Показники, індикатори пов'язані із цілями й результатами та характеризують міру їх досягнення — ступінь розв'язання проблеми.

Схема 31. Проблема, цілі та результати



Цілі мають бути: сфокусовані, зрозумілі, пов'язані з метою політики, факторами впливу середовища, можливостями і проблемами. Вони повинні бути привабливими для суспільства та політиків (демонструвати можливість досягнень, допомагати залучити партнерів і ресурси, викликати підтримку і довіру з боку суспільства. Цілі політики мають бути узгодженими з іншими цілями документів політики.

При визначенні мети, цілей та завдань рекомендують дотримуватися принципу **SMART**, згідно з яким мета (цілі, завдання) мають бути чіткі-

Один з найбільших тестів для лідерів — це спроможність визнати проблему до того, як вона вже стала терміновим питанням.

Арнольд Глесоу

ми (*specific*), вимірюваними (*measurable*), сфокусованими на певній сфері, амбітними але досяжними, (*ambitious, area-oriented*), реалістичними (*realistic*), обмеженими у часі (*time-framed*).

Необхідно розрізняти ієрархію цілей, аби розуміти наші впливи та планувати діяльність. Тому розрізняють **мету** —

як ключову ціль, покликання політики, діяльності (що віддзеркалюється у назві політики, пов'язана з її основним спрямуванням та розв'язанням ключової проблеми); **цілі** — як очікувані зміни у суспільстві, окреслення низки бажаних результатів політики (пов'язані з проблемами-наслідками) та **завдання**, які стосуються реалізації конкретних дій та заходів (вказують на вирішення причин ключової проблеми).

Такий підхід ґрунтується на використанні одного з інструментів аналізу та планування, що називають «**деревом проблем**» та «деревом цілей або рішень». Він полягає в аналізі ситуації, визначенні причинно-наслідкових зв'язків; виокремленні:

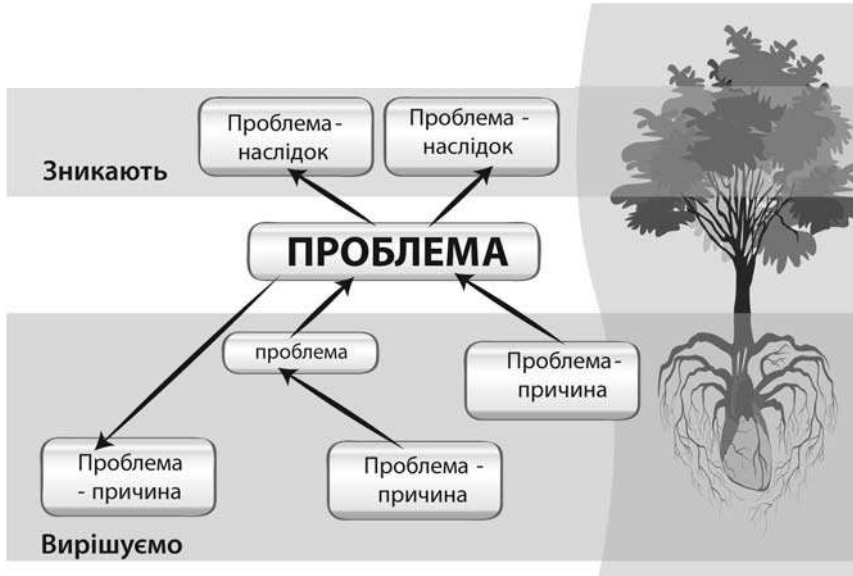
- ключової проблеми («стовбур»), що потім стає метою політики;
- проблем-наслідків («гілки»), що визначаються як середньо та довгострокові цілі, а також
- проблем-причин («корені»), що трансформуються у конкретні завдання та короткострокові цілі з прорахованим бюджетом, необхідним для інтервенцій.

Логіка така: лише знищення коріння призводить до «усихання» верхівки дерева. Визначені цілі та завдання щодо досягнення певних результатів зумовляють визначення показників результативності.

- Якою є основна проблема?
- Якою є суміжні проблеми?
- Які фактори впливають на існування проблеми?
- Якими є причини, і якими є наслідки?

Методика побудови «дерева проблем» є такою: 1) брейнстормінг щодо існуючих проблем (визначення переліку проблем); 2) оцінка, перегляд, обговорення — відкидання надуманих проблем, пошук інших, виявлення потреб, інтересів, мотивації різних зацікавлених осіб; 3) структурування (об'єднання схожих проблем; визначення причин та наслід-

Схема 32. Дерево проблем: зв'язки між причинами та наслідками



ків, головної проблеми); 4) кілька раундів обговорення та внесення коректив у «дерево»; 5) обговорення та вибір сфери можливого впливу — фокусу для політики.

Слід враховувати, що вивчення ситуації та аналіз проблем є одним з ключових етапів аналізу політики, і водночас одним з найскладніших. Визначення цілей політики залежить від якості визначення наявних проблем. Неправильно ідентифікована проблема зведе нанівець будь-які рішення, прийняті на будь-якому рівні. Особливо важливо відрізнити «ключову» проблему від другорядних проблем, спричинених нею (проблема та її наслідки). Аналіз середовища (ситуації) має бути системним (врахування різноманітних факторів, процесів, визначення взаємозв'язків та взаємовпливів). Проблеми слід усвідомлювати та розглядати через потреби і можливості, а не просто визначення завдання (проблема — це не «що треба робити»).

Зі зміною умов (політичних, соціальних та економічних чинників) може змі-

Проблема — це незадоволені потреби, недотримані цінності чи можливості поліпшення суспільного життя, економічних умов тощо, які можуть бути вирішені чи реалізовані шляхом публічних заходів.

Дері Девід

- S — сильні сторони,
- W — слабкі сторони,
- O — можливості,
- T — загрози.

нитися і сама проблема. Тому, необхідно час від часу запитувати себе, чи існує ще проблема, повертатися до етапу визначення проблеми для того, щоб упевнитися, що обраний шлях вирішення проблеми

ми придатний, а визначення самої проблеми не змінилося.

Корисно також використовувати **SWOT** аналіз, який дозволяє: ясно та чітко класифікувати проблеми, визначити пріоритетність, врахувати зовнішні та внутрішні фактори.

Таблиця 17. Сильні та слабкі сторони SWOT-аналізу

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> • простота і доступність у застосуванні; • гарний спосіб підведення підсумків або систематизації інших методів аналізу; • за його допомогою також можна визначити оптимальний спосіб використання переваг і ресурсів, а також заздалегідь розпізнати слабкі сторони, реальні й потенційні загрози. 	<ul style="list-style-type: none"> • може бути вкрай суб'єктивним; • часто загрози та перспективи складно розмежувати, нереалізовані можливості часто перетворюються на загрози; • перспективи та загрози можуть бути внутрішніми; • одна особливість може бути одночасно і слабкою, і сильною стороною, й може сприяти успіху або призвести до провалу залежно від здійснених кроків.

Для того, щоб враховувати різні аспекти проблеми, фактори та впливи зовнішнього середовища, доцільно використовувати принципи **PEST** та **PESTLE**: аналізувати P — політичний, E — економічний, S — соціокультурний, T — технологічний, L — правовий фактори та E — вплив на навколишнє середовища. Цей підхід є легким для розуміння та дозволяє врахувати широкі категорії для структурування проблеми; формує інформацію про різноманітні впливи зацікавлених груп; може визначити довготермінові тенденції, які ведуть до зміни політики, що можуть бути включені до стратегії (до безпосереднього урядового рішення). Водночас, є певні ризики при використанні підходу, пов'язані з браком досвіду та неспроможніс-

тю побачити та проаналізувати різний вплив факторів на існування проблеми.

Чим більше чіткої інформації ви матимете про стан сьогоднішній, тим краще уявлятимете трансформації, які є необхідними для досягнення бажаного стану, очікуваних результатів, і розумітимете ключові фактори, які чинитимуть опір змінам і на які треба звертати особливу увагу. Так, чи інакше, необхідно дотримуватися чіткої логіки і зв'язку між визначенням проблем, цілей, результатів та показників результативності.

Показники (індикатори) діяльності визначаються відповідно до визначених цілей та очікуваних результатів діяльності (усіх рівнів). Тож, показники визначаються і для внесків, характеризуючи обсяги необхідних ресурсів, і для результатів-продуктів, характеризуючи виконання завдань, та для результатів-впливів, наслідків, характеризуючи рівень досягнення цілей та мети політики. Слід використовувати показники і при аналізі та описі середовища, проблеми, що дозволить порівнювати поточний та фінальний стан, оцінювати зміни.

Показники, їх групи та цільові значення слугують системою координат та критеріями для оцінювання успішності діяльності та виявлення потреб у вдосконаленні діяльності; показують сфери, які вважаються найважливішими, пріоритетними; відображають баланс, якого необхідно досягати з точки зору важливості, пріоритетності та досягнення результатів; дозволяють краще зрозуміти, чи дійсно організація працює ефективно та досягає результатів. Показники є орієнтирами при прийнятті рішень щодо вдосконалення діяльності.

Показники результативності на рівні результатів-продуктів:

- продуктивність або ефективність (продукти vs внески)
- виконання плану (продукти vs плани)
- якість (точність, ретельність, складність)
- витрачений час (скільки часу, витрачено на виконання робіт, завдань).

Для кожного показника визначається його цільове значення (*target*), аби можна було визначити рівень успішності діяльності шляхом порівняння очікуваного/запланованого та результату. Для вибору показників результативності можна використовувати такі критерії:

- **валідність (дієвість)** — чи справді показник чітко/безпосередньо вказує на результат, який необхідно виміряти;

- **об'єктивність** — чи визначення показника є чітким і недвозначним щодо того, що треба вимірювати/оцінювати;
- **надійність** — чи є дані послідовними та можуть порівнюватися у часі;
- **практичність** — чи легко збирати дані, чи можна це робити вчасно та за адекватні кошти;
- **корисність** — чи можна буде дані використовувати при прийнятті рішень та вдосконаленні/навчанні;
- **згода щодо показників** — чи сприймають партнери та зацікавлені сторони ці показники, вважають за потрібне їх використовувати, вважають їх прийнятними.

Для визначення показників можна використовувати досвід інших держав, міжнародні угоди або організації, дослідження тощо.

Приклади показників

Податкова система Канади використовує п'ять вимірів (категорій показників) для оцінювання своєї діяльності: 1) управління інноваціями та агенцією; 2) управління фінансами (наприклад, рентабельність/ефективність); 3) результати діяльності (наприклад, своєчасність, точність, доступність послуг); 4) задоволеність зацікавлених сторін (цінність обслуговування для зовнішніх клієнтів, партнерів та внутрішніх клієнтів); 5) управління людськими ресурсами. Аналізуються дані залежно від каналу комунікації (переважно телефоном) та сегменту аудиторії (наприклад, особи, підприємства).

Департамент з питань роботи та пенсій Великобританії вимірює результати-наслідки враховуючи дані за: сегментом клієнтів (діти, пенсіонери, особи працездатного віку) та модернізацією умов видачі державної допомоги. Приклад показників: добросовісність програми (вкл. зменшення втрат від шахрайства і помилок) та надання послуг (як-от точність, собівартість одиниці продукції та рівні обслуговування).

Міністерство суспільного та соціального обслуговування провінції Онтаріо (Канада) вимірює: 1) результати-наслідки, 2) рівні обслуговування, 3) економічну ефективність та 4) добросовісність програм.

Австралійська компанія **Australia Centrelink** користується 6 вимірами (категоріями показників): 1) клієнт та громада, 2) люди, 3) (економічна) ефективність, 4) партнерство з клієнтами, 5) інновації та 6) найкращі практики.

Телефонна компанія США U.S. Telephone Co використовує чотири виміри категорії (показників): 1) зростання (наприклад, кількість місць, частка ринку); 2) прибутковість; 3) обслуговування клієнтів (наприклад, своєчасність, рівні обслуговування, чіткість рахунків); 4) організація з високими результатами діяльності (наприклад, доходи на одного працівника, доходи/на спеціаліста з продажу)⁸³.

Збалансована система показників є одним з інструментів стратегічного управління з орієнтацією на результати⁸⁴. Вона була розроблена Гарвардськими професором Робертом Капланом та консультантом з питань управління Девідом Нортоном для бізнес-організацій на основі річного дослідження 12 великих компаній⁸⁵. Згідно *Harvard Business Review*, це була одна з найбільш важливих та впливових управлінських ідей за останні 75 років. За даними *Financial Times*, за два роки вона була запроваджена у 80% великих американських компаній. До того ж відбулася успішна адаптація методу в державному (публічному) секторі.

Збалансована система показників (ЗСП) є багатовимірним підходом. Головна ідея полягає у тому, що для ефективного управління необхідним є **збалансування різних показників**, які варто враховувати при розробці стратегії, політики та за якими оцінюють діяльність — як жорстких, наприклад, фінансових (*hard*), так і м'яких, операційних (*soft*). Ці показники демонструють комплексність, взаємозалежність та віддзеркалюють критично важливі фактори успіху. ЗСП показує, як вдосконалення в одній сфері відбуваються у зв'язку з іншими.

⁸³ Див. приклад показників у Додатку «Приклад елементів рамкових стратегічних основ управління з орієнтацією на результат».

⁸⁴ Див. Додаток «Основні стратегічні рамки управління та підзвітності в Канаді» (*Canada's Management Accountability Framework*) — є подібним інструментом стратегічного управління.

⁸⁵ Збалансована система показників була описана у статті 1992 року, і в подальшому розвинена у книгах 1996, 2001, 2004 років.

Необхідно враховувати та збалансовувати такі зв'язки:

- внутрішньо-організаційних та зовнішніх перспектив;
- довгострокової перспективи з короткостроковими завданнями;
- заходів, що потребують ресурсів, та їх не потребують;
- інформацію ззовні та зсередини.

Збалансованої система показників ґрунтується на баченні та головних стратегічних цілях, які утворюють основу для заходів. У ній визначається чотири ключові перспективи (або фокуси), по яких слід оцінювати стратегії та результати діяльності, які є характерними для усіх організації: клієнти, їхні потреби та пріоритети, люди (спроможність персоналу), робочі процеси, процедури та фінансова цінність (ефективність та результативність). Кожна перспектива розкладається на низку вимірюваних показників. При цьому визнається, що деякі організації можуть мати додаткові «перспективи» (наприклад, стосовно охорони навколишнього середовища).

Схема 33. Збалансована система показників



Ефективне використання збалансованої системи показників потребує дотримання певних умов. Так, за словами Клода Леві, професора Вільного університету Амстердаму, застосування ЗСП потребує часу та коштів; організації повинні мати чітке бачення того, що вони хочуть досягнути та

гарантувати виділення необхідних ресурсів для ефективного використання збалансованої системи показників. Клод Леві та Лекс Дю Ме на основі дослідження семи європейських компаній визначили такі фактори впливу на успіх впровадження ЗСП:

- підтримка керівників усіх рівнів, у тому числі вищого;
- запровадження системи має розглядатися як ключовий пріоритет;
- визначення стратегічних цілей має відбуватися до запровадження системи;
- тестування/пілотування до запровадження системи;
- надання інформації та підготовка персоналу до запровадження системи;
- не використовувати як додатковий інструмент ієрархічного контролю;
- приділяти час та зусилля для адаптації показників відповідно до програм організацій;
- потрібні ресурси та багато роботи на етапі звітування;
- застосовувати інформаційні технології для підтримки використання системи.

Моніторинг та оцінювання діяльності (реалізації програм, стратегій, політики) здійснюється із використанням тих показників та їх цільових значень, які були визначені на етапі планування діяльності. До того ж, можуть бути використані й інші показники, критерії для оцінювання.

Результативність (*effectiveness*) – міра (ступінь), до якої програма або діяльність досягає очікуваних результатів-наслідків (робить правильну справу, правильні речі).

Ефективність (*efficiency*) – міра використання ресурсів у спосіб, що дозволяє досягнути більшого рівня результату при використанні того ж самого рівня внеску або досягнути такий самий рівень результату при використанні меншого рівня внеску (робить речі правильно).

Досягнення очікуваних результатів (*Performance*) – міра досягнення програмою або організацією результативності та ефективності.

Відповідність/актуальність (*Relevance*) – рівень відповідності програми або діяльності організації наявним потребам, цілям уряду та потребам громадян.

Цінність за гроші (*Value for Money*) – міра, до якої програма або діяльність організації демонструє відповідність, актуальність та досягнення очікуваних результатів діяльності; співвідношення цінності результату та його вартості для громадськості.

ОЦІНЮВАННЯ АЛЬТЕРНАТИВ ТА ВПЛИВУ

Для пошуку оптимального варіанту розв'язання проблеми в рамках аналізу політики необхідно визначити та проаналізувати два-три реалістичних варіанти розв'язання кожної проблеми (альтернативи). Альтернативи повинні вирішувати ідентифіковані проблеми, дозволяти досягнути цілі та водночас бути сумісними з обсягом політики.

При пошуку альтернати необхідно:

Типові альтернативи:

- не робити нічого (*збереження status quo*);
- покращити існуючу систему;
- розширити існуючу систему за допомогою нових компонентів;
- створити систему заново.
- враховувати наявні інструменти реалізації політики;
- не шукати домінуючу або досконалу альтернативу для вирішення існуючої проблеми;
- уникати визначення альтернатив-«фавориток» до проведення всебічного оцінювання всіх існуючих альтернатив;
- уникати «бутафорських», «фіктивних», нереалістичних альтернатив;
- переконатися, що всі запропоновані альтернативи є чіткими та взаємовиключними;
- альтернативи мають відповідати наявним ресурсам, не потрібно розглядати альтернативи, які з точки зору ресурсів (людських, фінансових тощо) є малоімовірними до використання.

Після визначенні альтернатив їх необхідно оцінити, що пропонує тим, хто приймає рішення, бачення наслідків реалізації політики — дозволяє краще сфокусувати політику та забезпечити вибір оптимального рішення, що базується на продуманій аргументації.

Оцінювання альтернатив:

- Чи вирішує проблеми і чи призводить до встановлених цілей?
- Чи відповідає «рамкам» політики?
- Чи відповідає наявній ситуації, умовам та обмеженням?
- Чи є зрозумілою для всіх зацікавлених сторін?
- Чи згодні з нею ті, хто приймає рішення, і залучені особи?
- Чи пов'язана з потребами цільових груп, їх мотивацією та інтересами?
- Чи можливо спрогнозувати реакцію цільових груп на дії?
- На які ще групи дії впливатимуть?
- Чи коротко та ясно описана, чи є логічною?
- Чи достатньо детально описана, щоб спрогнозувати необхідні ресурси та очікувані результати?
- Чи не є занадто дорогою і чи не потребує неіснуючих ресурсів (у тому числі – часу)?

Універсальними вважаються нижче перераховані **п'ять критеріїв для оцінювання** шляхів розв'язання проблем (альтернатив):

- **результативність** (міра досягнення визначених цілей політики);
- **ефективність** (співвідношення витрат на реалізацію політики та досягнутих результатів);
- **справедливість** (врахування перерозподільного ефекту — непропорційного впливу заходів політики на різні регіони, верстви та групи населення);
- **політична здійсненність** (у тому числі, суспільна підтримка);
- **адміністративна здійсненність** або придатність для адміністрування (врахування обмежень щодо умов та ресурсів)⁸⁶.

Оцінювання передбачає прогнозування та оцінку впливу до, під час та після реалізації політики, стратегії; використання різних методів, у тому числі власного досвіду та здорового глузду. **Оцінка впливу** під час процесу розробки інструментів політики є обов'язковою у всіх країнах — членах ЄС. Ця вимога зазвичай передбачає таке правило: жодна пропозиція рі-

⁸⁶ Див. Аналіз державної політики в Україні: навчальна дисципліна, сфера професійної діяльності, галузь прикладних досліджень. Збірка документів і матеріалів/ Укл. О.І.Кілієвич, В.В.Тертичка. — К: КІС, 2004. — С. 5; 31 — 33.

шення не подається до міністерства чи кабінету міністрів без документу, що показує потребу цього рішення, та документів з результатами оцінки впливу⁸⁷.

Під час оцінки впливу необхідно визначити всі можливі наслідки та можливий вплив на: зацікавлені сторони, громадськість, працівників⁸⁸; фінансове забезпечення; навколишнє середовище; єдність суспільства та управлінські процеси тощо.

Доцільно проводити аналіз впливу на добробут різних соціальних груп, зосереджуючись на вразливих і бідних верствах суспільства; здійснювати аналіз ефекту розподілу вигод серед різних соціальних груп, виходячи з таких факторів як стать, вік, права власності, засоби існування та географічне розташування. Такий аналіз впливу містить елементи економічного аналізу, але методи оцінки, особливо під час поглибленого аналізу, відмінні, оскільки домінує більш індивідуальний підхід до цільової групи. Для належної оцінки впливу необхідним є достатньо часу для якісного і всеохоплюючого аналізу та ресурсів, важливе значення мають підготовка та досвід фахівців, залучених до проведення аналізу.

Вибір методу оцінки впливу залежить від формату та обсягу даних, виділених коштів, а також від значущості політики. При цьому слід враховувати, що не існує єдиного «правильного» методу. Усі методи передбачають вимір додаткових наслідків альтернативи у порівнянні зі *status quo*, співставлення позитивних та негативних наслідків для кожної альтернативи, оцінку доцільності та ефективності у порівнянні з цілями.

Способи проведення оцінки впливу включають міжвідомчі зустрічі для обговорення потенційних наслідків; консультації із зацікавленими сторонами; використання даних існуючих результатів досліджень; симуляції; тестування інструментів шляхом їх застосування на пілотній основі; огляд потенційних наслідків, наприклад, можливих факторів впливу на витрати, де ці витрати можуть зростати, та які побічні ефекти це може спричинити; аналіз вигод і витрат; аналіз економічної ефективності, мультикритеріальний аналіз тощо.

⁸⁷ Див. детальніше «Оцінка впливу як спосіб удосконалення інструментів політики», Програма SIGMA, випуск № 31. <http://www.oecd.org/dataoecd/44/22/37118142.pdf>.

⁸⁸ Див. про аналіз зацікавлених сторін у розділі XI «Лідерство та ефективна комунікація: загальні принципи та підходи».

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

Ризик — це **ефект невизначеності відносно цілей**; негативна невизначеність — загроза, позитивна невизначеність — можливість. Ризик є вираженням **ймовірності та впливу** події, що потенційно може справити певний ефект на досягнення цілей організації. Ризик спрямований на майбутнє, він відрізняється від існуючих питань, проблем чи умов діяльності, імовірність виникнення яких не була б проблемою. Ризики є неминучими і наявні скрізь, де живуть і працюють люди. Організації державного та приватного секторів зустрічаються з ризиками щоденно.

Категорія ризиків — тип ризиків, які можуть бути використані для визначення та узагальнення ризиків в організації.

Подія, пов'язана із ризиками (*risk event*) — ситуація, яка потенційно може вплинути на досягнення цілей (як позитивно, так і негативно).

Вплив ризику — потенційний ефект від події, пов'язаної з ризиками.

Стимулятори або фактори, що сприяють виникненню ризиків (*driver*) — внутрішні або зовнішні обставини які сприяють або спричиняють ризики.

Управління ризиками — невід'ємна частина ефективного управління. Воно має бути пов'язане зі стратегічною діяльністю відомства та уряду. Організації, які аналізують ризики, в кінцевому рахунку можуть проактивно реагувати на зміни шляхом пом'якшення загроз та використання можливостей, які приносять невизначеність для цілей організації, за допомогою використання підходів на основі оцінки ризику та інформації для уможливлення ефективного процесу прийняття рішень в межах всієї організації, кращому (раціональнішому) розподілу ресурсів та, в кінцевому рахунку, кращим результатам для громадян. В управлінні ризиками необхідно враховувати особливості діяльності у тій чи іншій сфері. Ефективний режим управління ризиками — це поєднання культури в організації (переконань, цінностей і поведінки), процесів і структур, спрямованих на реалізацію потенційних вигод, не допускаючи при цьому зіткнень або

втратах⁸⁹. Існують міжнародні та національні стандарти, які стосуються управління ризиками, вони включають Стандарт управління ризиками ISO 31000.

Управління ризиками потребує зусиль та ресурсів, у тому числі часу. Процес управління ризиками включає виявлення (аналіз усіх можливих ризиків), обговорення (внесок усіх зацікавлених сторін), розуміння, усвідомлення ризиків, підготовку до реагування (опис джерел/причин та типів ризиків, необхідних фахівців), сприяння обізнаності щодо можливості та дій в разі справдження ризику (обмін інформацією), аналіз підходів до управління ризиками, «уроки» та пошук можливостей для вдосконалення.

Процес управління ризиками може включати такі етапи:

1. Планування управління ризиками, включно з набором методів і засобів управління ризиками.

2. Ідентифікація факторів ризику — визначення ризиків, які можуть вплинути на реалізацію політики.

3. Оцінка ризиків — якісний і кількісний аналіз ризиків з метою визначення їхнього впливу на реалізацію політики; аналіз та оцінювання ризиків має відбуватися на всіх рівнях, у всіх сферах та передбачає узагальнення інформації.

4. Планування реагування на ризики — розробка заходів, що забезпечують мінімізацію ймовірності й ослаблення негативних наслідків ризикованих подій (необхідною є розробка спільних підходів до управління ризиками та стратегій пом'якшення їх негативного впливу).

5. Моніторинг і контроль ризику — моніторинг ризикованих подій, які можуть статися, визначення нових ризиків, виконання плану управління ризиками проекту й оцінка ефективності дій щодо.

Моніторинг, оцінювання та звітування має відбуватися на постійній основі із залученням вищого керівництва. Необхідно шукати можливості для вдосконалення управління ризиками, прагнути досягати балансу між рівнем реагування на ризики та встановленим контролем, та сприяти гнучкості й інноваціям з метою покращення результатів діяльності.

Під час аналізу ризиків слід враховувати дві ключові характеристики будь-якого ризику: **ймовірність** того, що ризик справдиться та стане реальністю, і **сила впливу** (негативного) наслідків у разі того, якщо ризик стане реальністю. Кожну характеристику можна оцінювати за шкалою від 1 (найнижча) до 5 (найвища).

⁸⁹ Див. http://dssu.gov.ua:1080/document/131116/ISO31000_p_6-8.pdf

Таблиця 18. Фактори зниження та зростання ризиків

Фактори зниження ризиків	Фактори зростання ризиків
<ul style="list-style-type: none"> • Лідерство керівника. • Залучення працівників. • Мінімальний управлінський апарат. • Командна робота. • Взаємозамінність фахівців. • Мобільність кадрів, відкритість до освоєння нових видів діяльності. • Творча атмосфера в колективі тощо. 	<ul style="list-style-type: none"> • Надмірний авторитаризм керівника; невміння йти на компроміс, залучати працівників. • Відсутність бачення. • Обмеженість ресурсів (фінансових, матеріальних, трудових). • Неврахування інтересів зацікавлених груп. • Неврахування потреби підготовки персоналу. • Неправильний розрахунок навантаження, недотримання стратегічного курсу. • Брак інформації, складні або відсутні комунікаційні зв'язки тощо.

Таблиця 19. Приклад оцінки ризиків

Природа ризику	Аналіз ризику	Поточні дії	Майбутні дії
Проблема бачення: неспроможність визначити пріоритети.	Ймовірність: 2 Вплив: 5 Ціна: 10	Постійний моніторинг, аналіз, оцінка, забезпечення зворотнього зв'язку з цільовими групами, залучення цільових груп до визначення пріоритетів.	Постійний аналіз актуальності пріоритетів і коригування кроків по виконанню програми.

Для самоперевірки можна ставити собі такі запитання, які допомагають **управляти ризиками** під час оцінювання використання ресурсів (бюджету та персоналу) по відношенню до отриманих результатів – продуктів та просування у напрямі очікуваних результатів-наслідків:

- Чи потрібен проект або діяльність так, як і раніше?

- Чи є він, як і раніше, одним з пріоритетів уряду?
- Чи має цим займатися інший орган влади?
- Що таке діяльність з орієнтацію на результати (результативність, ефективність)?
- Чи досягли ми очікуваних результатів-наслідків?
- Чи можемо ми продемонструвати ефективність та ощадливість?

МОНІТОРИНГ ТА ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ

І система стратегічного управління з орієнтацією на результати, й інші підходи до ефективного управління передбачають належне проведення моніторингу та оцінювання діяльності, реалізації рішень, стратегій, політик. **Система моніторингу та оцінювання (M&E)** підвищує рівень прозорості діяльності; зміцнює відносини підзвітності (всередині уряду, уряду перед парламентом, перед населенням); дозволяє громадськості, усім зацікавленим сторонам надати зворотній зв'язок, оцінити якість послуг, бути залученими і надавати свої пропозиції. Вона сприяє розвитку культури діяльності з орієнтацією на результати, посилює орієнтацію на навчання, врахування уроків у майбутньому і тому працює на покращення політик, рішень щодо бюджету та управління — вдосконалення діяльності уряду в цілому.

Моніторинг та оцінювання дозволяють:

- зібрати інформацію (для кращого планування і управління);
- оцінити досягнення (подивитися, що було досягнуто);
- оцінити прогрес (відповідно до завдань);
- виявити сильні та слабкі сторони (для підсилення політики/стратегії/програми);
- побачити, чи ефективними були докладені зусилля (які зміни принесла ця діяльність);
- проаналізувати витрати і прибутки (чи виправданими були витрати);
- підвищити ефективність (щоб мати більшу віддачу/більший вплив);
- покращити планування (більша відповідність потребам людей);

- поділитися досвідом (щоб застерегти інших від повторення зроблених помилок або спонукати до використання перевірених методів).

Моніторинг передбачає своєрідне «сканування» ситуації, систематичне відстеження та збір даних про хід діяльності (в рамках проекту, програми політики або організації) для порівняння поточного стану справ з планом аби вчасно виявити відхилення від очікуваного напрямку діяльності та реагування на зміну умов, нові ризики тощо.

Моніторинг — це постійна функція, яка використовує систематичний збір даних по визначених показниках/ індикаторам з метою забезпечення керівництва та основних зацікавлених сторін інформацією щодо поточної діяльності, фіксуючи ступінь прогресу та досягнення цілей та успіху у використанні відведених коштів.

Оцінювання — це процес визначення цінності або значення діяльності, політики або програми у галузі розвитку... з метою з'ясування релевантності цілей, дієвості розробок та реалізації, ефективності використання ресурсів та сталості результатів; оцінювання має сприяти врахуванню уроків, винесених з досвіду у процес прийняття рішень...

Організація економічного співробітництва та розвитку

Оцінювання спрямоване на аналіз результатів діяльності та/або отриманого ефекту і співвіднесення цих результатів з певними критеріями. За підсумками оцінки робиться висновок про ефективність програми, проекту або організації і формулюються рекомендації на майбутнє. У ході оцінки серед інших даних використовуються дані моніторингу.

Як вже зазначалося, моніторинг та оцінювання діяльності (реалізації програм, стратегій, політики) здійснюється із використанням тих показників та їх цільових значень, які були визначені на етапі планування діяльності. До того ж, можуть бути використані й інші показники, критерії для оцінювання. Існує практика використання **«стандарту оцінювання»**, який встановлює мінімальні вимоги до процесу проведення оцінювання з метою забезпечення його якості, неупередженості та практичності. Очікуваними результатами стандарту є належна якість результатів оцінювання діяльності організації з метою їхнього використання у програмі, політиці, прийнятті рішень щодо витрат та у державній звітності. Стандарти охоплюють чотири сфери: 1) процедури та заходи з оцінювання (наприклад,

протокол оцінювання); 2) планування та розробка системи оцінювання; 3) управління «проектами» з оцінювання та 4) звітність та використання результатів оцінювання.

Оцінювання є професійною етичною діяльністю. Важливим є дотримання принципів доброчесності, нейтральності, неупередженості під час підготовки та проведення оцінювання. Ті, хто здійснюють моніторинг та оцінювання повинні демонструвати неупередженість та повагу у своєму ставленні/поведінці: не дозволяти офіційним, професійним, особистим або фінансовим відносинам чи інтересам, а також заздалегідь сформованим думкам, упередженням або соціальним/політичним переконанням впливати (або обмежувати) масштаб оцінювання, методологію, запитання, а також обмежувати розкриття інформації, аналіз, результати оцінювання, висновки, рекомендації, а також тон і зміст звіту щодо результатів оцінювання. Ключовими є чіткість та нейтральність висновків та рекомендацій

При проведенні оцінювання необхідно мати чіткий та реалістичний план оцінювання, основні рамки; а також чіткий розподіл ролей (керівник «проекту»; письмово закріплені завдання та обов'язки). Важливо також належним чином провести консультативний процес, залучити зацікавлених сторін та експертів до процесу як планування оцінювання, так і його проведення та обговорення результатів.

Планування моніторингу та оцінювання включає визначення не лише ЩО оцінити, але й НАВІЩО нам потрібна ця інформація; вибір методу оцінювання; визначення періодичності, джерел, методів збору інформації (спостереження, фокус-групи, анкетування тощо); каналів збору/передачі даних (інформації), відповідальних за збір інформації, способів збереження, архівації даних, доступу до даних, обробки; а також — кошторису витрат. Слід заздалегідь враховувати хто і як буде використовувати дані оцінювання. Наступні етапи — власне проведення оцінювання, підготовка та презентація звіту (з висновками та рекомендаціями), та врахування рекомендацій у подальшій діяльності.

Типові запитання під час оцінювання

- Чи є необхідним існування/ продовження такої діяльності як і раніше?
- Чи задоволені громадяни рівнем обслуговування/якістю послуг?
- Чи виконують аналогічну діяльність також інші органи влади або організації у приватному секторі?

- Чи можна усунути дублювання?
- Чи може діяльність бути виконана у дешевший спосіб поза межами уряду?
- Які існують ризики, пов'язані з кожною рекомендацією тощо?

У процесі оцінювання важливо замислюватися над такими запитаннями: Що сталося? Які зміни відбулися? Чому це сталося? Що з цього? Про що нам це говорить? Які наслідки має? Що нам робити далі? Які наші «вивчені уроки»? Чи відповідає наша діяльність нашому баченню, нашій логічній матриці?

Уроки реалізації моніторингу та оцінювання у Канаді (1969–2009)

Важливим є розвиток спроможності до проведення моніторингу та оцінювання.

І формальне навчання, і досвід, отриманий під час діяльності на посаді, мають важливе значення для підготовки тих, хто проводить оцінку.

Ключові компетенції для тих, хто робить оцінку: аналітичні навички та навички ефективної комунікації.

Важливими є розуміння політичного контексту та спроможність/сміливість говорити правду керівництву; представляти результати керівництву так, аби вони могли почути їх та зрозуміти проблемні моменти та можливості.

Моніторингу та оцінювання необхідно навчати керівників різних рівнів, аби вони розуміли його сутність, довіряли та використовували результати. Це також сприятиме розвитку культури діяльності з орієнтацією на результат.

Немає швидких рішень та шляхів при створенні системи моніторингу та оцінювання – це довгострокове інвестування у навчання і розвиток систем.

Важливо мати тих, хто вірить, надихає і заохочує інших послідовно та з довгостроковою перспективою використовувати систему («чемпіони та агенти змін»). Варто «святкувати» кращі практики та допомагати переборювати «втому» у процесі змін.

Варто залучати до проектування та розробки відповідних систем моніторингу та оцінки фахівців з питань оцінювання (експертні знання/супроводження процесу).

Процес має бути організований у такий спосіб, аби проведення постійного моніторингу та періодичного оцінювання були взаємодоповнюючими (стратегія, наявність даних, використання ресурсів).

Якість даних має ключове значення для надійності системи моніторингу та оцінювання, але це питання не завжди враховується належним чином (розробка стратегії розвитку даних як складова довготривалої стратегії впровадження системи; залучення фахівців з інформаційних технологій та представників органів державної статистики).

Звітність щодо результатів діяльності часто є потрібною на різних рівнях (на рівні програми діяльності, сектору, департаменту, відомства чи уряду в цілому), важливо враховувати різні зацікавлені сторони, які використовуватимуть результати моніторингу та оцінки (їхні потреби, адаптувати рівень та глибину звітування у відповідності із різними рівнями).

«Канадська система моніторингу та оцінювання: досвід 30 років розвитку», Світовий банк, листопад 2010⁹⁰

ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Оцінювання результатів діяльності державних службовців в Україні є однією з тих процедур управління людськими ресурсами, яка має суттєвий потенціал для впливу на управління людськими ресурсами загалом, його характер, в тому числі, ефективність та прозорість, а також умови праці, справедливість у ставленні до працівників шляхом використання однакових підходів та критеріїв.

Однією з цілей налагодження дієвого управління діяльністю на основі її результатів є **покращення управління діяльністю кожного державного службовця**. Це означає активне управління людськими ресурсами, персоналом з точки зору часу, що приділяється обговоренню результатів діяльності, навчанню, наставництву та менторству, відзначенню та заохоченню постійного вдосконалення.

⁹⁰ Див. http://siteresoursec.worldbank.org/INTEVACAPDEV/Resoursec/eecd_wp_23.pdf; www.Worldbank.org/ieg/eecd, www.evaluationcanada.ca

Оцінювання державних службовців має бути важливим інструментом забезпечення об'єктивного контролю за результатами діяльності органів влади, що висуває вимоги щодо забезпечення чіткого зв'язку між плануванням діяльності уряду, органів влади та державних службовців. Оцінювання діяльності державних службовців має відбуватися на основі принципів управління з орієнтацією на досягнення очікуваних результатів. Вимоги результативності, ефективності (підзвітність за витрати), прозорості, справедливості (недискримінаційності/рівного ставлення), професіоналізму, об'єктивності є визначальними для проведення оцінювання у країнах ЄС.

Метою оцінювання результатів службової діяльності державних службовців є сприяння досягненню очікуваних результатів діяльності державного органу та підтримка результативної діяльності державних службовців шляхом її визнання та заохочення.

Оцінювання повинно сприяти вдосконаленню процесу управління людськими ресурсами, планування та організації діяльності органу, виявленню організаційних проблем та оперативного реагування на них, вдосконаленню добору кадрів, визначенню їх потенціалу, потреб у підвищенні кваліфікації та особистому розвитку, плануванню кар'єри.

Оцінювання повинне здійснюватися відповідно до пріоритетів та планів діяльності державного органу та структурного підрозділу, з урахуванням завдань та обов'язків, визначених у посадових інструкціях, відповідно до принципів державної служби, етики поведінки, запобігання проявам корупції тощо.

Оцінювання діяльності державних службовців:

- відіграє важливу роль в системі управління людськими ресурсами на державній службі;
- є ключовим інструментом для керівників, який дозволяє інформувати та узгоджувати цілі й завдання організації із зусиллями державних службовців, а також є інструментом перегляду та зміни напряму зусиль посадових осіб;
- зазвичай пов'язане з системою заохочення (мотивування), може визначати рішення щодо просування по службі та премії;

- слугує інструментом діагностування, визначення потреб державних службовців у навчанні та розвитку⁹¹.

Для працівників процес оцінювання є важливим, оскільки є механізмом для підтримки особистого розвитку, вдосконалення діяльності, а також відкриває можливості відвертого діалогу між працівником та безпосереднім керівником щодо якості діяльності, стимулювання та підтримки.

Процедура оцінювання вважається потужним інструментом мотивування працівників. Обговорення очікуваних результатів діяльності, досягнення порозуміння та згоди з працівниками щодо поставлених перед ними завдань сприяє мотивації працівників на більш успішну/результативну діяльність. Саме тому, важливо спільно планувати та визначати вимоги щодо результатів діяльності у справедливий та прозорий спосіб. Майже у всіх країнах ЄС державні службовці працюють на основі опису своїх функцій, профілів компетенцій та/або угод щодо завдань/цілей діяльності й тому зацікавлені у адекватному оцінюванні досягнення очікуваних результатів, успіху або невдач на шляху досягнення цілей.

Оцінювання результатів діяльності набуває все більшого значення в країнах ЄС⁹² як ключовий процес в процесі управління людськими ресурсами. Ця процедура є на порядку денному кожного керівника та розглядається як **важливий інструмент лідерства**. Розвитку відданості на шляху досягнення необхідних цілей сприяють такі фактори:

- очікування того, що цілі будуть досягнуті (очікування успіху);
- винагорода після досягнення цілей;
- підтримка керівника на шляху досягнення цілей;
- значимість цілей;
- згода щодо амбітних цілей;
- опис конкретних цілей;
- обмежена кількість цілей (завдань);
- деталізація цілей у процесі співпраці;
- зв'язок цілей з вимогами до роботи.

⁹¹ Sustainability of civil service reforms in Central and Eastern Europe five years after EU Accession, Dr. Jan-Hinrik Meyer-Sahling University of Nottingham. Sigma paper # 44, April 2009

⁹² Christoph Demmke. 2007. Performance Assessment in the Public Services of the EU Member States. European Institute of Public Administration.

Зміни в процедурі оцінювання віддзеркалюють загальні тенденції вдосконалення управління: процедура оцінювання, які і інші процеси управління людськими ресурсами, стає все більше децентралізованою, більш прозорою, чіткою, гнучкою (незарегульованою), функціональною, менш формальною, зміцнюючи відповідальність керівників усіх рівнів за управління людськими ресурсами, в тому числі за менторство, наставництво, розвиток персоналу. Процедура демонструє зміну бачення державної служби та стосунків між керівниками та підлеглими, відмову від ієрархічних моделей та забезпечення управління на основі співпраці.

Найвні рух до зменшення кількості характеристик, за якими здійснюється оцінювання; менше значення приділяється розгляду особистих якостей працівників (наприклад, пунктуальності, соціальних навичок, розумових здібностей) та характеристикам, які «здобуті» не на робочому місці (як от освіта чи характер); натомість увага приділяється результатам діяльності у порівнянні до запланованих відповідно до стратегічних цілей діяльності відомства та уряду в цілому, а також рівню володіння необхідними компетенціями; при цьому важливо бачити загальну картину, враховувати складність діяльності, виклики, зовнішні та внутрішні проблеми та потреби. Раніше через прагнення максимальної об'єктивності процедура оцінювання була досить деталізованою, інколи і математизованою (що передбачало використання певних формул для підрахунків), що не лише не сприяло покращенню діяльності, але й призводило до розгубленості оцінювачів.

Сьогодні перевага надається більш спрощеним, з технічної точки зору, підходам до оцінювання, які переважно спираються на розвиток та зміцнення співпраці, діалогу службовця та його безпосереднього керівника на основі аналізу досягнутих результатів, контексту, потреб сторін щодо розвитку компетенцій та нових можливостей. Відповідно, форми для оцінювання стають лаконічнішими та більш простими. При цьому акцентується необхідність і важливість адекватної підготовки тих, хто здійснює оцінювання, та кращому поінформуванню усіх учасників процесу та налагодженню їхньої співпраці.

При вдосконаленні процедури оцінювання слід враховувати, що недостатньо лише адаптації до норм законодавства, адже важливою є практика імплементації цих норм, їх реальне застосування та вплив на систему державної служби. За оцінками *SIGMA* поступу семи країн, що приєдналися до ЄС у 2004 році, зміни системи оцінювання діяльності не мають великої

перспективи, якщо здійснюються ізольовано, без суттєвої реформи управління людськими ресурсами на державній службі — без вдосконалення підходів до планування діяльності, заохочення, проходження служби, комплексної системи інформаційного забезпечення управління персоналом тощо⁹³.

Принципи оцінювання, які визначають сутність та особливості застосування процедури:

- послідовне застосування на усіх рівнях, єдність підходів на рівні державного органу та уряду в цілому;
- справедливість процесу оцінювання; оцінювання і керівників, і спеціалістів на основі однакових принципів;
- стратегічність оцінювання (зв'язок із стратегічними цілями уряду та відомства);
- далекоглядність (врахування майбутніх потреб державного органу у людських ресурсах та можливостей розвитку й кар'єрного зростання для працівників);
- об'єктивність, нейтральність, політична незаангажованість діяльності з оцінки;
- прозорість, зрозумілість процесу та критеріїв оцінювання для усіх учасників;
- регулярність оцінювання (бажано — щорічно);
- процес повинен підтримувати постійний відкритий діалог між безпосереднім керівником та підлеглим щодо планів та результатів діяльності;
- відповідальність керівників за надання підтримки та необхідних інструментів підпорядкованим їм державним службовцям для сприяння результативній діяльності;
- повага до гідності державного службовця, оцінювання не заради покарання, а задля вдосконалення діяльності.⁹⁴

⁹³ Sustainability of civil service reforms in Central and Eastern Europe five years after EU Accession, Dr. Jan-Hinrik Meyer-Sahling University of Nottingham. Sigma paper # 44, April 2009.

⁹⁴ Див. більше про процедуру оцінювання результатів службової діяльності у Додатку «Деякі аспекти управління людськими ресурсами».

Для керівників-лідерів важливо забезпечувати належну якість процесу оцінювання та відслідковувати його результати, аби сприяти подальшому розвитку працівників та вдосконаленню діяльності відомств.

Узагальнення та аналіз результатів на рівні відомств та уряду в цілому дозволяє гарантувати єдність підходів та загальне стратегічне управління процесами розвитку та вдосконалення, виявляючи потреби та плануючи заходи з навчання та розвитку. Необхідно також приділяти увагу оцінці роботи безпосередніх керівників з персоналом та допомагати їм покращувати процеси управління людськими ресурсами, підтримуючи при цьому розвиток сприятливої організаційної культури.

* * *

Таким чином, стратегічне управління з орієнтацією на досягнення очікуваних результатів діяльності є професійною та етичною діяльністю державних службовців, яка узгоджує процедури планування, оцінювання та звітування як на рівні організації, так і уряду в цілому. Лідери повинні розуміти основні вимоги та принципи побудови такої системи, яка скеровується місією, основними цінностями організації та баченням необхідних змін. При цьому основний акцент припадає на забезпечення кращих (якісних) продуктів та послуг для громадян шляхом планування потрібних результатів-продуктів та результатів-наслідків, моніторингу та оцінювання досягнутих результатів, прагнучи навчання на власному досвіді та постійного вдосконалення. Важливе значення у цьому процесі має забезпечення ефективного процесу управління людськими ресурсами, включаючи скеровування та підтримку розвитку персоналу, а також налагодження дієвої аналітичної та комунікаційної підтримки розробки та впровадження політик, стратегій та відповідних планів.

11. ЛІДЕРСТВО ТА ЕФЕКТИВНА КОМУНІКАЦІЯ

Комунікація, або, іншими словами, спроможність повідомити людям простими словами, що ви від них очікуєте, і здатність показати свою зацікавленість в них, — все це є ключем до успішного лідерства.

Генерал Гарольд Джонсон, американський астронавт

ЕФЕКТИВНА КОМУНІКАЦІЯ ЯК КОМПЕТЕНЦІЯ КЕРІВНИКА

Комунікація — це спосіб зменшення невизначеності.

Ніклас Луман

Комунікація є невід'ємною складовою як життя людини, так і будь-якого управлінського процесу. Дослідження свідчать про те, що близько 80 % часу керівники приділяють комунікації. Керівники вищої ланки, які обіймають адміністративні посади, є безпосередніми учасниками різноманітних комунікативних процесів, як всередині організацій, в яких вони працюють, так і між відомствами, а також з громадськістю. Це зумовлює особливі вимоги до керівників-лідерів щодо їхньої спроможності ефективно спілкуватися на усіх рівнях, і, в тому числі, публічно.

Невипадково в усіх попередніх розділах йшлося про ті чи інші аспекти комунікації та навички, важливі для лідерства в команді, управлінні людьми, веденні змін, стратегічного управління, залучення, ефективних переговорів та управління конфліктами тощо.

Невипадково в усіх попередніх розділах йшлося про ті чи інші аспекти комунікації та навички, важливі для лідерства в команді, управлінні людьми, веденні змін, стратегічного управління, залучення, ефективних переговорів та управління конфліктами тощо.

Комунікація походить від латинського слова «*communis*» (спільний) і означає прагнення до поєднання (спільноти) з іншим. Під комунікацією ми маємо на увазі процес обміну значеннями, смислами, даними, інформацією, емоціями тощо як за допомогою вербальних засобів (слів), так і невербальних сигналів.

Схема 34. Питання ефективної комунікації в рамках Програми розвитку лідерства



Характер комунікації свідчить про управлінські установки, підходи, організаційну культуру, а також рівень підготовки її учасників. Від успішності комунікації значною мірою залежить розвиток довіри, залучення, досягнення порозуміння, формування спільності (команди), узгодженості дій, і, зрештою, результативність діяльності.

Ефективна комунікація є однією з ключових груп компетенцій державних службовців як спеціалістів, так і керівників.

Ефективна комунікація є важливою для усвідомлення керівниками значення та відповідальності за налагодження співпраці між відомствами, взаємодії в рамках організації по вертикалі та горизонталі, між керівниками різних рівнів, колегами для забезпечення прозорості, обізнаності, сфокусованості та скоординованості діяльності та взаємної підтримки на шляху досягнення цілей.

Сьогодні, в умовах глобалізації, взаємозалежності, виникнення нових комплексних завдань, розвитку сучасних технологій, мережі Інтернет змінилися не лише можливості, але і уявлення про ефективну комунікацію та належний обмін інформацією. Оперативний доступ та обмін інформа-

цією, залучення до обговорення ідей усіх зацікавлених сторін, підтримання діалогу не є просто формальною вимогою, натомість це СТАНДАРТ і УМОВА ефективного управління — це те, що є потрібним, те, що очікує громадськість.

Ефективна комунікація (як компетенція керівників усіх рівнів, що займають адміністративні посади на державній службі в Україні)⁹⁵ — це здатність до ефективного обміну інформацією як по горизонталі, так і по вертикалі, з метою досягнення розуміння та підтримки на шляху реалізації цілей організації; це вміння чітко та зрозуміло формулювати свою точку зору, враховуючи потреби аудиторії, в різних умовах та з використанням різних форм (письмово та усно) та способів комунікації; це спроможність прислухатися до інших та забезпечувати постійний зворотній зв'язок.

Профіль компетенцій лідерства в Україні, www.ucs-hrm.org.ua

Керівники усіх рівнів повинні усвідомлювати, що стоїть за зобов'язаннями органів влади «діяти прозоро та відкрито», «вчасно надавати інформацію». Виконання інформаційного законодавства, в тому числі законів України «Про доступ до публічної інформації», «Про захист персональних даних» має ґрунтуватися на визнанні і дотриманні базових демократичних цінностей, згідно з якими інформація належить народові, втаємниченню підлягає ІНФОРМАЦІЯ, а не ДОКУМЕНТ, а засекречування є винятком з правила, який має бути обґрунтований відповідним чином. При цьому винятки мають бути зрозумілими, повинні описуватися вузько та підлягати контролю на предмет наявності «шкоди» і впливу на «суспільні інтереси».

⁹⁵ Див. також визначення компетенції для державних службовців — спеціалістів (не керівні посади):

Ефективна комунікація (як компетенція державних службовців-спеціалістів) — це здатність вчасно, чітко та зрозуміло передавати інформацію письмово та усно з використанням різних способів комунікації; це здатність слухати, прагнення зрозуміти інші точки зору й позиції та спроможність забезпечувати вчасний та конструктивний зворотній зв'язок, підтримувати контакти з усіма зацікавленими сторонами (Загальні компетенції державних службовців, проект).

Відкритість передбачає і перебування публічних посадових осіб в зоні постійної уваги громадськості та журналістів, що є одним з інструментів реалізації публічного контролю, контролю громадськості за владою.

Так само важливим є забезпечення **ефективної комунікації всередині** органів влади — з керівництвом, колегами, підлеглими — від характеру якої залежать як результати діяльності, так і організаційна культура, розвиток команди, ведення змін тощо⁹⁶.

Відданість керівника принципам ефективної комунікації означає:

- визнавати важливість свободи слова та доступу до інформації;
- бути доступним для громадськості та журналістів;
- підтримувати поінформованість підлеглих, колег, керівництва, громадськості;
- вчасно та регулярно надавати точну правдиву зрозумілу інформацію;
- дотримуватися етичних норм поведінки при спілкуванні;
- координувати взаємодію та заохочувати роботу команди.

Тож, важливо сприяти розвитку навичок ефективної комунікації керівників усіх рівнів, адже вони мають:

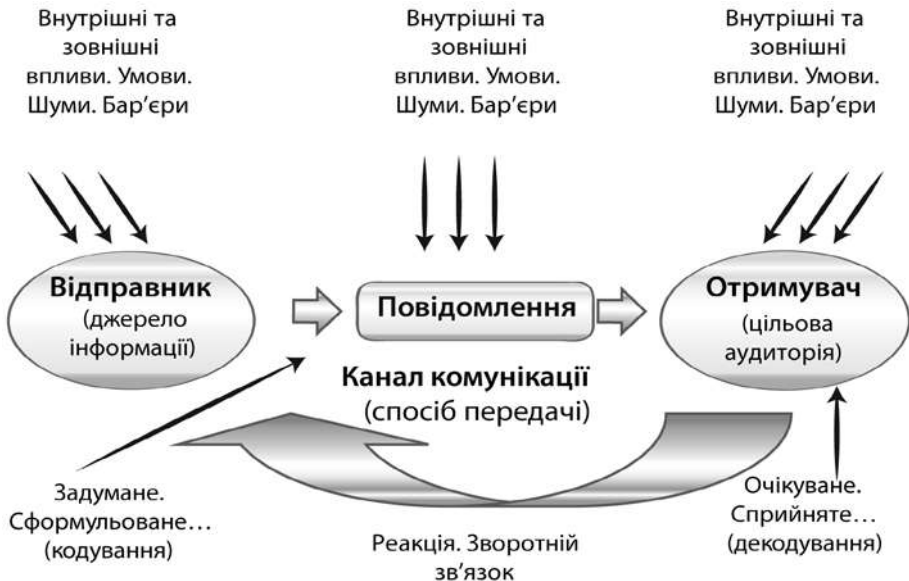
- розуміти та враховувати у своїй діяльності загальні підходи та принципи ефективної комунікації, особливості комунікації в різних контекстах; визнавати необхідність створення умов для розвитку довіри та діалогу усіх зацікавлених сторін;
- вміти стисло подавати максимально точну інформацію (максимум інформації за 2 хвилини); враховувати комунікативні бар'єри, вплив невербальної комунікації, аналізувати потреби та очікування цільової аудиторії; вміти слухати, налагоджувати зворотній зв'язок тощо;
- бути готовими до спілкування зі ЗМІ, в тому числі перед камерою і т.д.

⁹⁶Щодо організаційної комунікації див. Розділ 5 «Лідерство в команді», Розділ 3 «Організаційна культура» та Розділ 7 «Мистецтво ведення змін».

КОМУНІКАЦІЯ: СКЛАДОВІ, ФАКТОРИ ВПЛИВУ ТА ЗАГАЛЬНІ ПРИНЦИПИ

Для забезпечення ефективної комунікації необхідно завжди виходити з **мети комунікації**, яка не може бути відмінною від управлінських цілей, визначених в рамках тої чи іншої ситуації, політики, стратегії тощо. Залежно від потреб мета комунікації може бути пов'язана або з посиленням поінформованості, або впливом на рівні переконань чи дій. Ці три цілі є взаємозалежними і є своєрідними сходинками, по яких слід підніматися, якщо ми хочемо досягнути більшого рівня впливу. Важливо також враховувати, що процес переконання передбачає проходження певних етапів осмислення нової інформації (від ознайомлення, зацікавлення, аналізу, оцінки, апробування, в тому числі і на практиці, і зрештою — сприйняття), коли інформація (ідея) стає внутрішнім чинником, що може зумовлювати відповідну поведінку. Так чи інакше, поінформованість є необхідною базовою умовою для ефективної співпраці як з колегами, так і громадськістю⁹⁷.

Схема 35. Складові комунікації



⁹⁷ Див. Главу «Критичне мислення, сходи умовиводів та ментальні моделі» у Розділі 4 «Індивідуальний розвиток та інноваційність».

Крім того, слід враховувати основні **складові комунікації**, відображені на *схемі 35* (див. вище), оскільки вони дозволяють зрозуміти ті фактори, які впливають на характер і успішність комунікації, а також є важливими для планування та оцінювання успішності (результативності) комунікації.

Під час **планування комунікації** важливо запитувати себе: «для чого» я вступаю у комунікацію (мета), «що» (яким є моє повідомлення), «кому» (хто є моєю цільовою аудиторією) і «як» (використовуючи які канали, засоби) я хочу (маю) передати, а також, як я можу переконатися, що мене зрозуміли правильно.

Правила ефективної комунікації в усіх царинах передбачають врахування очікувань та можливостей співрозмовників, тих, кому адресуємо інформацію. Тож, для сприяння адекватному сприйняттю інформації слід чітко формулювати ключові повідомлення зрозумілою для аудиторії мовою, не переобтяжуючи зайвою інформацією, використовувати адекватні канали комунікації (засоби її передачі), якими користуються відповідні отримувачі інформації, перевіряти по можливості те, як інформація сприйнята.

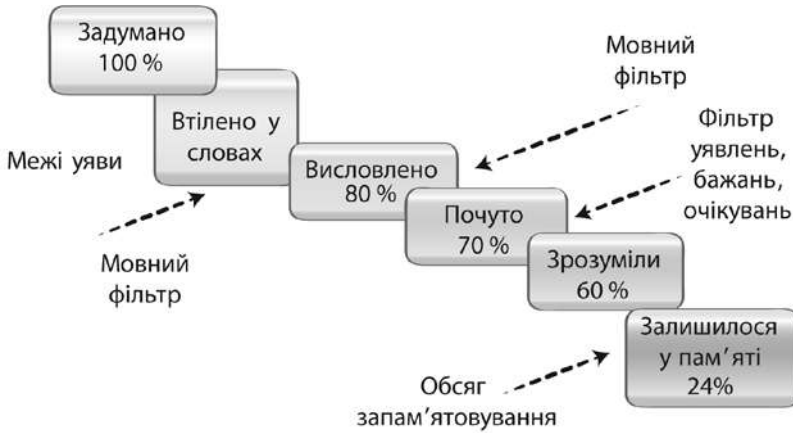
Схема 36. Модель комунікативного процесу



Що впливає і заважає сприйняттю?

У свою чергу, сприйняття будь-якої аудиторії відбувається крізь призму запитань: **ЯК** — **ХТО** — **ЧОМУ** (для чого) з нею говорять? І **ЩО** їм повідомляють?

Схема 37. Можливі втрати інформації



Водночас, важливо пам'ятати, що сприйняття інформації є активним процесом (інформація сприймається особою, осмислюється нею залежно від власного досвіду, знань, очікувань, цінностей та стану людини) і що в силу різних причин існує ризик нерозуміння й несприйняття відправленої інформації.

Отже, не слід вважати, що якщо ми щось сказали, то саме це і почули інші. **Відповідальність за результат комунікації** несе не лише отримувач інформації, хоча, звичайно є важливою його готовність до сприйняття інформації, але і відправник інформації — його відкритість до комунікації, навички досягати порозуміння шляхом передачі чітко сформульованого повідомлення належним чином, обираючи відповідні канали комунікації, з врахуванням аудиторії, мети комунікації та контексту (ситуації), а також навички активного слухання, заохочення діалогу, висловлення різних точок зору та модерування обговорень тощо.

Саме тому необхідно чітко пояснювати політику, процедури, рішення, пересвідчуватися, що надані доручення є зрозумілими для працівників, та дублювати важливі повідомлення і усно, і письмово. Слід приділяти належну увагу підтриманню особистого спілкування з працівниками, налагодженню **зворотнього зв'язку**.

Загальні чинники невдалої, неефективної комунікації:

- інформаційні проблеми, включаючи брак інформації; інформаційне перевантаження; погану якість інформації (помилкову,

нечітку, дезорганізуючу, незрозумілу); застарілу інформацію – оскільки потрібною є достатня кількість та якість інформації у відповідний час ;

- брак зворотнього зв'язку, затримки у відповіді;
- вибір неадекватного каналу передачі інформації⁹⁸;
- неефективні завдання (амбіційні завдання призводять до розчарувань, наднизькі – до втрати можливостей);
- некомпетентність комунікаторів (важливими є комунікаційні навички, в тому числі бажання підтримувати комунікацію, як відправників інформації, так і тих, кому вона адресована);
- страх комунікації (може блокувати здатність думати, говорити, рухатися, слухати).

Фахівці розрізняють різні умови, які можуть перешкодити ефективній комунікації, і називають їх комунікативними бар'єрами або шумами.

Таблиця 20. Приклади комунікативних бар'єрів (шумів)

Типи бар'єрів	Приклади прояву
Особистісні	Психологічна несумісність учасників комунікації (відправника та отримувача повідомлення). Ціннісні розбіжності. Різні очікування. Різний рівень підготовки, знань, досвіду, компетенцій. Негативний попередній досвід комунікації. Вибіркове сприйняття інформації. Невміння слухати. Погані звички (слова та звуки паразити, жести, міміка).
Страх. Бажання уникнути спілкування	Один з учасників боїться висловити свою точку зору, задати запитання, аби не виглядати некомпетентним (різниця у статусі).

⁹⁸ Критерії оцінки для визначення каналу комунікації: швидкість, ціна, точність, підконтрольність, зворотній зв'язок, вибірковість, відповідність, прийнятність та відповідальність.

Типи бар'єрів	Приклади прояву
Фізичні	Шум, що відволікає, заглушає голос. Відстань між людьми.
Фонетичні	Погана артикуляція, тихий голос.
Семантичні	Різне розуміння значення слів, малюнків, дій.
Мовні	Різне розуміння одних й тих самих слів та виразів. Використання жаргонів, сленгу. Різна мова.
Організаційні	Багато рівнів (втрата інформації під час передачі). Надмірна централізація та, як наслідок, інформаційне перевантаження центру. Надмірна спеціалізація підрозділів (обмеженість обміну інформацією). Невизначеність обов'язків та прав.
Культурні	Різні культурні традиції та звички, правила ведення переговорів, дистанції між людьми, манери, різні жести тощо.
Часові	Брак часу.
Комунікаційне перевантаження	Відсіювання частини інформації. Неможливість впорядкувати інформацію, зібрати від різних носіїв.

Основні принципи ефективної комунікації ґрунтуються на визнанні наведених вище бар'єрів (шумів) і підкреслюють значення чіткості повідомлення, контексту та взаємності у намаганні порозумітися.

Важливим є і те, «ЩО» Ви говорите, і «ЯК» Ви говорите. «ЯК» включає багато факторів. Людина в процесі комунікації також передає емоції, ставлення до тих, хто вступає у спілкування. Слід враховувати, що наше тіло може видавати наше справжнє ставлення до інформації. Крім того, зайві (дрібні) рухи можуть відволікати увагу аудиторії. Ваша поведінка, в тому числі уникнення комунікації — це теж «повідомлення».

І хоча слово є потужною зброєю, інформація сприймається як на основі слів, так і інших невербальних сигналів та характеру мовлення. За

даними одного з досліджень А. Мегральяна, коли невербальні сигнали суперечать змісту слів, то 55% інформації зчитується завдяки невербальним сигналам («мова тіла» — вираз обличчя, одяг, рухи, пози тощо), 38% — за рахунок паралінгвістики — якості мовлення (сили, інтенсивності, тембру, інтонації, голосу, швидкості та зв'язаності мов) і лише маленька частка інформації (7%) сприймається відповідно до слів.

Мова нашого тіла і те, як ми виявляємо наші емоції, має суттєвий вплив на нашу взаємодію з іншими.

Ч. Дарвін

Слід враховувати що невербальна комунікація дозволяє проявити емоції, ставлення, почуття тощо, вона є несвідомим виявленням нашої реакції на зміст інформації та контекст, і, в разі суперечності вербальній комунікації, може показувати те, що ми насправді думаємо про те чи інше питання. Невербальна комунікація є спонтанною, часто несвідомою, тому складніше контролюється і не завжди правильно тлумачиться. Вона залежить від національної культури, традицій, темпераменту людини тощо, а також потрібен час для того, аби правильно «прочитати» невербальні сигнали⁹⁹.

Кінесика: міміка, частота і сила жестикуляції тощо; **такесика** — руко-костискання, доторкання, поцілунки.

Паралінгвістика: звукова нелексична комунікація, якості голосу, мовлення — тембр, тональність, ритм, темп, діапазон, вокалізації, мелодика, інтонації, гучність тощо.

Проксеміка: часова і просторова організації комунікації («просторова психологія»).

Вимога бути чутливим в комунікації передбачає не лише врахування потреб, інтересів, реакції аудиторії, вона, серед іншого, включає спроможність враховувати преференції та потреби у власному просторі, уважності до мови тіла, жестів, погляду, голосу тощо.

⁹⁹ Більше про невербальну комунікацію можна прочитати у таких книжках: Екман Пол. Психологія лжи. — СПб: Питер, 2012. — 288 с.; Гарнер Аллан, Пиз Аллан. Язык розговора. — М.: Эксмо-Пресс, 2007. — 224 с.; Нэпп М., Холл Дж. Невербальное общение. Полное руководство. — М.: Прайм-Еврознак, 2007. — 512 с.

Аналізуючи ваші власні звички та преференції, варто враховувати типові **невербальні реакції** нашого тіла: «завмирання» (демонстрація захисної реакції, спроба сховатися на «відкритому місці», бажання виглядати маленьким, непомітним), «втечі» (використання блокуючих елементів через прагнення дистанціюватися від неприємного, як-от, заплещування очей, закривання обличчя, відхилення тулуба) та змагання, конкуренція (реакція на рух, погрозовий погляд, «захоплення» території, вторгнення в особистий простір іншої людини). Те, яку позу Ви приймаєте, може бути красномовним свідченням Ваших думок та оцінок.

Жестикуляція також є потужним невербальним сигналом, який привертає (і може відволікати) увагу аудиторії. Жести можуть показувати, що Ви оцінюєте інформацію, очікуєте, заперечуєте або погоджуєтеся, схвалюєте, жести можуть показувати впевненість і хвилювання, можуть слугувати засобами самоконтролю (самозахисту) тощо. Жести можуть мати різні функції, є жести, що, так би мовити, замінюють слова, є жести-емоції, жести-регулятори тощо¹⁰⁰. Жести можуть використовуватися як свідомо, так і спонтанно і не завжди усвідомлено. Важливо навчитися контролювати жести адаптації, притаманні людині, які працюють як заспокійливі механізми наприклад, перебирання предметів руками, торкання до надгрудинної ямки, до прикрас, до голови, шиї, обличчя, поправлення краватки тощо).

Необхідно вміти **правильно використовувати простір**, аби почуватися комфортно і не «тиснути» на інших людей. Відчуття та використання простору залежить від культурних особливостей та близькості між співрозмовниками¹⁰¹. Е. Холл, автор концепції проксемики, розрізняв особистий простір (від безпосереднього контакту, часто 15 см. і до 46 см), що

¹⁰⁰ Загально відомі такі свідомі символічні жести, як замітники слів — знаки перемоги (V) або згоди (OK); регулятивні жести, наприклад, потиск руки, кивок головою, піднята рука як бажання вступити у комунікацію тощо. Ілюстративні жести тісно пов'язані з текстом повідомлення (наприклад, зображення розміру предмета руками, рух руки у відповідному напрямі), вони можуть бути як свідомими, так і ні (це видно, коли є невеличка пауза між словами і рухом). Метафоричні жести дозволяють зобразити форму предмету, складність питання. Експресивні жести, дозволяють виразити емоції (наприклад, закриття вух).

¹⁰¹ Особиста зона комфорту (яка має бути вільною) може бути різною, одна зі спроб її виміру є такою: 60 см. з боків, 70 см. попереду та 40 см. позаду людини.

прийнятний для спілкування для обмеженого кола осіб між близькими друзями і родичами; особиста зона (починаючи від відстані витягнутої руки, від 46 до 120 см) — для міжособистісного спілкування, переважно для знайомих людей; неформальне спілкування, соціальна дистанція (від 120 до 240, в деяких випадках і 360 см) використовується для спілкування із незнайомими людьми, новоствореною групою; публічна (від 360 до 760 см.) — наприклад, виступи перед великою аудиторією.

Погляд може передавати як небайдужість промовця, так і привертати увагу, зацікавлювати. Підтримка контакту очима потрібна для налагодження зворотнього зв'язку. При цьому, слід пам'ятати, що надмірно тривалий прямиий погляд в очі є демонстрацією сили, проявом тиску, і не може розглядатися як мотивуючий інструмент впливу.

Важливими при комунікації є і сила, і інтонації, і темп **мовлення**¹⁰²; загалом відомо, що тихі та/або монотонні промови, як правило, погано сприймаються; тихий голос при публічній комунікації може бути серйозним подразнюючим фактором; повільна промова може приспати, а в разі зашвидкого мовлення аудиторія може просто пропустити важливі повідомлення.

Тож, слід враховувати, що люди вступають у комунікацію використовуючи різні засоби. Ми слухаємо також очима, як і говоримо тілом, жестами, очима тощо. Якщо невербальні сигнали суперечать словам, то справжню інформацію, реальне ставлення, як правило варто «читати» по невербальним сигналам. Коли ви проводите заходи, говорите перед певною аудиторією, невербальні сигнали, можуть свідчити про те, що ваша промова затягнулася і що хтось хоче ще щось сказати. Вони можуть показати настрій та реакцію групи на Ваші слова. Якщо прислухатися до цих знаків, то можна бути кращим комунікатором (промовцем), і

Величні лідери майже завжди здатні спрощувати, можуть відповідати аргументами, дебатувати та сумніватися даючи рішення, яке усі зможуть зрозуміти.

Колін Пауел

Китайський ієрогліф «ЧУТИ» 聽 складається з символів, що означають: вуха — око — серце.

¹⁰² За даними британських досліджень, відносно повільний темп — 70 слів на хвилину, більш-менш оптимальний — 100 слів на хвилину, відносно швидкий — 150 на хвилину.

кращим керівником. Водночас, слід пам'ятати, що ці невербальні сигнали мають тлумачитися лише у комплексі проявів. Коли Ви їх бачите, то формуєте свої припущення щодо них. А будь-які припущення слід перевіряти перш ніж робити будь-які висновки.

Універсальні принципи ефективної комунікації

- Пам'ятайте, Ви є відповідальним за те, щоб Вас почули і зрозуміли.
- Поважайте співрозмовника, слухайте активно та підтримуйте зворотній зв'язок (увага до реакції адресата, бажання, готовність почути інші точки зору).
- Готуйтеся до комунікації. Враховуйте можливі комунікативні бар'єри та інтереси, потреби та можливості Вашої цільової аудиторії. Пристосовуйте свій стиль висловлювання та метод передачі інформації до можливостей слухача та його стилю спілкування. Враховуйте фактор особистого простору.
- Говоріть до аудиторії, контролюйте «напрямок» звуку, підтримуйте контакт очима з усією аудиторією.
- Говоріть розбірливо (артикульовано), чітко і конкретно. Добре поміркуйте над тим, що хочете сказати:
- Уникайте термінів та висловів, які можуть бути зрозумілими не для всіх.
- Вживайте короткі, прості але повні (закінчені) речення, будьте помірними в деталях.
- Не відхиляйтеся від теми розмови — дотримуйтеся логіки.
- Робіть акцент на основній (найвагомійшій) інформації та поясненні «чому» (значення для співрозмовника).
- Будьте емоційними, аби зацікавити аудиторію, але контролюйте свої емоції. Будьте привітними, посміхайтесь, але не тоді, коли йдеться про сумні, трагічні чи проблемні моменти.
- Контролюйте свої жести (мову тіла), намагайтесь, щоб Ваші рухи відповідали Вашим словам (одна думка — один жест). Пам'ятайте, Ваша поведінка є повідомленням.
- Говоріть у середньому темпі, достатньо голосно, аби Вас могли чути, ті хто сидить від Вас якнайдалі; використовуйте інтонації, паузи та словосполучення для акцентування та виокремлення ключових моментів.

- Не відволікайтеся на другорядні речі, концентруйтеся на головній меті Вашої комунікації та ключовому повідомленні.
- Зберігайте свою просторову «зону комфорту» тощо.

ЗВОРОТНІЙ ЗВ'ЯЗОК ТА АКТИВНЕ СЛУХАННЯ

Активне слухання є ключовим вмінням, необхідним для ефективного спілкування. Намагайтеся зрозуміти більше, ніж було сказано, зрозуміти мову тіла співрозмовника, і головне — його наміри. Покажіть співрозмовнику, що уважно його слухаєте — за допомогою зорового контакту, позиції тіла, міміки, кивання головою, певних звуків. Переконайтеся, що справді добре розумієте сутність розмови

Використовуйте **методи активного слухання**:

- парафрази (повторення інформації своїми словами, при чому без інтерпретації чи підказок рішення, *«Я так зрозумів, що...»*, *«Ви маєте на увазі ... Чи це так?»* *«Наскільки я розумію, Ви питаєте про ...»*);
- роз'яснення (конкретизації важливих деталей);
- підсумовування (повторне представлення ключових ідей, висновки).

Для попередження конфлікту чи напруги — переформулюйте проблемні тези співрозмовника (повторення вислову співрозмовника нейтральною мовою).

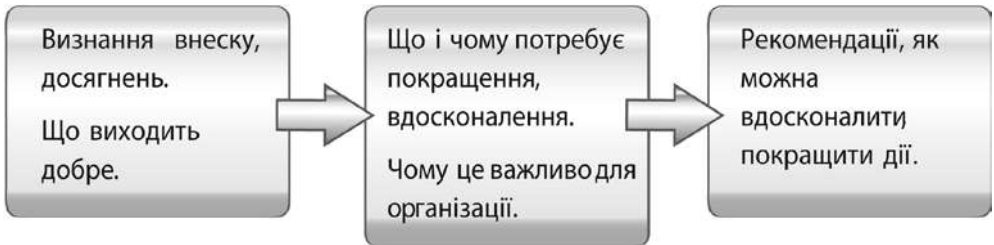
Визнавайте право співрозмовника на емоції — називайте їх, показуючи, що розумієте співрозмовника (наприклад: *«Я розумію Вашу стурбованість...»*, *«Я бачу, що Ви сумні...»*, *«Я знаю, що можна бути роздратованим у такій ситуації...»*). Пам'ятайте, щоб висловити, що Ви розумієте емоції співрозмовника, необов'язково відчувати те ж саме.

Розуміння повідомлення не означає, що Ви згодні з його змістом.

Заохочуйте співрозмовника до розмови підвищуючи його самооцінку — визнаючи та схвалюючи його дії, внесок, слова (наприклад: *«Це гарна ідея»*, *«Я бачу, що для Вас це важливо»*, *«Дуже вдячний Вам, що звернули на це мою увагу»*, *«З цього боку я не дивився на проблему»*).

Спроможність підтримувати **конструктивний зворотній зв'язок** є надзвичайно важливою для управління людьми. Він передбачає постійне

Схема 38. Конструктивний зворотній зв'язок



підтримання спілкування віч-на-віч, активне слухання. Загальним правилом вважається дотримуватися позитивної логіки: починати з визнання позитивних сильних сторін працівника і після того, в разі потреби, говорити про недоліки, потреби у вдосконаленні та пропонувати допомогу у покращенні ситуації, причому запитувати працівників про їх інтерпретацію ситуації.

Вміння налагоджувати зворотній зв'язок включає не лише підтримання контакту очима, це і спроможність заохотити іншу сторону поділитися тим, що було сприйнято, висловити свою точку зору, а також вміння належним чином реагувати на інформацію, яка отримана від іншої сторони.

Практика показує, що не завжди спрацьовують прямі питання як, наприклад, «*Чи все зрозуміло?*», оскільки таке запитання проковує відповідь «так» незалежно від реалій. Більш ефективним є питання на зразок «*Я не впевнений(на) чи чітко все пояснив(ла)...Як Ви це розумієте?*» Важливо, щоб працівник бачив, що керівникові насправді важливо, чи точно сприйняті його слова.

Що заважає слухати? Наша установка, що ми і так знаємо, що počуємо; а також наше сприйняття — слухаючи ми чекаємо на підтвердження наших думок, а не на справжню інформацію.

Характеристики ефективного зворотнього зв'язку: своєчасність, зрозумілість та чіткість для адресатів (цільової аудиторії), надійність та достовірність; бажання та готовність адресатів сприймати інформацію; предметна спрямованість (не повинна принижувати співрозмовника, зачіпати його репутацію, гідність); конкретність, конструктивність (інфор-

мативність про те, що і як треба робити чи не робити); корисність (придатність для використання інформації); описовий характер (не оціночні судження щодо діяльності працівника, а об'єктивний опис та визнання його роботи).

«Заборони» у комунікації

- Не поспішаєте робити висновки та приймати рішення. Не заперечуйте одразу, спробуйте розібратися, дослухайте до кінця, зрозумійте причини, які зумовлюють різні точки зору.
- Не думайте, що Ви знаєте, що хоче сказати Вам співрозмовник.
- Не дозволяйте вашим емоціям, установкам, стереотипам впливати на оцінку співрозмовника та його слів.
- Не заперечуйте почуття, про які Вам говорить співрозмовник.
- Не демонструйте зневаги до питань, про які йдеться.
- Не змушуйте співрозмовника захищати себе.
- Не удавайте, що слухаєте – слухайте насправді.
- Не перебивайте співрозмовника.
- Не підкреслюйте своєю поведінкою, що Вам важко слухати.
- Не відволікайтеся, коли говорить Ваш співрозмовник. Не читайте і не пишьте, коли до Вас звертаються.
- Не розмірковуюйте над тим «що» ви скажете у відповідь, коли співрозмовник ще говорить.
- Не давайте непотрібних порад – враховуйте очікування співрозмовника.
- Не задавайте одночасно багато запитань.

ЦІЛЬОВА АУДИТОРІЯ ТА ЗАЦІКАВЛЕНІ СТОРОНИ

Цільова аудиторія — ті, на кого розраховане повідомлення. Цільова аудиторія може включати і одну особу (Вашого співрозмовника), і групу осіб (як при безпосередньому спілкуванні, так і при використанні засобів масової комунікації). Цільова аудиторія не може бути завжди широкою абстрактною гро-

Проблема не існує сама по собі, вона завжди чиясь проблема.

мадськістю. Повідомлення для всіх є занадто загальним і не завжди дозволяє привернути увагу та заручитися підтримкою. Адресність комунікації є важливим фактором впливу на її якість.

Інколи розрізняють такі терміни:

Зацікавлені особи та сторони (*stakeholders*) – ті, кого стосуються, зачіпають ті чи ті рішення, чи дії, на кого справляє чи потенційно може здійснювати вплив відповідна урядова політика.

Групи інтересів (*interest groups*) – групи осіб, об'єднані довкола спільних інтересів (як звикло в неурядовому секторі) та зацікавлені у тих чи інших рішеннях органах влади. В силу своєї організованості мають більші можливості відстоювання своїх інтересів та впливу на процес прийняття рішень. Часто під групами інтересів мають на увазі саме неурядові організації та інші інституції громадянського суспільства, однак це є лише одним з можливих підходів.

Бенефіціари (*beneficiaries*) – це особи та групи осіб, для яких вплив політики є вигідним, цінним та корисним; ті, хто виграє в результаті реалізації запропонованої політики.

Цільові групи (*target groups*) – це групи, на яких сфокусовано увагу, з якими відбувається або планується проведення відповідної роботи, в тому числі інформування, консультування тощо.

Інколи виділяють **три групи зацікавлених осіб:**

- зацікавлені особи 1-ої групи — ті, на кого рішення, політика, проблема впливає або впливатиме безпосередньо;
- зацікавлені особи 2-ої групи — ті, на кого рішення, політика, проблема впливає або впливатиме опосередковано;
- зацікавлені особи 3-ої групи — ті, хто впливає або цікавиться відповідною політикою, рішенням.

Зацікавлені особи та сторони (стейкхолдери) охоплюють: різні сектори; верстви населення; групи працівників та/або громадян; їх об'єднання (формальні й неформальні). Сегментування або виокремлення цільової аудиторії відбувається на основі схожості та відмінності потреб та інтересів, мотивів, цінностей аудиторії, а також за соціо-гео-демографічними характеристиками (стать, вік, освіта, вид діяльності, рівень доходів, житлові умови, місце проживання, релігія, соціальна група тощо).

Ефективність комунікації оцінюється з точки зору досягнення очікуваних цілей, і, зокрема, з точки зору рівня сприйняття інформації та порозуміння. Чіткість цілей пов'язана у свою чергу із розумінням цільової аудиторії: її інтересів, очікувань, потреб, рівня зацікавленості та підтримки, рівня впливу. Якщо Ви хочете, аби Вас «почули», необхідно, визначити, для кого саме Ви адресуєте Ваше повідомлення — хто є Вашою цільовою аудиторією.

Аналіз цільової аудиторії при плануванні комунікації та формулювання повідомлень для неї має включати відповіді на такі запитання:

- Наскільки для цієї цільової аудиторії важливе питання? Чи зачіпає їхні інтереси та потреби, якщо так, то які вони?
- Що цільова аудиторія знає або/та думає з цього питання? Як ставиться до пропонуваної Вами інформації? Чи підтримує Ваші ідеї?
- Яке повідомлення дозволить Вашій аудиторії зрозуміти Вас, погодитися з Вами? Як треба передавати інформацію? На чому робити акценти? Які канали комунікації слід використовувати?

Аналіз зацікавлених сторін є обов'язковою складовою розробки, планування та оцінювання політик, стратегій. Він має застосуватися вже з перших етапів розробки рішень, є першим етапом підготовки до проведення публічних консультацій (обговорень) під час прийняття рішень на всіх рівнях влади. Аналіз зацікавлених сторін дає стислий, але всебічний опис реакції визначених груп на проблему чи пропонуване рішення, а також вплив пропонованих рішень на них. Він дозволяє чіткіше визначити проблеми та врахувати різні точки зору, різні аспекти проблеми, виявити побоювання, найбільш проблемні питання щодо яких бракує інформації та не існує консенсусу щодо пошуку шляхів їх вирішення.

Такий аналіз дозволяє виявити прихильників розв'язання проблеми, сприяти залученню союзників та виявити тих, хто чинитиме опір певним урядовим рішенням, спробувати зменшити супротив тощо; а також підготуватися до обґрунтування позиції влади та знайти можливі шляхи досягнення консенсусу, підтримки суспільної злагоди, цілісності суспільства. Це також сприяє окресленню стратегії участі у політиці.

Аналіз зацікавлених сторін є аналізом потреб та інтересів окремої особи або групи осіб, у тому числі: цілей, які вони перед стобою ставлять;

Сприйняття інформації:

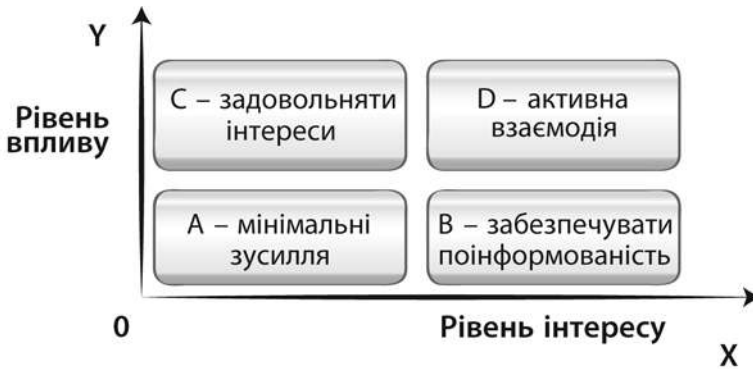
- *Як* зі мною говорять?
- *Хто* зі мною говорить?
- *Для чого, чому* зі мною говорять?
- *Що* мені повідомляють?

колишньої реакції на розв'язання подібної проблеми (або проблеми, яка мала аналогічний суспільний розголос); можливої реакції та очікуваної поведінки; можливого впливу на пропонуване рішення (політику) та рівня підтримки. При аналізі враховується природа (суть) інтересу у рішенні, потенційний вплив на реалізацію рішення, важливість інтересу, важливість та повноваження групи зацікавленої аудиторії. При врахуванні інтересів зацікавлених сторін доцільно використовувати матрицю А. Менделоу, подану нижче на схемі.

Схема 39. Аналіз зацікавлених сторін та визначення стратегій впливу

Вісь ОХ — рівень зацікавленості, інтересу

Вісь ОУ — рівень впливу, влади



Аналіз зацікавлених осіб дає змогу обрати ті групи, які потребують особливої уваги при розв'язанні проблеми та розробити адекватні комунікативні стратегії (інформування, консультування та активного залучення, взаємодії) щодо різних груп. З матриці на схемі 39 ми бачимо, що:

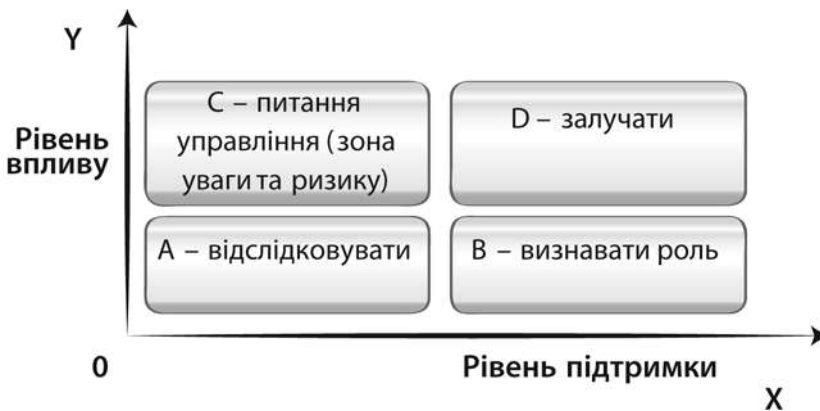
- найменше зусиль з боку розробників рішень потребують ті, хто виявляє мало інтересу до питання й справляє незначний вплив (по відношенню до групи А необхідно буде застосовувати загальну стратегію інформування про існуючу проблему та шляхи її розв'язання);
- першочергової уваги потребують ті, хто мають найбільший інтерес до проблемного питання та здійснюють найбільший вплив щодо нього, і не тільки з точки зору розробки та ухвалення урядового рішення, але й з точки зору визначення ставлення до рішення, його реалізації тощо (по відношенню до групи D, яка є ключовими гравцями, потріб-

но застосовувати активну стратегію консультування; ключові гравці потребують належного визнання, поінформованості, залучення до процесу консультування);

- ті, хто виявляють незначний інтерес до проблемного питання, але мають значний вплив, потребують особливої уваги, оскільки необхідно критично враховувати їхні потреби та максимально залучитися їх підтримкою при обговоренні та ухваленні урядового рішення (група С — потребують належного визнання, поінформованості, залучення до процесу консультування);
- ті, хто виявляють зацікавленість у питанні, але суттєво не впливають, потребують постійного поінформування, налагодження дієвих механізмів систематичного поширення актуальної та всебічної інформації про проблему та варіанти її розв'язання (у формі відповідної урядової політики), можливості отримання зворотного зв'язку (група В).

За подібною методикою можна оцінювати зацікавлені сторони і з точки зору прихильності до того чи того рішення. Тоді ми отримуємо матрицю, сформовану за двома ознаками — рівнем впливу (потребують належного визнання, поінформованості, залучення до консультування) та рівнем підтримки і, відповідно, сформуємо чотири групи, які потребуватимуть різних інформаційно-комунікативних стратегій.

Схема 40. Карта стратегій взаємодії із зацікавленими особами, залежно від оцінки впливу та рівня підтримки
 Вісь ОХ — рівень підтримки
 Вісь ОУ — рівень впливу, важливості



Аналіз зацікавлених сторін обов'язково передбачає **аналіз цінностей різних груп**, відмінностей та спільності їхніх інтересів, однакості та можливих конфліктних ситуацій при розв'язанні проблеми, очевидних та прихованих перешкод для досягнення консенсусу (або прийняття узгодженого рішення). Важливо, аби аналіз був здійснений неупереджено, так, ніби він здійснюється з позицій кожної із зацікавлених сторін. Тобто, важливо не лише знати, що існують або можливі різні точки зору щодо існуючої проблеми чи пропонуваніх рішень серед зацікавлених сторін, але й чому вони можливі, які для цього є причини, які існують можливості для забезпечення порозуміння між різними зацікавленими сторонами.

Важливо забезпечити не лише «внесок» усіх зацікавлених сторін у процес обговорення проблем, рішень, політики, але й те, аби всі учасники знали, що внесок, отриманий від них, буде тією чи іншою мірою враховано.

ПЛАНУВАННЯ КОМУНІКАЦІЇ

Планування комунікації (і для внутрішньої, і для зовнішньої аудиторії) визнається як одна з визначальних і суттєвих управлінських функцій. Стратегічне планування комунікації є визначенням послідовності та поетапності обраних способів інформаційної взаємодії залежно від визначеної (глобальної) мети та наявних можливостей (в тому числі ресурсів та очікувань). Планування комунікації не існує в ізоляції і не є самоціллю. Воно є невід'ємною складовою стратегічного планування діяльності окремих відомств та уряду в цілому і покликане допомагати у досягненні стратегічної мети, реалізації завдань та функцій, дотриманні основних принципів та цінностей. Завдання комунікації завжди підпорядковані загальному завданню організації, вони є похідними, допоміжними з точки зору досягнення перших. Саме тому планування та контроль за комунікацією потребує участі не тільки відповідних фахівців з питань комунікації, але й керівного персоналу — задля забезпечення дотримання стратегічного курсу й основних цінностей.

В ідеалі, планування комунікації спрямоване на підтримку прозорості систем управління та посилення свідомого вибору пріоритетів (шляхом всебічного вивчення проблем, альтернатив їх розв'язання, побічних впливів тощо), забезпечення системності й спільності дій (держави і громадськості, зацікавлених сторін), запобігання ймовірним конфліктам та

непорозумінню, досягнення балансу інтересів та бажаного результату. Важливою є підтримка загальної відкритої дискусії навколо ключових питань і шляхів розвитку суспільства. Державні органи мають пропонувати до обговорення своє бачення та заохочувати різні зацікавлені сторони до висловлення своїх позицій, думок, зауважень, коментарів, пропозицій тощо.

Визначальними для культури стратегічної комунікації є ідеї відкритості, відвертості, довіри та прозорості мети та процесу. Публічні комунікації, особливо такий механізм як консультації¹⁰³ мають здійснюватися за умови чітко поставлених завдань, обізнаності сторін щодо головних проблем та мети взаємодії, обміну об'єктивною інформацією, врахування її повноти, реалістичного зважування позицій та адекватного ресурсного забезпечення.

Комунікація планується з метою **інформувати, переконувати та мотивувати** бажану діяльність (або бездіяльність). Державні органи планують свої дії щодо того, як представляти та пояснювати працівником та населенню свої проекти планів, рішень та дії, аби почути їхню точку зору.

Як на рівні внутрішньої, так і зовнішньої комунікації визнається сьогодні необхідним рух від інформування до консультування та до залучення зацікавлених сторін (персоналу та громадськості) до процесу формування та реалізації рішень.

Три основні рівні налагодження взаємодії влади з громадськістю: інформування, консультування та активна участь.

- **Інформування** – однобічний процес – надання інформації громадськості в цілому або зацікавленим групам чи організаціям, що представляють інтереси тих, на кого відповідна політика потенційно впливає.
- **Консультування** у процесі вироблення та реалізації політики, під час прийняття рішень на всіх рівнях влади має асиметричний характер, адже по суті є отриманням інформації від громадськості (визначеної аудиторії) щодо заздалегідь визначених владою питань.
- **Залучення громадськості** – активна участь громадян та їх об'єднань чи організацій за їх ініціативою у формуванні публіч-

¹⁰³ Консультування є адміністративною процедурою, що передбачає прямий безпосередній обмін інформацією, ідеями, враженнями, думками та порадами під час прийняття рішень.

ної політики, а також в її реалізації та оцінці. Саме цей тип взаємодії є принципово двостороннім, відкриває шлях реального партнерства.

Handbook on information, consultation and public participation in policy making. "Citizens as partners". Drafted by Marc Gramberger. – OECD, 2001¹⁰⁴.

Важливим є те, що публічна комунікація може відбуватися на всіх етапах прийняття рішень. Однак, важливо, аби вона відбувалася вже на початкових етапах, коли повинні враховуватися наслідки прийняття рішень. На стадії стратегічного планування майбутнього рішення інформаційна взаємодія допомагає з'ясувати характер, природу потреб та стимулів (ініціатив) прийняття рішень, визначитися із пріоритетами. Аналітична фаза підготовки рішень передбачає налагодження комунікації з зацікавленими сторонами — тими, кого зачіпатиме відповідне рішення, з фахівцями (теоретиками та практиками) у відповідних галузях, а також із тими, хто поділятиме відповідальність за рішення, що прийматиметься, з тими, хто фінансуватиме відповідні заходи. На етапі власне прийняття рішення, також можливі дискусії, роз'яснення та анонси рішення. На стадії впровадження рішення, як правило, комунікація спрямована на передачу рішень на виконання, здобуття публічної підтримки, і, в певних випадках, мотивації специфічних впливів.

Серед визначальних рис процесу планування є такі: визначення завдань; оцінка навколишнього середовища; вибір та імплементація оптимальних комунікативних опцій (в тому числі послідовне й систематичне розповсюдження ключової інформації/ повідомлення); оцінка ефективності комунікації (згідно визначених критеріїв) й відповідна корекція діяльності. **Комунікативні плани**, що є обов'язковою частиною документів щодо ініціації нових рішень щодо політики (стратегії), покликані артикулювати основні критичні та термінові аспекти діяльності організації й дати відповіді на запитання: «Хто?» (кому ми цікаві), «Що?» (які характеристики об'єкта є цікавими) і «Як?» (передати у ключовому повідомленні необхідні характеристики та оцінити досягнуті результати).

¹⁰⁴ Див. також Тематичні огляди політики ОЕСР «Залучення громадян до розробки політики: інформація, консультації та участь», жовтень 2007 та «Модернізація державного сектору: відкритість влади», квітень 2007 (Policy brief, OECD) — <http://www.center.gov.ua/publikaciyi-centru/tematichni-brifi.html>

Складові комунікативних планів державних органів Канади:

- (1) *ціль* комунікації;
- (2) «*публічний клімат*» (оцінка реакції населення з урахуванням результатів опитувань; аналіз інформації, що подається ЗМІ, міститься у кореспонденції та зверненнях громадян до міністра; вивчення лобістських виступів та проявів громадського тиску; врахування регіональних аспектів);
- (3) *ключова інформація* (три-чотири ідеї, що мають бути зрозумілими, свідомими та позитивними, відповідати суспільним цінностям й міститися у всіх комунікативних продуктах організації);
- (4) *стратегічні комунікативні припущення* (зовнішні фактори впливу, підходи до інформування, наслідки, можливості співпраці та групи підтримки, проблеми, що потребуватимуть розв'язання);
- (5) *цільова аудиторія* (2–3 групи) та її *потенційна реакція* на повідомлення, вплив на націю в цілому, на посилення соціальних, політичних та економічних зв'язків у суспільстві;
- (6) *ключові елементи комунікації* (конкретні засоби інформування, наприклад — газети для міського населення, Інтернет — для молоді, телеконференції, аудіовізуальні презентації, засоби електронної пошти та web-сайтів);
- (7) *головні діючі особи та горизонтальна координація* — взаємодія державних органів, зв'язки з приватним сектором, неприбутковими організаціями тощо;
- (8) *дії щодо посилення впливу інформації* (подальше просування, консультації, видання брошур та буклетів, кампанії прямого листування, надання інтерв'ю ЗМІ, програми у прямому ефірі тощо);
- (9) *критерії оцінки* (через медіа моніторинг, опитування, механізми залучення громадськості, аналіз кореспонденції тощо),
- (10) *бюджет*;
- (11) довгострокові та короткотермінові *плани конкретних заходів*¹⁰⁵.

¹⁰⁵ Див.: Memoranda to Cabinet. A Drafter's Guide. — Canada, PCO; Ібрагімова І.М. Технологія інформаційної взаємодії в процесі прийняття рішень. //Вісник УАДУ — К.: Вид-во УАДУ — № 3 — 2000. — с. 442–448/

Крім змістовних існують ще формальні вимоги щодо планування комунікації. Вважається, що плани мають бути: відносно короткими, стислими, лаконічними (максимум п'ять-десять сторінок); сфокусованими та легкими для читання

Планування передбачає прогнозування на основі відповідного аналізу й спирається як на факти, так і на припущення, а, відтак, має свої ризики. Чимало на цьому шляху залежить від системності вивчення проблеми та її загального контексту, обґрунтованості і гнучкості. Комунікація, власне, і планується часто для того, аби перевірити припущення та зробити рішення більш ефективними.

Саме тому до фахівців, що займаються плануванням комунікації, серед іншого, висувають вимоги мислити широко, глобально, враховувати загальний контекст діяльності організації, знати реальних лідерів, процедури, сильні та слабкі сторони діяльності організації, бути відкритими, гнучкими, оперативно реагувати на зміни й бути готовими до консультування та заохочення взаємодії.

Як зазначалося вище, адекватність передачі інформації передбачає вибір оптимального шляху, адекватної **форми взаємодії**. Слід враховувати, що існують різні способи комунікації державних органів та громадськості (із застосуванням різних технологій, механізмів, дій), як опосередковані (через засоби масової інформації), так і безпосередні. Публічна комунікація передбачає підготовку та розповсюдження дискусійних паперів, концептуальних документів, адресованих громадськості, де б презентувалися ідеї, проекти рішень, обґрунтовувалися альтернативи, перспективи та дієві рішення. При проведенні консультацій можуть також використовуватися різні механізми, як-от: опитування; фокус-групи, круглі столи та інші форми групових дискусій; письмове консультування — оголошення періодів надання зауважень та коментарів щодо певних проектів нормативних актів та рішень; громадські слухання; дорадчі громадські та експертні ради тощо.

Дотримання правильного процесу є надзвичайно важливим. Однак, питання форми взаємодії не вичерпує всіх проблем реального наповнення комунікації. Змістовна сторона наряду залежить від бажання та здатності сторін до комунікації, рівності не тільки в плані участі в комунікації, але й з точки зору її ініціації. Комунікація залежить від відкритості, готовності прислухатися до іншої точки зору та здатності до критичного мислення.

й розуміння. Мова також і про обмеження в часі (ще кілька років тому організації могли дозволити собі складати плани на 5–10 років, нині значна кількість організацій оновлюють свої стратегічні плани щорічно).

12. ВЗАЄМОДІЯ ІЗ ЗАСОБАМИ МАСОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ

Міністр не повинен жалітися на газети
чи навіть читати їх. Він має їх писати.
Шарль де Голль, генерал, 18-ий Президент Франції

ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО СПІВПРАЦІ ЗІ ЗМІ

Вимоги щодо відкритості та прозорості органів влади зумовлюють необхідність у забезпеченні належної взаємодії із засобами масової інформації (ЗМІ, засобами масової комунікації, мас-медіа). І хоча засоби масової інформації (ЗМІ) не є єдиним способом інформування громадськості, велика роль належить електронним мережам, власній інформаційній продукції та заходам органів влади. Втім, це не применшує значення та вплив ЗМІ на поінформованість населення, формування громадської думки, підтримання інтересу до тієї чи іншої теми, забезпечення публічного контролю за діяльністю влади.

Робота з мас-медіа дедалі більше орієнтується на медійні формати, а «поставлені» і «символічні» події стали звичайною практикою у їхній роботі. Часто подія набуває суспільної значимості не сама по собі, а після того, як її помічають і висвітлюють мас-медіа¹⁰⁶.

¹⁰⁶ У журналістській практиці розрізняють різні види подій. *Реальні події* — такі, що відбуваються цілком незалежно від повідомлення у ЗМІ, проте можуть бути «підхоплені» мас-медіа та відображені у них. *Медіа-опосередковані події* — це події, які могли б відбутися незалежно від ЗМІ, але очікувана участь у них мас-медіа визначає їхню особливо зручну для ЗМІ форму (наприклад, з'їзд партії), а інколи й зміст — наприклад, спрощення проблеми при коментарях для широкої аудиторії, уникання конфліктних тем за присутності телекамер. Журналісти

Журналісти визначають, що таке «новини» — що буде висвітлено, а що проігноровано — і таким чином впливають на те, хто і що матиме гарні шанси, щоб стати темою політичної дискусії та дій... ЗМІ не лише пропонують теми громадській увазі; вони також можуть своєю неуважністю приректи людей та події на забуття. ЗМІ відхиляють питання, які не видаються їм цікавими, або які не привернули їхньої уваги.

П. Лазерсфельд, Б. Берельсон і Г. Год

Сучасний стан використання ЗМІ накладає особливі вимоги щодо спроможності відповідних структурних підрозділів, відповідальних за планування комунікації, зв'язки зі ЗМІ і т.п., підтримувати таку взаємодію, а також висуває вимоги щодо спроможності посадових осіб надавати інтерв'ю, коментарі, роз'яснення щодо того чи іншого проекту або ухваленого рішення заради поінформованості та консультацій із громадськістю.

Необхідно враховувати і переваги, і недоліки спілкування зі ЗМІ, оскільки ми не впливаемо на спосіб передачі повідомлення, маємо обмежені можливості побачити реакцію та отримати зворотній зв'язок, уточнити та посилити своє повідомлення. А особливість телевізійної комунікації дуже добре втілена у словах Елеонори Рузвельт: *«У Вас ніколи не буде другої спроби, щоб справити перше враження»*. Тому навички ефективного комунікації — чіткої та стислої подачі інформації, контролю невербальних сигналів тощо — є особливо важливими при взаємодії зі ЗМІ.

Таким чином, необхідно усвідомлювати логіку діяльності ЗМІ, а також враховувати демократичні принципи взаємодії зі ЗМІ — забезпечення свободи слова — та законодавчі вимоги в інформаційній сфері.

також використовують термін псевдоподії для позначення політмаркетингових технологій, спрямованих на «розкручування» певної події чи особи, поліпшення її іміджу, впливу на формування позитивної громадської думки (наприклад, участь посадовців у богослужіннях, «перерізаннях стрічок», святах тощо). Як правило, такі події не містять ознак новинності, окрім випадків, коли відбуваються важливі, несподівані заяви. *Символічні події* — спрямовані на фіксування візуальних символів певних якостей тієї чи іншої людини, як правило перших осіб (наприклад, Білл Клінтон грає на саксофоні, Борис Єльцин на танку тощо). Така подія «брендує» персону, і пов'язана із речами глобальнішого масштабу.

Схема 41. Переваги безпосередньої комунікації



Уникнути маніпулювання в комунікації, навіть у ситуації ризику, можна шляхом дотримання таких вимог:

- учасники подій вільні від фізичного і психічного примусу;
- їхній вибір базується на усій доступній на даний момент інформації;
- всі розумні альтернативи включені в обговорення;
- виявляються і обговорюються як короткотермінові, так і довготермінові наслідки;
- і ті, від кого виходить повідомлення, і ті, хто їх вислуховує, відкрито заявляють про свої особисті мотиви, що можуть вплинути на прийняття рішення.

«Дезінформація» включає такі форми:

- неповна інформація;
- упереджена інформація;
- статистичні дані можуть бути неправильно визначеними;
- може бути використана незрозуміла або неоднозначна термінологія, яку аудиторія розуміє помилково;

- коли предмет обговорення намагаються пов'язати з іншим предметом, а насправді такого зв'язку не існує;
- питання може набути помилкового значення нагальності або важливості;
- може бути використано дуже емоційну мову, яка може спотворювати зміст.

Т. Нілсен «Етика усної комунікації»

ПРАВОВІ ЗАСАДИ ВЗАЄМОДІЇ ЗІ ЗМІ

Посадові особи, державні службовці повинні усвідомлювати свою відповідальність за **неперешкодження професійній діяльності журналістів**, а саме збору, підготовці та розповсюдженню ними інформації. З набуттям чинності двох ключових законів України («Про доступ до публічної інформації» та нового Закону України «Про інформацію») за журналістами визнано переважне право доступу до відкритої інформації, оскільки ця інформація необхідна їм для виконання своїх професійних обов'язків.

Принциповим є вимога щодо **заборони цензури** (ст. 24 Закону «Про інформацію»), якою є будь-яка вимога, спрямована до журналіста, засобу масової інформації, його засновника, видавця, керівника, розповсюджувача, узгоджувати інформацію до її поширення або накладення заборони чи перешкодження в будь-якій іншій формі тиражуванню або поширенню інформації.

Важливо пам'ятати, що «цензура», «умисне перешкодження законній професійній діяльності журналістів» та «втручання у професійну діяльність журналістів» — це різні дії, і їх розмежує законодавство.

Цензура — будь-яка вимога, до журналіста, засобу масової інформації, його засновника, видавця, керівника, розповсюджувача, узгоджувати інформацію до її поширення або накладення заборони чи перешкодження в будь-якій іншій формі тиражуванню або поширенню інформації.

Втручання у професійну діяльність журналістів — це контроль за змістом поширюваної інформації, замовчування суспільно необхідної інформації, накладення заборони на висвітлення окремих тем, показ окремих осіб, заборона критикувати суб'єкти владних повноважень, крім випадків, встановлених законом.

Умисне перешкоджання законній професійній діяльності журналістів — це будь-які дії або бездіяльність), якими створюються перешкоди (обмеження, заборони) журналістам здійснювати професійну діяльність (наприклад, відбирання мікрофона або відштовхування телекамери — це умисне перешкоджання законній професійній журналістській діяльності)¹⁰⁷.

Закон закріпив **право на власну оцінку та критику дій і рішень органів державної влади**, при цьому, згідно статті 30 закону України «Про інформацію», ніхто не може бути притягнутий до відповідальності за висловлювання **оціночних суджень**.

Сприяння професійній діяльності журналістів, ЗМІ включає завчасне їх поінформування про місце і час проведення сесій, засідань, нарад, брифінгів та інших публічних заходів; створення умов для здійснення записів (письмових, аудіо- та відеозаписів із застосуванням технічних засобів) і передачі інформації, проведення інтерв'ю, отримання коментарів посадових осіб. За ненадання інформації на запит, несвоєчасне або неповне надання інформації, надання інформації, що не відповідає дійсності, вдвічі збільшено розміри штрафів за адміністративні правопорушення за статтею 212-3 Кодексу про адміністративні правопорушення.

Стаття 25 Закону «Про інформацію» закріплює право журналіста безперешкодно відвідувати приміщення суб'єктів владних повноважень, відкриті заходи, які ними проводяться, та бути особисто прийнятим у розумні строки їх посадовими і службовими особами, крім випадків, визначених законодавством. Процедура акредитації має ґрунтуватись на принципах відкритості, рівності, справедливості з метою забезпечення права громадськості на одержання інформації через ЗМІ. Нині відсутність акредитації не може бути підставою для відмови в допуску журналіста на відкриті заходи, що проводить суб'єкт владних повноважень. Закон також

¹⁰⁷ Умисне перешкоджання професійній діяльності журналістів карається штрафом до п'ятдесяти неоподатковуваних мінімумів доходів громадян або арештом на строк до шести місяців, або обмеженням волі на строк до трьох років. Переслідування журналіста за виконання професійних обов'язків, за критику, здійснюване службовою особою або групою осіб за попередньою змовою, карається штрафом до двохсот неоподатковуваних мінімумів доходів громадян або обмеженням волі на строк до п'яти років, або позбавленням права обіймати певні посади на строк до трьох років.

закріпив права журналістів-фрілансерів¹⁰⁸, тому неможливо знати заздалегідь, де буде оприлюднена інформація.

ЛОГІКА ДІЯЛЬНОСТІ ЗМІ



ЗМІ забезпечують широке інформування та, як і будь-який інструмент або канал, мають свої особливості, які необхідно враховувати в роботі. Телебачення збирає сьогодні в Україні найбільшу аудиторію. Водночас, слід враховувати, що кожен канал телебачення, радіо або друковані видання орієнтуються на свою аудиторію.

Необхідно розуміти логіку діяльності ЗМІ та журналістів. Передусім, слід враховувати, що вони шукають ту інформацію, яка може бути представлена як **новина**. Цінності новинності (*news values*) — це характеристики подій або осіб, які визначають їхню переважну цінність для відбору у мас-медіа. «Новини — це люди», відзначав багаторічний редактор британських *The Times* та *The Sunday Times* Г. Еванс. Тому, оцінки, судження, емоції — усе «людське» завжди цікаве для мас-медіа, незалежно від того, хто повідомляє новину (є ньюзмейкером). Для журналістів, за висловом Лорда Норткліффа, власника британських газет *Times*, *Daily Mail*, *Weekly Dispatch*, *Evening News* на початку ХХ ст.: «Новини — це все те, що хтось хоче приховати, і саме тому новини відрізняються від реклами». Неприємні, негативні, скандальні речі, непопулярні ініціативи влади завжди будуть у центрі уваги мас-медіа і слід бути готовими коментувати їх.

Новини — це ті актуальні теми, що живуть один день: існує журналістський жарт про те, що «у вчорашню газету можна хіба що загорнути рибу».

Новини мають полісемічний зміст (одна новина містить кілька нових тем і часто у кожній новій темі міститься також по кілька тем);

¹⁰⁸ Фрілансери — це позаштатні автори, журналісти, які можуть працювати одразу з декількома ЗМІ.

Новини:

- містять у собі елемент нового знання про суспільно важливі явища і процеси;
- завжди відібрані тематично та у часі й просторі;
- є «сумою» думок, знань, поглядів (не лише героїв, присутніх у програмі, а й самих журналістів, які готували програму, з огляду на те, що програма новин – завжди колективний продукт).

Для журналістів важливими є **реальні події** — такі, що відбуваються цілком незалежно від ЗМІ, хоч і можуть бути «підхоплені» мас-медіа та відображені у них. На практиці, орієнтуючись на цінності мас-медійного відбору новин, у прес-анонсах та прес-релізах фахівці, що відповідають за роботу з медіа, часто гіперболізують чинники новинності, а події, розраховані на приїзд телекамер, навіть інсценізують. Журналісти можуть сприймати це як спотворення цінностей новин, однак часто використовують ці події як шанс отримати інформацію щодо теми, яка їх цікавить, або отримати доступ до «ньюзмейкера», отримати інформацію з перших вуст.

Загалом, можна виокремити такі **чинники новинності** події з точки зору ЗМІ:

- *статус* (імідж держави або статус інституції, особи, що є учасником події);
- *конфліктність* (негативні прояви, конфлікти, агресія, суперечки, порушення прав);
- *ідентифікація* (географічна, політична, культурна, емоційна близькість, обсяги охоплення громадян країни);
- *амплітуда* (масштаб, драматичність події);
- *співзвучність, релевантність* (відповідність очікуванням, прогнозам, рівень можливості мас-медіа відслідковувати подію);
- *безперервність* (відповідність розвитку події періодичності виходу ЗМІ);
- *ексклюзивність* (унікальність, неочікуваність події, або така подія, що відома лише одному із ЗМІ);
- *баланс* (можливість отримати точки зору усіх сторін події (особливо контраверсійних)).

Що вище рівень зазначених характеристик, тим більша цінність такої події для ЗМІ.

ЗМІ не є нейтральним посередником для передачі інформації. Їхня діяльність зумовлюється як об'єктивними, так і суб'єктивними чинниками. Значний вплив на них справляє контекст, в якому вони оперують. Цінності новин, а також журналістські норми, професійні стандарти та формат програм¹⁰⁹ (від чого залежать вибір тем та стилістика матеріалу), технологічні можливості (специфічні засоби подачі інформації, властиві певному виду мас-медіа, наприклад, наявність корпункту або можливості організувати відрядження) мають відносно універсальний характер і слугують об'єктивними факторами впливу на ЗМІ. Натомість, суб'єктивним факторами впливу на ЗМІ є редакційна політика, цільова група, мотиви та сприйняття журналістів (див. таблицю 21).

Таблиця 21. Чинники відбору подій засобами масової інформації

Чинники мас-медійного відбору подій	
Об'єктивні	Суб'єктивні
<ul style="list-style-type: none"> • цінності новини; • формати подачі або програми; • технологічні можливості; • журналістські норми. 	<ul style="list-style-type: none"> • цільова аудиторія; • редакційна політика; • мотиви журналістів; • сприйняття журналістів.

Редакційну політику формально визначає редакційний статут та формат самого ЗМІ. Однак на неї в Україні також істотно впливають власники ЗМІ, їх ідеологічні та бізнес-інтереси, а також ідеологічні та ціннісні орієнтації самих журналістів. Згідно з демократичними стандартами журналісти мають усвідомлюватися своєю відповідальність не стільки перед власником, видавцем, головним редактором, скільки (і в першу чергу) перед суспільством.

Цільова аудиторія ЗМІ визначає не лише вибір тем і осіб для висвітлення, але й стиль подачі повідомлень. Навіть так звані універсальні телеканали дедалі більше орієнтуються не на «широкі верстви населення», а на свою цільову аудиторію.

Для того, що краще підготуватися до інтерв'ю і зорієнтуватися з точки зору очікувань, потенційної цільової аудиторії, слід **дати відповіді на**

¹⁰⁹ Формат програм — це загальна концепція програми/каналу, найчастіше захищена авторськими правами. До ознак формату входять: жанр, образ ведучого, візуальна та усна стилістика, орієнтація на аудиторію, критерії відбору тем і експертів, тривалість, час виходу в ефір тощо.

такі запитання: Який канал? Яка програма? Прямий ефір чи запис? Хто братиме інтерв'ю? Хто ще коментуватиме тему? (У кого ще братимуть інтерв'ю на цю тему?) тощо.

Якщо Вас застали зненацька і просять коментарі, по-перше, виходьте з того, що камера, мікрофон завжди увімкнені, а по-друге, можете запропонувати перенесення коментаря, інтерв'ю, хоча б на 5 хвилин, аби зібратися з думками та зустрітися у зручному для Вас місці. Пам'ятайте, **якщо Ви домовилися про перенесення інтерв'ю (зустрічі з журналістом), Ви не можете його проігнорувати, це Ваша відповідальність та професійний обов'язок.**



Американський соціолог Дж. Заллер у праці *«Теорія медіаполітики: як інтереси політиків, журналістів і громадян формують новини»* наголошує на таких двох постулатах, яких важливо дотримуватися при співпраці з мас-медіа:

- правило «очікування/ значимості»: журналісти, як і державні службовці, мають служити громадськості, при цьому, державні службовці повинні враховувати, ЩО сааме, на думку журналістів, є важливим для висвітлення;
- правило «заміни продукту»: якщо ви не надаєте потрібної інформації, журналісти знайдуть їй заміну в інших спосіб — наприклад, звернуться до опонентів; крім того, журналістам цікаві слова і образи, які відповідають медійному формату. Якщо подія, образ цьому не відповідає — журналісти самостійно намагатимуться «вмонтувати» подію у потрібний формат ¹¹⁰.

За словами Дж. Заллера, ЗМІ та журналісти очікують від посадовців, представників органів влади, передусім, компетентності у відповідній сфері, знання предмету, правдивості та доброї волі, тобто, здатності розуміти думки і почуття цільової аудиторії, співпереживати і виявляти турботу про їхні потреби.

¹¹⁰ Zaller John. A Theory of Media Politics. How the Interests of Politicians, Journalists, and Citizens Shape the News, 1999. <http://www.sscnet.ucla.edu/polisci/faculty/zaller/media%20politics%20book%20.pdf>

Чого журналіст прагне, коли звертається до Вас?



- відповідей на запитання: хто — що — як — коли — чому;
- постійного оновлення інформації;
- можливості отримати ексклюзив;
- отримати статусне джерело інформації;
- отримати доступ до місця події;
- отримати доступ до інших учасників, очевидців (Ваші рекомендації);
- чесного ставлення з Вашого боку.

Журналісти обмежені у часі — тому інформація, надана невчасно, може не потрапити до ефіру бо він вже відбувся. Тому, навіть півгодини затримки у роботі з журналістами можуть бути вирішальними.

Важливою навичкою для державних службовців, і особливо керівників, є вміння коротко, стисло і чітко формулювати своє повідомлення, особливо для «саундбайтів» або «синхрону»¹¹¹. Тривалість «саундбайту» в інформаційній програмі в середньому становить 20–30 секунд (це 4–5 речень, вимовлених у середньому темпі). Саме яскраві, помітні фрази такою тривалістю мають високий потенціал для цитованості у мас-медіа. Крім того, стисло та чітко подана інформація запобігає її спотворенню або перекручуванню під час трансляції.

Практика показує, що найбільшу увагу аудиторії можна втримати у такі часові відрізки:

- 30 сек. — середня тривалість «цитати» в інформаційній програмі;
- 3 хв. — закономірність, виявлена видатним театральним новатором 20-х рр. ХХ ст. С. Ейзентштейном, який наполягав на тому, що у 3-хвилинні відрізки часу має відбуватись нове емоційне потрясіння глядачів;
- 5 хв. — міжнародний стандарт усного виступу (окрім головних доповідей);

¹¹¹ «Синхрон», «саундбайт» (soundbites) — англ., дослівно «шматок звукозапису»; це професійний журналістський термін, який позначає відібраний за звуком і відеорядом уривок «прямої мови» особи, який містить закінчену думку з певного питання.

- 7 хв. — «магічне число Міллера» — американський психолог з Принстонського університету Дж. Міллер довів, що межі оперативної пам'яті людини дорівнюють 7 ± 2 елементам; тут йдеться не про аналіз почутого, а про фізичну властивість утримувати ці елементи в пам'яті.

Орієнтовна структура стислого повідомлення (на 30 секунд — 2 хвилини):

- головна новина (предмет повідомлення);
- деталі, які можуть зацікавити, запам'ятатися;
- пояснення обставин, причин (1 речення);
- ідентифікація (проекція на простого громадянина);
- що це дасть, чим це загрожує, які будуть результати та наслідки;
- емоція, оцінка;
- підсумок, повтор ключової ідеї (іншими словами).



РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВИСТУПІВ ТА ІНТЕРВ'Ю

Керуйте розмовою: починайте з чітких ключових повідомлень, висновків, закінчуйте поясненнями.

Зацікавлюйте аудиторію тим, що скажете пізніше, робіть своєрідні «анонси», заохочуйте запитання. Ви можете «розширити» час на свою відповідь і зорієнтувати аудиторію, якщо спочатку скажете, наприклад, «*Існує три ключові причини для цього*» і далі по черзі їх називатимете.

Використовуйте паузи для привертання уваги до ключових моментів та акцентування важливих деталей (паузи після та перед ними), привертайте увагу завдяки інтонаціям та фразам-фіксації уваги, наприклад, «*і найголовніше*», «*а тепер я хочу підкреслити*» тощо.

Покажуйте зв'язки. При відповіді на запитання, враховуйте контекст, ситуацію або проблему більшого масштабу та знайдіть зв'язок із Вашим питанням.

Який ступінь Вашого контролю над власними словами? — Сто відсотків. Пам'ятайте про це, готуючись до зустрічі зі ЗМІ».

*Т. Дж. Вокер,
президент Media Training
Worldwide*

Наголошуйте на ключовому повідомленні. При відповіді на запитання Ви можете дати стислу відповідь і додати одне з Ваших ключових повідомлень

Ви контролюєте свої слова та свої відповіді. Уникайте фрази «без коментарів». Давайте ту інформацію, яка відома на цю хвилину. Якщо не можете відповісти на запитання або поясніть причину, або запропонуйте повернутися до питання пізніше; або ж дайте контакти тих, хто може дати відповідь.

У спілкуванні з журналістами, не відповідайте «так» або «ні», крім випадків, коли Вас просять підтвердити або спростувати якийсь факт. Співрозмовники очікують від Вас оцінок, прогнозів, вражень, емоцій, а не односторонніх «скупих» відповідей.

Техніка публічного виступу



- Ваша промова має бути чіткою і зрозумілою.
- Має бути зрозуміло, чому саме Ви говорите про питання, і чому зараз, перед цією аудиторією (по-можливості, підкреслити те спільне, що у вас є з аудиторією).
- По-можливості, Ваша промова має бути образною («намалювати картину словами»), спиратися на конкретні приклади з життя, але помірно в деталях.
- Цифри доречно округляти, оскільки вони важко сприймаються на слух, легше – при порівнянні; зазначати лише найважливіші, бажано, не більше двох при короткому повідомленні.
- Доречно замість іменників із закінченням на «ення» (як-от: досягнення, забезпечення, поліпшення) вживати дієслова (досягнути, забезпечити поліпшити тощо).
- Необхідно контролювати свій погляд (не дивитися на стелю, стіл, кафедру, підлогу, не заплющувати очі) та підтримувати контакт очима з усією аудиторією (умовно поділити на 3 сторони і по черзі дивитися на кожну), не фокусуватися постійно на одній людині; а при записі на камеру – дивитися безпосередньо у камеру.
- Контролюйте інтонації (монотонні промови, як правило, погано сприймаються) та темп мовлення.

Як стверджує відомий американський телеведучий Ларрі Кінг, у тих, хто добре володіє словом, є кілька спільних рис:

- вони дивляться на речі з **нової точки зору** і мають **нестандартну думку** про відомі речі;
- вони відзначаються **широкою поглядом** — думають і говорять про проблеми і події, які виходять далеко за межі повсякденних інтересів;
- для них характерний **ентузіазм** в усьому, що вони роблять в житті; вони виявляють пристрасність і цікавляться тим, що Ви їм говорите у даний момент;
- вони **не говорять постійно про себе**;
- вони **допитливі** і не соромляться запитати: «Чому?». Вони хочуть більше знати про те, що Ви їм розповідаєте;
- вони **вміють співпереживати** та намагаються поставити себе на Ваше місце, щоб сформулювати своє ставлення до того, що Ви говорите;
- вони мають **почуття гумору** і не соромляться самі використовувати його. Більше того, найцікавіші співрозмовники часто розповідають смішні історії про самих себе;
- вони мають **власний стиль** ведення розмови¹¹².

Як підтверджують дослідження, саме такі характеристики і є властивими для лідерів. Вони визнають необхідність використання усіх засобів комунікації для сприяння ефективному інформуванню, консультуванню та залученню зацікавлених сторін та взаємодії із ЗМІ як «сторожовими псами демократії». Тому надзвичайно важливо для керівників, і особливо вищого рівня, розвивати навички публічної комунікації, і, зокрема, зі ЗМІ.

Ефективна управлінська комунікація (як внутрішня, так і зовнішня) ґрунтується на універсальних принципах та передбачає орієнтацію на відкритість та прозорість, чесність та оперативний доступ і обмін інформацією (на всіх рівнях та між ними), налаштованість на розвиток довіри та довгострокової співпраці. Від лідерів залежить якість комунікації, що впливає і на характер управління, і результати діяльності, а також репутацію та імідж посадовців, відомств та державної служби в цілому.

¹¹² Кінг Л. Как разговаривать с кем угодно, когда угодно и где угодно / Ларри Кинг при участии Билла Джилберта ; Пер. с англ. — 4-е изд. — М: Альпина Бизнес-Букс, 2009. — с. 66-67

13. УПРАВЛІННЯ СТРЕСОМ

Наше найбільше право і сила в тому, аби вирішувати як хтось,
чи щось може впливати на нас.

*Стівен Кові, експерт з організаційного управління,
автор книги «7 навичок високоефективних людей»*

ПЕРЕЖИВАННЯ СТРЕСУ

Стрес є невід'ємною характеристикою нашого життя. Як зазначав канадський фізіолог Ганс Сельє, який у 1936 році запровадив поняття стресу, без стресу не було б життя. Стрес — це ознака напруги, тиску. За визначенням Річарда Лазаруса, стрес — це психологічна та біологічна реакція індивідуума на його власне сприйняття щодо загрози його добробуту. Стрес, за словами Стівена Палмера, виникає тоді, коли тиск перевищує Вашу здатність, як Ви її відчуваєте, його подолати. Стрес є природною реакцією нашого організму, наш розум і тіло реагують на стресори так само, як і 4 млн. років тому — генерується енергія для того, щоб або боротися, або «тікати».

Ганс Сельє запропонував теорію **адаптаційного синдрому**, згідно якого ми реагуємо на небезпеку, переживаємо тривогу, яка дозволяє генерувати енергію, завдяки якій ми з часом долаємо стрес і повертаємося до попереднього стану. При чому, відчуваються певні падіння нашої енергії як в стані тривожності, так і після подолання стресу (стан виснаження).

Необхідно враховувати **фізіологічні реакції**, які пояснюють процес переживання стресу. На першому етапі, у режимі «граничної пильності», наш мозок дає вихід гормону адреналіну і ми відчуваємо його у своєму тілі як **прилив енергії**: відчуття загострюються, зіниці розширюються так, що ми можемо чіткіше бачити, навіть у п'ятні; частота пульсу збільшується — м'язи отримують більше крові; артерії звужуються для підвищення

Схема 42. Адаптаційний синдром (Г. Сельє)



артеріального тиску, а вени розширюються, щоб полегшити надходження крові до серця; підвищується швидкість дихання для того, щоб збільшити повітря в системі; жир з жирових клітин та глюкоза, яка знаходиться у печінці, надходять у кров або засвоюються та створюють вибух енергії. У цей момент ми «приймаємо рішення» щодо боротьби з небезпекою або її уникнення.

На другому етапі відбувається **підвищене споживання енергії**. Наші м'язи потребують цукру і для боротьби, і для «втечі». На другому етапі починає діяти інший гормон — кортизол. Кортизол регулює цукор — збільшує рівень цукру в крові перетворюючи його з жирових клітин, сприяє мобілізації м'язової сили, але водночас пригнічує роботу імунної системи та системи травлення.

За даними Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ), до 2020 року розлади, пов'язані зі стресом, будуть провідною причиною хвороб дорослих.

Коли зникає чинник, який викликав стрес, настає період **виснаження**. Ми переходимо на наш нормальний рівень споживання енергії, оскільки ми потребуємо відновлення сил. Ті ж гормони дають сигнал «я голодний» — виникає бажання солодощів — це природна реакція після стресу.

Стрес суттєво впливає на людину, і не лише на рівні фізіології, але й спричиняє психологічні реакції, зміни у поведінці та сприйнятті.

Ознаки та наслідки стресу:

- *фізіологічні реакції*: підвищення активності нервової системи, серцебиття та підвищення тиску, головний біль, біль у спині, шлунку тощо, відчуття втоми;

За оцінками *Національного інституту охорони праці США та Американської психологічної асоціації*, проблема стресу на робочому місці щорічно «викачує» з національної економіки понад 500 млрд. доларів.

- *психологічні реакції*: страх, депресивний стан, смуток, роздратування, розчарування, проблеми із зосередженням уваги та пам'яттю.
- *зміни у поведінці*: зловживання їжею, алкоголем, курінням, розлади сну, спалахи гніву, агресивність, уникнення спілкування з людьми, нездатність прийняти рішення;

- *зміни ставлення*: поганий настрій, негативізм, цинізм; відсутність задоволення, інтересу навіть під час діяльності, яка, зазвичай, приносить задоволення.

Наслідки стресу можуть бути вкрай суттєвими, і позначатися на здоров'ї (ослаблена імунна система, ішемічна хвороба серця тощо) та психологічному стані — повне виснаження духовних сил, вигорання.

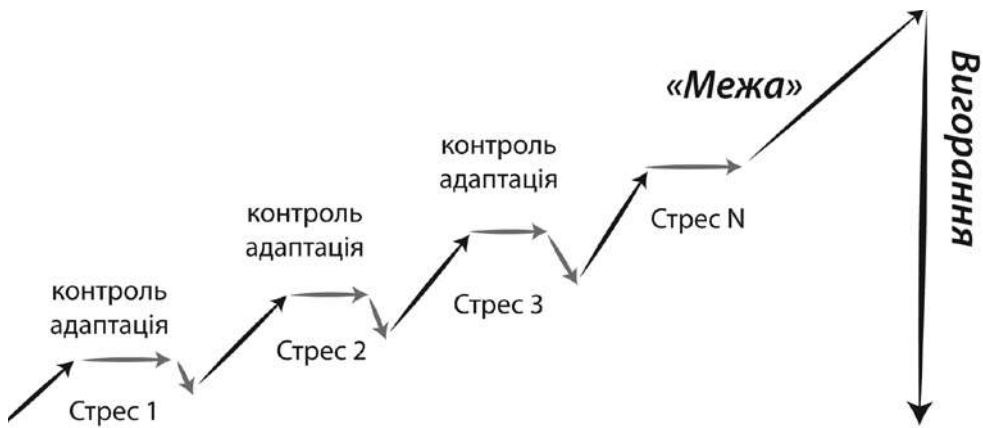
Вигорання на роботі — особливий стан фізичного, емоційного та розумового виснаження, спричинений тривалим стресом, що супроводжується сумнівами щодо власної компетентності та цінності роботи, почуттям безнадійності та безсилля.

Дослідження довели, що насправді організм повністю не відновлюється після переживання стресу, і з кожним новим стресом наша спроможність долати його зменшується і може досягнути нашого внутрішнього ліміту після чого відбувається різке падіння енергії, вигорання. Вигорання внаслідок кумулятивного ефекту стресу продемонстровано на схемі.

Вигорання супроводжується відчуттям браку сил, виснаження; людина не в змозі ані адаптуватися, ані відновити сили. Важливо враховувати, що вигорання не є провинною людини, її лінощами або просто відсутністю мотивації. Це реакція організму після досягнення «своєї межі». У цей період мозок перестає виділяти кортизол, тому більше не може мобілізувати енергію, у організмі виникає спадна спіраль гормонального дисбалансу, який впливає на настрій, енергію, розумові здібності, а також коронарну та імунну системи¹¹³.

¹¹³ Фахівці розрізняють депресію та вигорання, оскільки особа у депресії відчуває симптоми втоми, виснаження, розчарування у досвіді, роздратування та напруженості, але хвилювання людини спричиняє виділення великої кількості кортизолу.

Схема 43. Кумулятивний ефект стресу та вигорання

**Запитання для самоперевірки «чи не є Ви в зоні ризику»:**

- Чи стали Ви більш цинічними чи критичними на роботі?
- Чи змушуєте Ви себе йти на роботу і чи важко починати працювати?
- Чи виникають ситуації, коли Вас дратують або виводять зі стану рівноваги Ваші колеги/підлеглі/друзі тощо?
- Чи відчуваєте, що Вам постійно бракує енергії /не вистачає сил?
- Чи бракує Вам задоволення від Ваших досягнень? Чи бачите Ви у них сенс?
- Чи відчуваєте Ви, що втратили ілюзії щодо роботи?
- Чи використовуєте Ви їжу, алкоголь, наркотики для того, аби почуватися краще, або взагалі нічого не відчувати?
- Чи змінилися Ваші звички на роботі та вдома (а також, сон, апетит, зустрічі з друзями)?
- Чи виникають у Вас несподівані почуття головного болю чи інші фізичні негативні відчуття?

УПРАВЛІННЯ СТРЕСОМ

Надзвичайно важливо приділяти увагу управлінню стресом. Управляти стресом — це брати на себе відповідальність за: свої думки, свої емоції, своє оточення, свій ритм життя і те, як Ви ставитися до проблем і розв'язуєте їх. Мета управління стресом — збалансувати життя, розподі-

ливши час на роботу, на стосунки і спілкування, на відпочинок та релаксацію, час на розваги, а також, відновлення сил і розвитку стійкості, витримки під час навантаження, напруги та готовності до викликів, які чекають попереду.

Слід враховувати, що чимало в управлінні стресом залежить від нашого сприйняття. А на нього впливає багато факторів: значення, яке ми надаємо інформації та подіям, наша освіта, страхи, фобії, соціальний тиск, страх невдачі тощо.

Спроможність управляти стресом важлива для всіх, але в першу чергу для керівників, лідерів. Важливо управляти стресом у своєму власному житті, показуючи приклад для інших, а також створювати умови, які не сприяють виникненню стресів, або дозволяють долати стреси та запобігають виснаженню.

Необхідно враховувати, що:

- Ви – як і інші працівники – працюєте краще, приносите більше користі, коли перебуваєте у найкращій формі;
- кожен має «свою межу» – вона може бути дуже високою, але все одно вона існує;
- Ваше здоров'я – Ваша відповідальність;
- Ви як керівники-лідери слугуєте прикладом для інших.

Керівники-лідери мають розвивати навички, які дозволятимуть визначати стрес, що його переживають інші люди, та працювати з ними для пом'якшення його впливу. Необхідно зважати на симптоми стресу у себе та інших працівників, та створювати умови, які можуть підтримувати Ваш позитивний емоційний стан та дозволяти швидко відновлюватися.

Необхідно визнавати джерела стресів на роботі. Такі стресори включають:

- часті або неочікувані кардинальні зміни, хаотичну або монотонну роботу;
- надмірні вимоги на роботі, брак часу для відпочинку;
- незрозумілі завдання та неготовність або небажання відігравати певну роль, виконувати роботу, яка очікується від особи; брак часу на підготовку;
- прискіпливий контроль (мікроменеджмент) та неможливість контролювати свій графік, завдання, обсяги роботи;

- невизнання зусиль, внеску працівника; недостатня підтримка;
- складні, напружені міжособистісні стосунки;
- культурні, ціннісні розбіжності;
- недостатність світла, забагато шумів, незручне приміщення тощо.

Чимало організацій недостатню увагу приділяють питанням умов роботи та мають репутацію «виснаження» своїх працівників, що призводить до проблем утримання персоналу та нерезультативної діяльності організації.

І знову ж таки нагадаємо, що керівники відповідають за розвиток державної служби як конкурентного місця роботи та створення сприятливих умов праці, які запобігають розвитку стресів. Такі умови включають:

- **реалізацію політики балансу роботи та особистого життя** (неповний робочий день, гнучкий графік тощо);
- **відповідальність керівників за УЛР:** дотримання стандартів етики, сприяння залученню; визнання та винагородження результативної праці; підтримка реалізації, навчання та розвитку (менторство та наставництво); розвиток команд та професійних спільнот (обмін досвідом, взаємопідтримка).

Визначення джерел стресу є першим кроком на шляху управління стресом.

Таблиця 22. Фактори управління стресом залежно від типу стресора

Тип стресора	Чинники	Управління стресом
Час	Надмірні обсяги роботи; брак контролю.	Результативне та ефективне управління часом. Делегування.
Зіткнення (<i>Encounter</i>)	Міжособистісні стосунки (конфлікти ролей, конфлікти щодо питань та принципів).	Співпраця та створення команди. Емоційний інтелект.
Ситуаційні	Умови життя та роботи, обставини.	Зміни умов.

Тип стресора	Чинники	Управління стресом
Прогнозовані (<i>Anticipatory</i>)	Очікування або страх щодо подій, впливу.	Визначення цілей. Маленькі перемоги на шляху до бачення.

ОСОБИСТІ СТРАТЕГІЇ ПОДОЛАННЯ ТА ПРОТИДІЇ СТРЕСУ

У «Щоденнику стресу» фіксують:

- припущення щодо того, що спричиняє стрес;
- як Ви себе при цьому почували (фізично та емоційно);
- як діяли «у відповідь»,
- що зробили для того, аби почувати себе краще.

Управління стресом потребує свідомого підходу, аналізу та самодисципліни. Згідно **підходу 3R** необхідно: впізнавати, визнавати, слідкувати за симптомами стресу (*recognise*); протидіяти шкоді шляхом управління стресом та знаходженням підтримки (*reverse*) та розвивати свою стійкість до стресу дбаючи про своє фізичне та емоційне здоров'я (*resilience*).

В першу чергу необхідно визначити (справжні) **джерела стресу** та проаналізувати

Ваші реакції та способи подолання стресу. При визначенні джерел стресу необхідно визначити (справжні, не завжди очевидні) причини стресу, проаналізувати свої думки, почуття, поведінку, звички, ставлення, те, що Ви собі пробачаєте, а що — ні. Слід замислитися над тим, як Ви собі пояснюєте стрес (як тимчасовий, як постійну звичайну складову Вашого життя, як власну характеристику, як те, що спричиняють інші люди) та визнати свою «роль» у створенні і «підтримці» стресу.

Необхідно проаналізувати те, як Ви **справляєтеся зі стресом**, виявити Ваші «нездорові» (тимчасові) способи (паління, перекладання вини на інших, ізоляція тощо) та знайти кращі методи, що зміцнюють ваше фізичне та психологічне здоров'я та які допомагають саме Вам почуватися спокійно та тримати ситуацію під контролем.

При виборі власної стратегії протидії та подолання стресу необхідно враховувати, що можна розвивати спроможність по трьох напрямках: стратегії «ліквідація, прибирання» стресорів, зміни умов; проактивні стратегії, що посилюють здатність протистояти стресам і відновлюватися; та реактивні стратегії, що розвивають спроможність реагувати і переносити стрес протягом певного часу.

Стратегії протидії стресам (правило чотирьох А):

- зміну ситуації – уникати (*avoid*) стресори або перетворювати їх (*alter*) або/та
- зміну ставлення – адаптуватися (*adapt*) або прийняти (*accept*).

Проактивність передбачає розвиток, посилення здатності протистояти стресам і відновлюватися, акумулювання енергії для того, аби справлятися як з поточними, так і неочікуваними стресами. Це включає підтримку збалансованого життя — балансу усіх його складових та активності в усіх сферах, не тільки на роботі, але й у культурному, фізичному, сімейному, духовному, соціальному; розвиток фізичної, психологічної та соціальної (завдяки соціальним зв'язкам) стійкості.

Джерела психологічної стійкості:

- почуття контролю над власним життям – а не безсилля перед зовнішніми подіями;
- почуття відданості та залученості у те, що робите, **РАЗОМ** з іншими;
- почуття того, що новий досвід приносить виклики, можливості, а не загрози.

Слід розвивати почуття контролю над своїм життям та **управляти своїм часом**. Це означає балансувати час на роботу та на (активний) відпочинок; достатньо часу приділяти для сну; залишати роботу на роботі. Будь-яка людина потребує часу для «перезарядки батарейок», і від Вас залежить вибір часу для відпочинку у Вашому графіку. Обирайте ті способи для відпочинку і релаксації, які підходять саме для Вас.

Найкращий спосіб подолати стрес — переключитися — припинити роботи те, що Ви робите та зробити щось інше.

Корисним є розвиток **навичок релаксації**, здатність переключатися, хоча б на п'ять хвилин (в умовах тиші, комфорту, зосередженості, контролю дихання, пасивності тощо). Використовуйте усі можливості, органи відчуття¹¹⁴, уяву (заплющьте очі і пригадайте свою нещодавню приємну від-

¹¹⁴ Враховуйте «нетрадиційні традиційні» способи: *ароматерапія* (ромашка, лаванда, майоран, м'ята, розмарин, ладан, мандарин та сандалове дерево); *споживання антиоксидантів* (картопля, полуниця, сира капуста, цитрусові, мускусна

пустку, подорож, зустріч, успіх) або ж рух (виплесніть енергію на м'ячик-антистрес або фізичні вправи).

Не завжди варто уникати ситуації, яку треба вирішити. Натомість варто уникати необов'язкових стресорів. Для **уникнення стресів** важливо:

- навчитися говорити «ні» (знати свої межі);
- уникати або обмежити контакти з тими, хто спричиняє стрес;
- контролювати умови, в яких перебуваєте (наприклад, обрати інший маршрут, магазин, канал тощо);
- уникати чутливих («гарячих») для Вас тем, припинити сперечатися щодо одного й того ж питання з тими ж самими людьми;
- зменшити навантаження¹¹⁵.

Використання **стратегій змін або перетворень** передбачає визначення Ваших можливих дій, які могли би змінити ситуацію, аби подібні проблеми не виникали у майбутньому. Як правило, це потребує змін у Вашій комунікації або щоденній діяльності. При цьому важливо:

- висловлювати свої почуття, по-можливості, турботи відкрито та з повагою;
- бути готовими до компромісу, взаємності — якщо хочете змін поведінки іншої людини, будьте готові робити це також;

диня); магnezії для імунної системи (зелені овочі, шпинат, мигдаль, насіння); продуктів з вітаміном В (допомагає боротися зі стресом, зміцнення нервової системи), протеїни, вітаміни А та С). Важливим є повноцінне харчування, контрольована кількість кофеїну та цукру, алкоголю, медикаментів. Корисними є *дихальні та фізичні вправи*; масаж, прогулянки на повітрі тощо. Фахівці рекомендують регулярні фізичні вправи — 15-30 хвилин тричі на тиждень тощо.

Використовуйте усі органи відчуття: *зір* (дайте очам можливість насолоджуватися красивими видами, «приємними фотокартками», квітами, Вашими колекціями); *слух* (насолада музикою, тишею, звуками природи); насолоджуватися *запахами* улюблених парфумів, свічок, свіжого повітря, квітів; насолоджуватися *тактильними відчуттями* (потримати щось приємне, загорнутися у теплу ковдру чи шарф); *смак* (побалувати себе чимось смачненьким, улюбленим, освіжаючим) тощо.

¹¹⁵ Для зменшення навантаження слід проаналізувати пункти свого «плану дій», визначити те, що є необхідним, те, що Ви маєте зробити, і те що є менш важливим, останнє розташувати наприкінці плану та відкласти виконання).

- бути асертивними — дбати про свої цілі, будьте свідомі того, чого прагнете та сприяйте тому, аби цього досягнути, але не за рахунок інших людей, пояснювати свої інтереси, цілі іншим та враховувати їхні;
- краще управляти своїм часом (планувати наперед, розраховувати свої сили, фокусувати увагу на результатах і пріоритетах).

Стратегії адаптації ґрунтуються на тому, що якщо Ви не можете змінити ситуацію, то варто змінити ставлення до неї. Для цього можна:

- подивитися на проблему інакше, проаналізувати її потенційні позитивні сторони, можливості;
- враховувати велику картину (думати про перспективи, важливість питання у довгостроковій перспективі (через місяць, рік), проаналізувати, чи варто на питання витратити час та зусилля);
- переоцінити свої стандарти (перфекціонізм — джерело необов'язкових ризиків); необхідно ставити перед собою та іншими досяжні цілі та обґрунтовані стандарти, навчитися сприймати результати на рівні «просто добре».

Важливо **фокусуватися на позитиві** — думати про гарні речі, які Ви цінуєте у своєму житті, Ваші сильні сторони і таланти тощо. Думати про себе позитивно та вірити в себе. Необхідно навчитися пробачати, не концентруватися на помилках та дивитися вперед, адже кожна людина має право на помилку. Святкуйте маленькі перемоги. Кожен день робіть щось, що Вам подобається.

Необхідно також вміти **прийняти речі, які від нас не залежать**; це може бути складно, але в довгостроковій перспективі — легше. Не намагатися контролювати те, що поза нашими контролем, натомість фокусувати увагу на тому, на що Ви можете впливати — на Ваші реакції. Варто дивитися на виклики як на нові можливості (когнітивна реструктуризація: дивитися на перспективу, але не хвилюватися про майбутнє, аналізувати поточний стан).

Важливо зберігати своє **почуття гумору**, в тому числі, вміти по-доброму посміятися і над собою, і над ситуацією, в якій опинилися.

Слід розвивати свої комунікаційні навички; запобігати непорозумінням висловлюючи свою точку зору до того, як виникнуть проблеми. Слухати уважно. **Спілкування** з близькими людьми, друзями, з позитивними людьми, з тими, кого любите, поважаєте, цінуєте, вважаєте авторитетами

є гарним способом розвитку адаптації до стресу. Можливість виговоритися, поділитися почуттями часто може бути корисною.

На роботі необхідно **розвивати мережу, коло підтримки** (оточувати себе людьми, яким довіряєте, розвивати їх, делегувати, зміцнювати свою команду; спілкуватися з фахівцями поза межами організації).

Тож, основні підходи до управління стресом включають аналіз джерел стресу та Ваших реакцій; концентрація на позитиві, уникнення непотрібних стресів, передбачення кризових ситуацій (управління ризиками), врахування можливостей адаптації, прийняття речей, які ми не можемо змінити, управляти часом, виділяючи час для улюблених занять, відпочинку, спілкування, релаксації, дотримання здорового способу життя.

ЗАПОБІГАННЯ СТРЕСАМ ТА ОСОБИСТИЙ РОЗВИТОК ЛІДЕРА

Особистий план дій:

- Якого результату в ідеалі Ви прагнете досягнути?
- Що Вам заважає?
- Що Ви збираєтеся робити з цим?

Важливо визначити свої **пріоритети в житті**, основні цінності та фокусувати на них свою увагу. Для лідера необхідно вірити у себе, дбати про свій розвиток і починати з себе, зокрема важливо:

- знати свої сильні й слабкі сторони, розвивати свої сильні сторони, постійно поглиблювати свої знання, розвивати здібності і збагачувати досвід; активно шукати нові ідеї, відкривати нові точки зору, навчатися від інших;
- визначити межі своєї зони комфорту, виходити за них, намагатися їх розширювати;
- нагадувати собі, що Ви можете впливати на події у своєму житті; продумувати план дій щодо розв'язання проблеми;
- пам'ятати, що не помиляється лише той, хто нічого не робить; заохочувати зворотній зв'язок, аби враховувати інші точки зору;
- навчитися звертатися за допомогою.

Нік Вуйціч¹¹⁶: насолоджуватися життям

...У житті буває, коли ти впав і, здається, немає сил піднятися. Чи маєте Ви надію? Я не маю ані рук, ані ніг, лежу обличчям вниз, здавалося, я не міг би піднятися з такого стану. Але це не так.

Якщо я буду пробувати тисячу разів, і здамся, чи зможу я піднятися? Ні. Втім, якщо я буду продовжувати, пробувати знову і знову — я хочу, щоб Ви знали, що це не кінець. Має значення те, як Ви завершите те, що робите. Ви закінчите справи будучи сильними? І Ви знайдете силу для того, аби піднятися...

...Іноді ми концентруємося на тому, чого нам бракує, чого не вистачає...І забуваємо про те, що ми маємо....

Це помилка думати, що Ви нічого не варті...Як перемагати складнощі і бачити нові гарні перспективи у житті?

Будьте терплячими... Будьте вдячними... Ніколи не здавайтеся...

Важливими є: ваші погляди (*perspective*), бачення (*vision*) та Ваш вибір (*choice*).

Хто Ви є? Де Ви знаходитесь? Те, як Ви дивитися на своє життя, куди прямуєте визначає те, наскільки успішними Ви будете в житті. Від Вас залежить, що Ви робите із теперішнім, від Ваших пріоритетів. Повірте в себе. Знайдіть, те, що є позитивним, у що Ви вірите (не має значення, що про це думають інші).

Куди Ви прямуєте? День, коли Ви думаєте, що сягнули максимум свого потенціалу — це не той день. Мрійте по-крупному, не обмежуйте самі себе. Розвивайте бачення поза межами уяви. Ідьте вперед маленькими, дитячими кроками. Не відкладайте те, що Ви можете зробити сьогодні. Найкращі часи не зараз, але вони наближаються. Якщо Ви продовжуватимете йти — вони настануть...

¹¹⁶ Нік Вуйціч (Nick Vujicic) один з відомих діячів, котрий народився з обмеженими фізичними можливостями, але знайшов своє покликання, та їздить по світу, мотивуючи своїм прикладом інших брати відповідальність за своє життя і насолоджуватися ним. Див. http://en.wikipedia.org/wiki/Nick_Vujicic; www.youtube.com/watch?NR=1&v=w2JtaO1Ewz8.

Сім звичок високоефективних людей (Стівен Кові)¹¹⁷:

- Будьте проактивними. У Вас завжди є вибір. Ви відповідаєте за своє життя. Фокусуйте увагу на тому, на що маєте вплив, що контролюєте.
- Починайте з кінця. Ваше життя таке, як Ви хотіли? Розвивайте уяву, візуалізуйте своє бачення, розробіть Вашу особисту місію. Будьте лідерами свого власного життя.
- Спочатку обирайте головне. Визначайте Ваші пріоритети, цінності та цілі. Вмійте сказати «ні». Управляйте своїм життям, управляйте часом.
- Думайте в термінах взаємного виграшу (win-win)— це основа для взаємодії; вірте, що «пирога вистачить усім», будьте доброчесними — дотримуйтеся Ваших справжніх почуттів, цінностей; висловлюйте свої почуття та ідеї, слухайте інших. Балансуйте між мужністю, впевненістю та зваженістю, емпатією — у цьому справжня зрілість.
- Спочатку прагніть зрозуміти інших, а потім, аби зрозуміли Вас. Навички комунікації є найважливішими. Важливо слухати не з метою дати відповідь, а для того аби зрозуміти. Ви все сприймаєте через фільтр власного досвіду і тому, якщо погано слухаєте, можете зробити передчасні висновки.
- Синергія («одна голова добре, а дві — краще») — це звичка креативної співпраці у команді, відкритість та прагнення пошуку нових шляхів вирішення питань. Важливо цінувати різноманітність та різні точки зору.
- Збереження та збагачення найбільшого активу, який Ви маєте — Вас самих. Необхідно прагнути збалансованості життя — дбати про Ваше оновлення та збагачення у фізичній, соціальній/емоційній, розумовій та духовній сферах. Ви маєте приділяти час для себе.

Навички лідера є важливими для сприяння запобіганню стресам та їх подоланню. Це включає спроможність демонструвати відкритість, чесність, прямоту; обстоювати те, у що людина вірить, доводити це своїми словами й діями; виявляти непохитну рішучість у дотриманні високих стандартів та ключових принципів; ділитися інформацією, допомагати ін-

¹¹⁷ The 7 Habits of Highly Effective People <https://www.stephencovey.com/7habits/7habits.php>

шим розвиватися; випромінювати позитивну енергію; робити ставку на спільність інтересів і взаємність; заохочувати та залучати.

Лідери своїм прикладом показують очікувані норми поведінки, в тому числі, по відношенню як до роботи, так і свого здоров'я, і професійного розвитку. Вони мають суттєвий вплив на формування умов діяльності на роботі, від них залежить атмосфера в колективі, вони спроможні формувати сприятливу організаційну культуру.

Лідери відповідають за себе і піклуються про майбутнє інших людей.

14. ДОДАТКИ

Лідерство — це не прийняття усіх рішень.
Це гарантування того, що правильні рішення прийняті.
Енді Стенлі, пастор, провідний релігійний діяч, США

«ОСНОВНІ СКЛАДОВІ ТРЕНІНГІВ У РАМКАХ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА (2011)»

Модуль «Лідерство та ефективна комунікація»

Тренінг 1. «Ефективні публічні виступи та спілкування зі ЗМІ»

Основні питання тренінгу:

- Виклики в царині ефективної комунікації для вищого корпусу державної служби. Загальні підходи та принципи.
- Вимоги до публічного виступу.
- Навички успішної промови (інформування) за «2 хвилини».
- Визначення цільової аудиторії та її аналіз в рамках підготовки до виступу.
- Логіка діяльності ЗМІ. Спілкування із журналістами. Підготовка до інтерв'ю.
- Поводження перед камерою.
- Невербальна комунікація.

Тренінг 2. «Мистецтво ведення переговорів»

Основні питання тренінгу:

- Ключові фактори, що впливають на переговорний процес.
- Подолання основних перешкод під час переговорів.
- Переговорні моделі.

- Система підготовки до переговорів за інтересами.
- Практичне використання інструменту підготовки до переговорів.
- Застосування універсальних підходів до підготовки та проведення переговорів: на прикладі міжнародних переговорів.

Модуль «Стратегічне управління людськими ресурсами»

Тренінг 3. «Лідерство в команді»

Основні питання тренінгу:

- Лідерство як сучасна концепція управління персоналом: загальні аспекти.
- Сучасні підходи до управління людськими ресурсами на державній службі.
- Мотивування. Залучення працівників: переваги та стратегії.
- Робота в команді (стадії розвитку команди, стратегії управління командою).
- Управління конфліктами та ефективна комунікація (типи конфліктів, стадії розвитку конфлікту, ключові принципи вирішення конфліктів, моделі врегулювання конфліктів, стратегії вирішення).
- Підтримка розвитку працівників. Менторство та наставництво в організації.
- Організаційна культура. Цінності та етика.

Модуль «Лідер як провідник реформ»

Тренінг 4. «Мистецтво управління змінами»

Основні питання тренінгу:

- Потреба управління та ведення змін.
- Ставлення та переживання змін.
- Індикатор стилю змін.
- Основні фактори сприяння ефективному веденню змін.
- Процес змін: почуття невідкладності (терміновості) дій та формування команди; формування бачення; комунікація бачення змін, втілення змін у життя (надихання та уповноваження інших діяти; відзна-

чення короткотермінових перемог, наполегливості) та закріплення змін на рівні нової організаційної культури.

- Культура відкритості до змін.

Модуль «Лідер як провідник реформ»

Тренінг 5. «Стратегічне управління з орієнтацією на досягнення очікуваних результатів діяльності»

Основні питання тренінгу:

- Сутність стратегічного планування. Основні принципи управління з орієнтацією на результат. Формування та впровадження політики як основа діяльності органів влади.
- Інструменти планування. Аналіз ситуації та визначення проблем.
- Визначення цілей та очікуваних результатів діяльності. Логічна матриця та показники досягнення цілей діяльності.
- Оцінка потенційного впливу.
- Управління ризиками.
- Оцінювання результатів діяльності.

Модуль «Розвиток потенціалу лідера»

Тренінг 6. «Особистий розвиток лідера»

Основні питання тренінгу:

- Потенціал лідерства. Розвиток лідерства на державній службі.
- Управління на основі компетенцій. Особисті преференції щодо навчання.
- Особисті преференції та ефективна комунікація в команді.
- Ментальні моделі. Сходи сприйняття. Управління полярностями.
- Організаційне навчання. «Творче» мислення та інноваційність на державній службі.
- Емоційний інтелект.
- Управління стресом. Політика щодо умов праці на державній службі.
- Особистий план дій.

«УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ КОМПЕТЕНЦІЙ»

Професійність державної служби та принцип заслуг та здобутків втілюються на практиці завдяки управлінню на основі компетенцій, яке означає, що залежно від специфіки роботи на посаді визначаються певні характеристики — компетенції як вимоги щодо ефективної поведінки на посаді чи групі посад — які стають **основним критерієм для усіх процедур управління людськими ресурсами**. Так, з огляду на них визначаються потреби відомств у людських ресурсах, вони стають вимогами щодо кандидатів, які хотіли би зайняти відповідні посади, відповідність ним враховується під час оцінювання результатів діяльності, визначаються потреби та проводяться відповідні програми для навчання та розвитку персоналу. Такі характеристики фіксуються у профілях компетенцій, а також зазначаються в описах роботи на посаді, посадових інструкціях, серед вимог до кандидатів на зайняття посад тощо.

Компетенції є практично-орієнтованими і визначаються на основі аналізу природи роботи на посаді, ключових посадових обов'язків (функцій та повноважень), таким чином, аби вони віддзеркалювали основні вимоги до «поведінки» тих, хто обійматиме ці посади. Для визначення компетенцій необхідно, зокрема, дати відповідь на запитання: які потреби будуть у людини при виконанні роботи, які дії потребуватимуть особливих зусиль, що особа конкретно повинна знати та вміти, як має діяти, аби бути успішною тощо. Компетенція не є власне описом функцій (чи описом роботи, посадовою інструкцією тощо), в описі компетенцій має бути зосереджена увага на тому, як робота виконується.

Навичок і знань недостатньо для того, щоб впроваджувати зміни й досягати найвищих результатів.

Принципове значення має різниця між знаннями, навичками (вміннями) та компетенціями. Як показує досвід розвинених країн, кваліфікація та знання, як і кількість років стажу — статичні характеристики, які є не лише недостатніми для адекватного оцінювання кандидатів на посаду та вибору найкращих, але і загалом — недостатнім фактором для ефективного управління людськими ресурсами. Саме тому в багатьох країнах сьогодні використовують компетенції як основний критерій для управління людськими ресурсами (УЛР).



Знання — це розуміння певного предмета, обізнаність у певній сфері. Навички, вміння — здатність щось робити, застосовувати знання на практиці. **Для успішної діяльності недостатньо знати і вміти, треба хотіти, прагнути та діяти відповідно до визначених стандартів та очікувань.**

Тому компетенції — це демонстрація у поведінці державного службовця при виконанні службових обов'язків комплексу знань, навичок, цінностей, підходів, ставлення, особистих якостей, які є необхідними для ефективної роботи на посаді (групі посад) та досягнення успішних результатів.

«Айсберг» компетенцій показує, які різні та взаємопов'язані складові впливають на поведінку людини, і лише певна частина є ніби на поверхні, які, звичайно, легше виявити та оцінити. Однак ця «верхівка» сама по собі не є рушійною силою, натомість важливо враховувати те, що залишається «під водою» і зумовлює застосування принципів, уявлень, знань та навичок на практиці.

Тож, компетенції є комплексною динамічною характеристикою, вони як вимоги є *описом того, ЯК працівник має діяти* (при цьому не є власне описом функцій). Водночас, вони проявляються у поведінці державного службовця фактично, і дозволяють говорити про рівень компетентності працівника. Людина є компетентною, коли відповідає визначеним вимо-

АЙСБЕРГ КОМПЕТЕНЦІЙ



гам, очікуваним стандартам — відповідним компетенціям (рівню професійної компетентності).

Компетенції можуть бути загальні та спеціальні. Загальні (організаційні, ключові) компетенції є характерними для усіх державних службовців та/ або державних службовців, які займають керівні посади (так звані компетенції лідерства), наприклад, здатність співпрацювати з іншими, ефективно спілкуватися. Спеціальні (галузеві або технічні) компетенції — зумовлені специфікою роботи на посаді або групі посад (наприклад, бухгалтер повинен мати певні знання та освіту з питань бухгалтерського обліку, вміти користуватися відповідними програмами, повинен бути зібраним, уважним до деталей тощо).

Досвід західних країн показує, що варто мати невеличкий перелік компетенцій, оптимально — 4–5, але не більше 10 для того, аби вони були практичними і придатними для використання в процесах УЛР. Так, наприклад, під час оцінки кандидатів на посади реалістично оцінити не більше чотирьох компетенцій.

«ДОСВІД КАНАДИ У РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ»

Сьогодні всі країни стикаються з проблемами (економічні і фінансові, соціальні та демографічні, екологічні, управлінські тощо), розв'язання яких вимагає наявності висококваліфікованих, компетентних і професійних державних службовців-керівників. Для комплексного розв'язання всіх цих проблем необхідні держслужбовці, що володіють неабиякими лідерськими якостями і навичками. Йдеться про такі лідерські навички, які б дозволили їм:

- ухвалювати правильні рішення в складних ситуаціях;
- максимально ефективно використати обмежені кадрові та фінансові ресурси;
- чітко і оперативно реагувати на постійний попит на інформацію з боку політичних лідерів, медіа, зацікавлених осіб та власного персоналу;
- вести за собою персонал і стимулювати спільний розвиток як в успішні, так і у важкі періоди;
- використовувати нові можливості в інтересах громадян своєї країни.

Успішні держслужбовці, котрі готові до виконання будь-яких завдань та розв'язання проблем, що виникають перед ними, не можуть взятися нізвідки. Навпаки, як показує досвід зарубіжних країн, успішні держслужбовці проходять навчання, розвиваються, отримують консультативну підтримку, рекомендації, вдосконалюють навички на практиці, досягаючи необхідного рівня компетенцій.

Нині широко визнається, що визначення та розвиток компетенцій лідерства — компетенцій, необхідних керівникам для того, аби вони могли очолювати реформи, скеровувати та підтримувати їх впровадження як нині, так і у майбутньому, є запорукою ефективної діяльності органів влади та основою для професійного розвитку керівників на державній службі. З часом в Канаді чітко визначили основні характеристики та моделі поведінки успішних лідерів на державній службі. Ці групи навичок було розкладено на складові — компетенції лідерства. У свою чергу, чітке визначення цих компетенцій лідерства дозволило розробити програми розвитку лідерства для інших держслужбовців. На основі цього канадці змог-

ли удосконалити підходи і налагодити управління і розвиток державної служби на основі компетенцій (*competency-based management approach*). У межах цього підходу і добір, і управління діяльністю, і оцінювання ефективності результатів діяльності, і навчання й розвиток спрямовані на забезпечення наявності на державній службі лідерів – керівників вищого рівня, які обіймають адміністративні посади, здатних очолити держслужбу сьогодні і в майбутньому.

Зупинімося на деяких важливих аспектах розвитку та управління літерством на рівні федеральної державної служби Канади, які можуть бути корисними для інших. По-перше, *управління вищими кадрами державної служби* (так звана *executive group*) як *специфічним співтовариством здійснюється окремо від інших груп*, оскільки ця група представляє найвищий рівень лідерства та управління на державній службі, маючи подібні ролі та обов'язки. Політика по відношенню до вищого корпусу охоплює всі органи виконавчої влади і передбачає дотримання певних принципів і стандартів у всіх процесах управління людськими ресурсами, включаючи підходи до залучення, підготовки, розвитку та збереження на посадах керівників-лідерів. Особливий підхід існує і стосовно управління діяльністю вищого корпусу, оскільки очікувані на цьому рівні результати роботи відрізняються від інших. Ефективне управління вищими кадрами державної служби є невід'ємною умовою ефективного управління канадською державною службою в цілому, а, отже, і ефективної та результативної реалізації політик, програм і послуг уряду.

Управління вищими кадрами державної служби здійснюється Офісом Таємної Ради (*Privy Council Office*) і Державною Скарбницею (*Treasury Board*)¹¹⁸. Завдяки управлінню вищими кадрами державної служби як єдиною системою, уряд отримує доступ до всієї необхідної інформації і даних про цю систему, що дозволяє належним чином аналізувати стратегії управління людськими ресурсами в межах усієї державної служби. Це також закладає основу для управління талантами, для чого необхідна така інформація, як демографічні дані і необхідні навички, потреби і прагнення держслужбовців. Цей підхід дозволяє найкращим чином зміцнити державну службу Канади завдяки своєчасному призначенню «правильних» людей на «правильні» посади в необхідний час для того, щоб бути го-

¹¹⁸ Офіс Таємної Ради — орган, багато функцій якого характерні для Кабінетів/Кабінетів міністрів. Державна скарбниця серед іншого виконує функції, типові для міністерства фінансів, а також секретаріату Кабінету і т.д.

товим до відповіді на поточні й майбутні виклики, що виникають перед держслужбою. Крім того, він дозволяє уряду максимізувати внесок управлінців-лідерів, підготувати їх відповідним чином до того, аби вони очолили реформи і показували приклад поведінки на державній службі, що в сукупності сприяє розвитку сильної державної служби в Канаді.

Розвиток і управління лідерством не обмежуються вищим рівнем, тобто рівнем заступників міністрів. Навпаки, на державній службі застосовується ширший підхід до розвитку лідерства, який припускає, що, перш ніж зайняти високий керівний пост на державній службі, держслужбовець повинен пройти низку етапів розвитку. Це означає, що спеціальні заходи і програми розвитку лідерства здійснюються не тільки на вищому рівні, а й на рівні керівників нижчого (базового) рівня і середньої ланки. Такий широкий підхід дозволяє державній службі вкладати достатню кількість ресурсів та енергії у формування майбутнього покоління керівників-лідерів. Крім цього, на всіх рівнях державного управління уряд приділяє увагу розвитку мереж і співтовариств практиків з метою налагодження контактів та обміну досвідом між керівниками всіх рівнів державної служби в Канаді. В такій великій за площею країні, як Канада, роль подібних мереж в об'єднанні держслужбовців, що працюють у різних органах влади по всій країні від західного до східного узбережжя, є надзвичайно важливою. Такі мережі дають держслужбовцям можливість обмінюватися досвідом, вчитися один у одного, обговорювати ідеї з приводу формування політики, бути в курсі всіх подій, тенденцій і нововведень, прогнозувати майбутні виклики, пов'язані з їх діяльністю на державній службі.

На найвищому рівні державної служби діє Асоціація професійних керівників уряду Канади (*Association of Professional Executives of the Government of Canada-APEX*). APEX є незалежною неприбутковою організацією та діє на громадських засадах під управлінням ради директорів у складі керівників вищої ланки держслужбовців на федеральному рівні. Ця організація виступає від імені вищого корпусу, захищає інтереси і сприяє розвитку кращих практик лідерства на державній службі Канади.

Уряд Канади підтримує цільові тренінгові програми розвитку лідерства на базі Канадської Школи державної служби. Ці програми спрямовані на розвиток навичок лідерства у нового покоління керівників на державній службі. Вони надають учасникам програм можливість спілкуватися і обмінюватися досвідом, вчитися один в одного, набуваючи практичних навичок лідерства та управління, які можуть бути відразу ж застосовані

в поточній діяльності. Крім того, велика увага приділяється розвитку лідерства для керівників вищого корпусу, що включає не тільки традиційні тренінги та семінари, а також надання персональних консультацій, рекомендацій (*coaching*) і наставництва (*mentoring*), в плані обміну досвідом — спостереження за діяльністю на тих чи інших посадах (*job shadowing*), обмін фахівцями між урядами, використанні механізмів ротації і так далі.

Уряд також шукає можливості сприяння довгостроковому плануванню та впровадженню інноваційних підходів у формуванні політики на державній службі Канади і, зокрема, серед вищих кадрів державної служби. Одна з подібних ініціатив має назву «Канаді — 150» (*Canada at 150*). 2017 року буде відзначено 150-у річницю Конфедерації Канади. Напередодні цієї знаменної події в історії розвитку держави Клерк Таємної ради — голова державної служби Канади — ініціював новий проект навчання (в широкому розумінні) як складову загального удосконалення державної служби. В межах цієї ініціативи сто п'ятдесят держслужбовців вищого рівня та їх колег, які тільки починають свою кар'єру на держслужбі, проаналізували, якою має бути державна служба в Канаді, щоб продовжувати йти «в ногу з часом» і відповідати викликам, які чекають на Канаду у 2017 році. Держслужбовці брали участь у цьому проекті розвитку кар'єри протягом року у вільний час (після роботи). У ході реалізації проекту було використано передові інформаційні та комунікаційні технології. Учасники взяли участь у низці загальнонаціональних конференцій, ділилися своїми думками і пропозиціями, набували нових навичок. Керівництво та ведення проекту забезпечило співтовариство заступників міністрів Канади, а дванадцять заступників заступників міністрів (*assistant deputy ministers*) виступили кураторами, наставниками в межах ініціативи.

Одним з найбільш значущих результатів проекту стало визначення бачення державної служби Канади в 2017 році як гнучкої, адаптивної організації, що забезпечує своєчасне призначення оптимальних кандидатів на відповідні посади, яке сприяє формуванню атмосфери високої довіри, культури співробітництва та умов для навчання і розвитку; організації, технологічно оснащеної, лідера у формуванні нових та інноваційних політик, а також такої, що цінує внесок громадян і зацікавлених сторін.

«КЛЮЧОВІ КОМПЕТЕНЦІЇ ЛІДЕРСТВА КАНАДИ¹¹⁹»✓ **Вступ**

У серпні 2005 року Президент Агентства Канади з питань управління людськими ресурсами на державній службі та Президент Комісії державної служби Канади оприлюднили доповнений та спрощений Профіль компетенцій державної служби, в якому знайшли своє відображення навички лідерства, здібності та характеристики, які є потрібними на державній службі для того, аби відповідати викликам сьогодення та майбутнього. Профіль визначає Цінності та Етику як основу лідерства та пов'язаний із управлінською підзвітністю.

Профіль містить:

- модель, що складається з чотирьох компетенцій лідерства та супровідних визначень (для усіх управлінських рівнів);
- опис результативної поведінки для кожної компетенції та кожного з шести управлінських рівнів (рівнів лідерства);
- опис типової нерезультативної поведінки для кожної компетенції для усіх управлінських рівнів.

✓ **Використання профілю**

Департаменти та агентства заохочуються інтегрувати Профіль у свої стратегії та заходи з управління людськими ресурсами. Вони можуть застосовувати Профіль таким, як він є, або адаптувати його до специфічних вимог.

Профіль є основною складовою Кваліфікаційного Стандарту для керівних посад в органах виконавчої влади, він є обов'язковим для використання при оцінюванні кандидатів при призначенні на керівні посади. Профіль є основним елементом корпоративних ініціатив, як-от Програм розвитку лідерства, інструментів оцінювання Комісії державної служби та політик щодо управління людськими ресурсами.

¹¹⁹ Документ Уряду Канади. Див. Key Leadership Competencies. Canada http://www.pagency-agencefp.gc.ca/leadership/klc-ccl/information_kits_e.asp

✓ *Модель*

Виходячи з цінностей та етики, лідери на державній службі досягають результатів завдяки стратегічному мисленню, залученню та прагненню досконалого управління.



✓ *Визначення*

Цінності та Етика: добросовісність та повага

Лідери на державній службі служать канадцям, гарантуючи добросовісність у особистій та організаційній практиці, поважають людей та принципи державної служби, включаючи цінності демократії, професіоналізму, етики та служіння людині. Лідери створюють такі умови праці, де панує повага, використовуються державні мови, діє принцип репрезентативності, а також прозорими та справедливими є рішення і дії. Лідери, їхні працівники та їхні організації є підзвітними за свої дії.

Стратегічне мислення: аналіз та ідеї

Лідери на державній службі надають поради та планують на основі аналізу питань та тенденцій, відповідно до своїх повноважень, спроможності та потенціалу їхніх організацій. Вони постійно відслідковують середовище, що є комплексним та яке постійно змінюється, передбачаючи

виникнення криз та можливостей. Вони розробляють ґрунтовні рекомендації та стратегії, які є чутливими до різноманітних потреб багатьох зацікавлених сторін та партнерів, віддзеркалюють стратегічні напрямки державної служби й забезпечують досягнення успіху організації.

Залучення: людських ресурсів, організацій, партнерів

Лідери на державній службі залучають людські ресурси, організації та партнерів до визначення цілей, виконання планів та досягнення результатів. Вони закладають підґрунтя, розвиваючи коаліції з ключовими гравцями. Вони мобілізують команди, використовуючи можливості для того, щоб виконати заплановане завдяки чіткій/ зрозумілій та постійній комунікації, приділяючи час та віддаючи енергію для залучення усієї організації. Вони використовують свої навички ведення переговорів й досягнення домовленості та гнучкості для заохочення визнання спільних інтересів, співпраці та для досягнення успішних наслідків діяльності. Вони бачать загальну картину, що дозволяє залучати різні зацікавлені сторони, партнерів та громадськість, маючи спільний порядок денний та стратегії.

Прагнення досконалого управління: управління діяльністю, людьми та фінансами

Лідери на державній службі досягають результатів примножуючи організаційну результативність та сталість. Вони забезпечують людей необхідними для них підтримкою та інструментами, гарантують те, що людські ресурси в цілому є спроможними та відповідають різним потребам для досягнення поточних та довгострокових завдань. Вони сприяють узгодженості людських ресурсів, діяльності та систем зі стратегіями для гармонізації того, як вони працюють та що вони роблять. Вони застосовують комплексні системи підзвітності щодо людських та фінансових ресурсів відповідно до Рамкових Основ Управлінської Підзвітності (Management Accountability Framework). Вони гарантують те, що доброчесність та управління інформацією і знаннями є обов'язком на всіх рівнях та ключовим фактором при розробленні та реалізації усіх політик та програм.

* * *

ЗАСТУПНИК МІНІСТРА (DEPUTY MINISTER)

✓ ЦІННОСТІ ТА ЕТИКА — *служіння шляхом доброчесності та поваги*

- Особистою поведінкою демонструє цінності та етичні норми, у тому числі ті, що визначені у Кодексі поведінки
- Інтегрує цінності та норми етики, зокрема, визначені у Кодексі поведінки, у практику діяльності Міністерства
- Приймає рішення об'єктивно та неупереджено
- Своєю поведінкою показує приклад та прищеплює відданість ідеї служби, зорієнтованої на громадян та суспільні блага
- Надає об'єктивні рекомендації, не побоюючись політичного та іншого тиску, та діє рішуче, відповідно до своїх переконань
- Визнає та узгоджує різні цінності
- Ініціює та розвиває двомовну, відкриту та плюралістичну культуру (репрезентативність¹²⁰) у міністерстві на основі політики щодо офіційних мов та політики рівного доступу до працевлаштування
- Подає приклад та розвиває культуру поваги до людей та принципів державної служби

✓ СТРАТЕГІЧНЕ МИСЛЕННЯ — *інновації завдяки аналізу та ідеям*

Аналіз

- Розглядає питання з глибоким розумінням законодавства та ролі заступника міністра
- Визначає зв'язки між глобальними, суспільними та економічними тенденціями, інтересами зацікавлених сторін, порядком денним

¹²⁰ Репрезентативність (diversity — *англ.*) — рівне представлення різних суспільних груп, наприклад жінок та чоловіків, представників різних рас, людей з обмеженими фізичними можливостями тощо.

політики, цінностями державної служби та питаннями на рівні міністерства, регіону та на горизонтальному рівні

- Визначає ключові питання у комплексному складному швидкоплинному контексті
- Глибоко аналізує проблеми до прийняття рішень

Ідеї

- Надає міністрові якісні оцінки та рекомендації щодо політики
- Розвиває бачення та політику на основі ширшого бачення державної служби та відповідної політики, а також національного контексту
- Плануючи, виходить за межі поточної ситуації (status quo) та розглядає потенційний суспільний внесок міністерства
- Визначає необхідні реформаторські цілі, які мають широкі перспективами та є довгостроковими
- Заохочує обговорення та обмін ідеями на усіх рівнях ієрархії, залучаючи працівників з різними навичками та усіх зацікавлених сторін
- Передбачає питання, що виникають/ зміни у контексті та оперативно розробляє стратегії для розв'язання проблем чи використання можливостей
- Вчить та навчається від інших

✓ ЗАЛУЧЕННЯ — мобілізація людей, організацій, партнерів

- Розвиває дієві робочі стосунки та довіру з міністром та Офісом міністра
- Діє як посередник та розвиває стосунки між міністром, партнерами, зацікавленими сторонами та ключовими центральними органами виконавчої влади (Центральними Агенціями)
- Мобілізує та мотивує команди на досягнення цілей
- Сприяє прагненню досконалості та відданості спільній меті, розвиваючи бачення як всередині організації, так і з зовнішніми зацікавленими сторонами
- Співпрацює, розвиваючи стратегічне партнерство для досягнення спільних цілей та цілей міністерства

- Розвиває та використовує ефективну комунікацію та стратегії залучення з партнерами, включаючи профспілки
- Заручається підтримкою завдяки впливу, переговорам, збалансуванню національних та регіональних інтересів
- Усуває бар'єри для співпраці
- Як один з членів корпоративного колективу працює із заступниками міністрів інших органів для зміцнення результатів державної служби для канадців

✓ **ПРАГНЕННЯ ДОСКОНАЛОГО УПРАВЛІННЯ** — досягнення результатів завдяки управлінню діяльністю, людьми та фінансами

Управління діяльністю — дизайн (планування) та виконання

- Очолює процес організаційних змін, який примножує результати як на рівні Міністерства, так і в цілому на державній службі
- Розбудовує дієву сталу організацію шляхом лідерства та врядування
- Створює, приводить у відповідність та інтегрує структури, системи та команди для кращого досягнення цілей
- Забезпечує відповідність робочих планів¹²¹ принципам (основам) прозорого управління
- Інтегрує урядові вимоги щодо підзвітності, федеральне законодавство, підзаконні акти у практику організації
- Виконує обов'язки щодо управління підзвітністю
- Використовує та заохочує практику стратегічного управління ризиками
- Інтегрує питання людських ресурсів, фінансів, інформаційних технологій, інформаційного менеджменту і комунікації у планування та дії
- Переглядає цілі та плани відповідно до зміни пріоритетів та умов
- Продовжує діяльність у відповідному напрямі, незважаючи на неповну інформацію
- Приймає рішення, ініціює необхідні дії та зберігає спокій у кризових ситуаціях
- Розпізнає та визнає помилки й робить корекцію

¹²¹ Operational plan (англ.) — робочі/операційні плани, плани поточної діяльності.

Управління людьми— *окремими особами та колективом*

- Присвячує час управлінню людьми (окремими особами і колективом працівників) та їхньому розвитку
- Піклується про людей та розвиває командний дух, моральну взаємодопоміжку
- Чітко спрямовує щодо пріоритетів
- Заохочує ризик, що є обґрунтованим та стратегічним
- Визнає та винагороджує результати та конструктивно діє щодо усунення перешкод
- Забезпечує чіткий чесний зворотній зв'язок та врегульовує питання невиконання поставлених завдань
- Заохочує підзвітність та цінність управління людськими ресурсами
- Забезпечує людей можливостями постійного навчання, підтримує та надає інструменти, яких вони потребують
- Гарантує те, що людські ресурси є спроможними та є різними для того, аби відповідати потребам сьогодення та майбутнього
- Розвиває комплексні системи управління людськими ресурсами та виконує обов'язки підзвітності за управління людськими ресурсами
- Співпрацює зі спільнотою заступників міністрів, у тому числі інших міністерств, у рамках інших ініціатив та питань щодо людських ресурсів на державній службі

Управління фінансами — *бюджет та майно*

- Реалізовує стратегії для результативної діяльності та забезпечення «цінності за гроші»¹²²
- Розвиває, керує та здійснює моніторинг систем для управління фінансовою інформацією, внутрішнього аудиту та оцінки
- Виконує обов'язки підзвітності за управління фінансами та майном міністерства
- Делегує повноваження, відповідальність та підзвітність на відповідні рівні

¹²² Цінність за гроші (value for money — *англ.*) — вибір відповідно до найкращої можливості у певних умовах та врахування значущості / впливу політик та програм.

- Діє, враховуючи інформацію по результатам аудиту, оцінки та іншої об'єктивної інформації щодо результатів діяльності
- Аналізує фінансову інформацію та інформацію про результати діяльності (*performance information*) у їхньому взаємозв'язку
- Несе відповідальність за управління фінансовими питаннями, наприклад, очолює комітети з аудиту та оцінки, шукає підтримки для стратегічного розподілу ресурсів.

* * *

ЗАСТУПНИК ЗАСТУПНИКА МІНІСТРА (ASSISTANT DEPUTY MINISTER)

✓ ЦІННОСТІ ТА ЕТИКА — *служіння шляхом доброчесності та поваги*

- Особистою поведінкою демонструє цінності та етичні норми, у тому числі ті, що визначені у Кодексі поведінки
- Інтегрує цінності та норми етики, зокрема, визначені у Кодексі поведінки, у практику діяльності свого департаменту (branch)
- У своїй діяльності та діяльності департаменту демонструє відданість ідеї служби, зорієнтованої на громадян та клієнтів
- Надає об'єктивні рекомендації, не побоюючись політичного та іншого тиску, та діє рішуче відповідно до своїх переконань
- Розвиває цінності міністерства на рівні політики та програм департаменту
- Розвиває та заохочує двомовність, відкриту та плюралістичну культуру (репрезентативність) у департаменті на основі політики щодо офіційних мов та політики рівного доступу до працевлаштування
- Розвиває та заохочує безпечні та здорові умови праці, коли немає домагань та дискримінації, а працівники почувають повагу до себе
- Своєю поведінкою показує приклад прозорості та справедливості

✓ **СТРАТЕГІЧНЕ МИСЛЕННЯ** — *інновації завдяки аналізу та ідеям*

Аналіз

- Здійснює аналіз та формулює питання із глибоким розумінням законодавства та своєї ролі
- Заохочує розгляд секторальних питань на рівні заступника міністра, уряду, держави, регіонів, приватного сектору та світової спільноти
- Визначає критичні й чутливі питання та бачить зв'язок із пріоритетами
- Розрізняє важливі та незначущі фактори, роблячи висновки
- Аналізує перешкоди та прагне чесного зворотнього зв'язку для того, аби вчитися на помилках

Ідеї

- Надає заступнику міністра якісні оцінки та рекомендації щодо політики
- Робить внесок у вироблення бачення державної служби...
- Артикулює (чітко пояснює) бачення відповідно до свого мандату
- Знаходить інноваційні рішення для розв'язання нетрадиційних проблем
- Розробляє стратегії для того, аби управляти масштабом та поступом змін
- Розробляє дієві короткострокові та довгострокові стратегії
- Заохочує конструктивну критику (оцінку) політик
- Бачить можливості за умови відсутності детальної інформації
- У разі потреби робить ґрунтовні професійні висновки (оцінки) на основі аналізу та консультацій
- Вчить та навчається від інших

✓ **ЗАЛУЧЕННЯ** — *мобілізація людей, організацій, партнерів*

- Культивує дієві стосунки та мережі з Центральними Агенціями (ключовими ЦОВВ), іншими міністерствами, клієнтами, громадянами,

- спілками, працівниками центрального та регіонального рівня та іншими рівнями уряду
- Забезпечує передачу інформації вгору, вниз, всередині організації та мережам
 - Спілкується відверто й чітко та заохочує таку комунікацію
 - Інформує про зовнішній контекст, пояснює його для сприяння індивідуальному внеску, внеску команди та департаменту
 - Демонструє та отримує довіру, шукаючи та надаючи чесний і конструктивний зворотній зв'язок
 - Активно прислухається до інших та розуміє вплив діяльності на інших
 - Впливає на наслідки шляхом переговорів щодо рішення, завдяки якому виграють обидві сторони, та досягає компромісу й вирішує конфлікт
 - Пристосовує підходи до контексту, наприклад, є відкритим до співпраці заради досягнення консенсусу, діє активно в умовах кризи, показуючи потрібні напрями дій
 - Надихає інших на прагнення досконалості, демонструючи власну пристрасну відданість
 - Працює зі спільнотою заступників заступників міністрів у міністерстві та в уряді заради виконання спільних завдань
 - Створює відкриті позитивні умови праці для стимулювання відкритих дискусій

✓ **ПРАГНЕННЯ ДОСКОНАЛОГО УПРАВЛІННЯ** — досягнення результатів завдяки управлінню діяльністю, людьми та фінансами

Управління діяльністю — дизайн (планування) та виконання

- Очолює реалізацію змін, які примножують результати на рівні департаменту та сектору політики
- Діє як лідер не лише для свого департаменту, але й для усього міністерства
- Визначає та інформує генеральних директорів про пріоритети, основні віхи, часові орієнтири, оцінку результатів праці, чіткі обов'язки та угоди щодо діяльності

- Розробляє та керує реалізацією основ стратегії управління ризиками
- Координує питання національних та регіональних пріоритетів, планування та діяльності
- Узгоджує пріоритети та ресурси
- Бере участь у розробці операційного/ робочого плану департаменту від планування, виконання, моніторингу, оцінювання і до звітування
- Інтегрує урядові вимоги щодо підзвітності, федеральне законодавство, підзаконні акти у практику діяльності департаменту
- Виконує обов'язки щодо управління підзвітністю департаменту
- Інтегрує питання людських ресурсів, фінансів, інформаційних технологій, інформаційного менеджменту та комунікації у планування та дії
- Переглядає цілі та плани у відповідності до зміни пріоритетів та умов
- У разі необхідності продовжує діяльність у відповідному напрямі, незважаючи на неповну інформацію
- Приймає рішення, ініціює необхідні дії та зберігає спокій у кризових ситуаціях
- Розпізнає та визнає помилки й виправляє їх

Управління людьми— *окремими особами та колективом*

- Розробляє стратегії щодо планування людських ресурсів для успішного планування
- Створює команди експертів для розгляду специфічних або кризових питань
- Встановлює чіткі очікування, відслідковує, оцінює, визнає та розвиває результативну діяльність
- Визнає досягнення людей та їхні зусилля діяти якнайкраще
- Надає чесний зворотній зв'язок, заохочує навчання та врегульовує питання невиконання поставлених завдань
- Врегульовує проблеми з людськими ресурсами рішуче та результативно
- Визнає важливість спільноти генеральних директорів та надає їй підтримку

- Сприяє максимальному використанню сильних сторін членів команди
- Розвиває лідерство всередині департаменту
- Скеровує та розвиває людей шляхом оцінювання, планування кар'єри та розвитку
- Консультується з працівниками кадрових служб до зміни процесів та систем, пов'язаних з людськими ресурсами
- Впроваджує комплексні системи щодо управління людськими ресурсами та виконує обов'язки щодо підзвітності за управління людськими ресурсами

Управління фінансами — *бюджет та майно*

- Виділяє ресурси прозоро та розвиває культуру гнучкості у постійному процесі перерозподілу ресурсів
- Узгоджує діяльність з управлінням фінансами
- Розвиває інноваційні підходи до врахування фінансових обмежень
- Інтегрує процеси фінансового контролю та сприяє належному виконанню
- Переглядає та реагує на результати аудиту та оцінювання
- Здійснює моніторинг діяльності та постійно прагне ефективності¹²³
- Виконує обов'язки щодо підзвітності за фінансове управління на рівні департаменту
- Вчасно надає об'єктивні та надійні звіти заступнику міністра
- Консультується з працівниками фінансових підрозділів до зміни фінансових процедур.

¹²³ Ефективність (efficiency — *англ.*) у цьому контексті використовується у значенні співвідношення витрат та вигід.

* * *

ГЕНЕРАЛЬНИЙ ДИРЕКТОР (DIRECTOR GENERAL)

✓ ЦІННОСТІ ТА ЕТИКА — *служіння шляхом доброчесності та поваги*

- Особистою поведінкою демонструє цінності та етичні норми, у тому числі ті, що визначені у Кодексі поведінки
- Інтегрує цінності та норми етики, зокрема, визначені у Кодексі поведінки, у практику діяльності директорату (*directorate*)
- Розвиває цінності міністерства на рівні політики та програм директорату
- У своїй діяльності та діяльності директорату демонструє відданість ідеї служби, зорієнтованої на громадян та клієнтів
- Забезпечує та сприяє розвитку безпечних та здорових умов праці у директораті, коли немає домагань та дискримінації, а працівники почувують повагу до них
- Сприяє прозорості та справедливості
- Створює можливості та заохочує двомовну, відкриту та плюралістичну культуру (репрезентативність) у директораті на основі політики щодо офіційних мов та політики рівного доступу до працевлаштування

✓ СТРАТЕГІЧНЕ МИСЛЕННЯ — *інновації завдяки аналізу та ідеям*

Аналіз

- Формулює питання та робить аналіз із глибоким розумінням питань сектору/ сфери діяльності та політики
- Звертається до заступника міністра за поясненнями та настановами щодо напрямку діяльності
- Здійснює стратегічний аналіз тенденцій у директораті, організації та зовнішньому середовищі

- Аналізує інформацію з різних джерел, враховуючи взаємозв'язки
- Запитує про різні точки зору та досвід, шукає інформацію від різних експертів
- Відслідковує зміни в організаційній динаміці
- Аналізує перешкоди та прагне чесного зворотнього зв'язку для того, аби вчитися на помилках

Ідеї

- Визначає ключові елементи бачення та його наслідки для директорату
- Трансформує бачення та політику у конкретні напрямки діяльності та плани
- Пов'язує програми та послуги директорату із політиками міністерства та департаменту
- Надає дієві рекомендації заступнику заступника міністра
- Заохочує внесок персоналу у розробку планів та шляхів вирішення проблем
- Заохочує конструктивну критику (оцінку) діяльності
- Заохочує експерименти для збільшення інноваційного потенціалу
- Визначає шляхи вирішення проблем, їх альтернативи та наслідки
- Вчить та навчається від інших

✓ ЗАЛУЧЕННЯ — мобілізація людей, організацій, партнерів

- Співпрацює з колегами, персоналом та керівництвом
- Сприяє розвитку культури взаємопідтримки та рівності, уважного ставлення один до одного
- Сприяє досягненню консенсусу між різними групами, їхніми інтересами та різними точками зору
- Запитує та прислухається до ідей та потреб персоналу, профспілок та інших зацікавлених сторін
- Мобілізує команду на досягнення цілей міністерства та директорату
- Інформує про корпоративні рішення та підтримує їх
- Сприяє ентузіазму та прагненню до спільної мети

- Регулярно та оперативно (вчасно) ділиться інформацією з персоналом
- Дотримується своїх обіцянок та зобов'язань
- Чітко та віддано передає (пояснює) бачення та інформацію
- Налагоджує відносини між зацікавленими сторонами

✓ **ПРАГНЕННЯ ДОСКОНАЛОГО УПРАВЛІННЯ** — досягнення результатів завдяки управлінню діяльністю, людьми та фінансами

Управління діяльністю — дизайн (планування) та виконання

- Визначає та повідомляє директорам про пріоритети, основні віхи, часові орієнтири, критерії оцінки результатів праці, чіткі обов'язки та угоди щодо діяльності з директорами
- Координує та управляє різними програмами та проектами директорату
- Забезпечує наявність необхідних ресурсів, процесів та систем
- Разом з управлінською командою розвиває процеси для визначення пріоритетів та прийняття рішень
- Здійснює аналіз ризиків для визначення реальних можливостей
- Координує заходи на рівні директорату для визначення підзвітності та уникнення дублювання функцій
- Працює над тим, щоб завчасно визначити ознаки можливої проблемної ситуації та врахувати їх, і відповідно, в разі потреби, адаптувати плани та стратегії
- Бере участь у розробці операційного/ робочого плану директорату від планування, виконання, моніторингу, оцінювання до звітування
- Інтегрує урядові вимоги щодо підзвітності, федеральне законодавство, підзаконні акти у практику діяльності директорату
- Сам дотримується балансу між роботою і приватним життям та забезпечує такий баланс для інших
- Рішуче та оперативно відповідає на нові можливості та ризики
- Мислить раціонально у стресових ситуаціях та під тиском вимог

Управління людьми— окремими особами та колективом

- Реалізовує стратегію щодо людських ресурсів для забезпечення спроможності та різноманітності робочої сили відповідно до поточних та майбутніх потреб

- Виступає у ролі наставника, мотивує та забезпечує можливості для розвитку
- Встановлює чіткі очікування та надає чіткі настанови щодо напрямків діяльності
- Контролює питання робочого навантаження, в тому числі розподіляє обов'язки
- Розвиває команди, які доповнюють одна одну
- Надає чесний прямий зворотній зв'язок та управляє питаннями нерезультативної діяльності (невиконання поставлених завдань)
- Визнає гарну роботу
- Є прикладом для наслідування для директорів
- Розвиває стратегії для зменшення стресу всередині директорату
- Забезпечує фінансування навчання в рамках політики щодо офіційних мов та інших тренінгів
- Застосовує комплексні практики щодо управління людськими ресурсами та виконує обов'язки щодо підзвітності за управління людськими ресурсами

Управління фінансами — бюджет та майно

- Виділяє та управляє ресурсами директорату прозоро
- Реалізовує стратегії для досягнення ефективної діяльності та цінності за гроші (*value for money*)
- Впроваджує та здійснює моніторинг діяльності комплексних систем управління фінансовою інформацією, внутрішнього аудиту та оцінки
- Виконує обов'язки щодо підзвітності за фінансове управління та управління майном директорату
- Діє відповідно до інформації про аудит, оцінку та іншої об'єктивної інформації щодо результатів діяльності директорату

* * *

ДИРЕКТОР (DIRECTOR)

✓ ЦІННОСТІ ТА ЕТИКА — *служіння шляхом доброчесності та поваги*

- Особистою поведінкою демонструє цінності та етичні норми, у тому числі ті, що визначені у Кодексі поведінки
- Інтегрує цінності та норми етики, зокрема, визначені у Кодексі поведінки, у практику діяльності управління (*division*)
- У своїй діяльності та діяльності управління демонструє відданість ідеї служби, зорієнтованої на громадян та клієнтів
- Сприяє розвитку організаційної культури (клімату) прозорості, довіри й поваги в Управлінні та у роботі з партнерами
- Враховує принцип рівності при плануванні людських ресурсів
- Створює можливості та заохочує двомовність та відкритість (репрезентативність) в управлінні на основі політики щодо офіційних мов та політики рівного доступу до працевлаштування
- Забезпечує та сприяє розвитку безпечних та здорових умов праці в управлінні, коли немає домагань та дискримінації, а працівники почувують повагу до себе
- Завжди діє прозоро та справедливо, в тому числі, під час набору персоналу, укладання угод та у щоденній діяльності

✓ СТРАТЕГІЧНЕ МИСЛЕННЯ — *інновації завдяки аналізу та ідеям*

Аналіз

- Пояснює стратегічні напрями діяльності управління із глибоким розумінням пріоритетів директорату
- У разі необхідності, звертається до генерального директора за поясненнями та настановами щодо напрямку діяльності
- Інтегрує інформацію з багатьох різних джерел для формування цілісної картини

- Визначає взаємозалежності у міжфункціональних проектах
- Аналізує перешкоди та прагне чесного зворотнього зв'язку для того, аби вчитися на помилках

Ідеї

- Трансформує бачення та політику у конкретну діяльність
- Розробляє стратегії діяльності управління на основі бачення міністерства та відповідних настанов генерального директора щодо напрямів діяльності
- Розробляє ініціативи для посилення ефективності поточної діяльності
- Заохочує та використовує різноманітні ініціативи та точки зору
- Вносить зміни у діяльність управління відповідно до зміни потреб міністерства
- Надає дієві рекомендації генеральному директорові
- Вчить та навчається від інших

✓ ЗАЛУЧЕННЯ — мобілізація людей, організацій, партнерів

- Розповсюджує інформацією по вертикалі та на горизонтальному рівні
- Сприяє співпраці між менеджерами
- Переконає для того, аби ініціативи були підтримані
- Проводить переговори для досягнення компромісу
- Під час комунікації враховує особливості шляхів обміну інформацією та потреби аудиторії
- Регулярно та відкрито спілкується з профспілками та іншими зацікавленими сторонами
- Демонструє розуміння та повагу до позицій зацікавлених сторін
- Дотримується своїх обіцянок та зобов'язань
- Запитує та прислухається до ідей та потреб персоналу, партнерів та інших зацікавлених сторін
- Чітко та віддано передає бачення та інформацію про плани діяльності управління

- Встановлює регулярний та широкий обмін ідеями
- Сприяє розвитку команди та забезпечує його фінансово

✓ **ПРАГНЕННЯ ДОСКОНАЛОГО УПРАВЛІННЯ** — досягнення результатів завдяки управлінню діяльністю, людьми та фінансами

Управління діяльністю — дизайн (планування) та виконання

- Розробляє план діяльності управління на основі загальної картини
- Керує проектами та використовує ресурси управління, враховуючи можливі перешкоди та шляхи їх уникнення
- Належним чином делегує повноваження на рівень менеджерів
- Управляє ресурсами для досягнення найбільших результатів
- Визначає реалістичні часові вимоги та чіткі обов'язки щодо підзвітності для менеджерів
- Організовує та сприяє діяльності управління
- Визначає амбітні, але реалістичні цілі
- Визначає обсяги роботи управління та необхідні для цього ресурси
- Контролює питання робочого навантаження в управлінні шляхом раціонального планування ресурсів та визначення пріоритетів
- У разі необхідності змінює пріоритети та адаптує плани поточної діяльності управління
- Враховує ознаки можливої проблемної ситуації на ранніх стадіях її розвитку та в разі потреби надає рекомендації генеральному директорові та іншим
- Бере участь у розробці операційного/ робочого плану управління від планування, виконання, моніторингу, оцінювання до звітування
- Інтегрує урядові вимоги щодо підзвітності, федеральне законодавство, підзаконні акти у практику діяльності управління
- Сам дотримується балансу між роботою і приватним життям та забезпечує такий баланс для інших
- Рішуче та оперативно відповідає на нові можливості та ризики
- Зберігає спокій у несприятливих ситуаціях для зменшення тиску та продовження діяльності

Управління людьми— *окремими особами та колективом*

- Працює безпосередньо (індивідуально) з менеджерами
- Вирішує питання нерезультативної діяльності (невиконання поставлених завдань)
- Надає регулярний зворотній зв'язок, визнає успіхи та потреби для вдосконалення
- Виступає у ролі наставника, мотивує та забезпечує можливості для розвитку
- Вирішує проблеми у сфері трудових відносин
- У разі потреби, забезпечує посередництво для врегулювання конфліктів
- Збалансовує потреби працівників та організації
- Здійснює моніторинг та забезпечує комфортні умови праці для персоналу
- Розвиває та підтримує кар'єрні плани та можливості для навчання
- Розвиває стратегію щодо планування людських ресурсів для врахування майбутніх потреб управління
- Забезпечує фінансування навчання в рамках політики щодо офіційних мов та інших тренінгів
- Контролює питання робочого навантаження
- Застосовує комплексні практики щодо управління людськими ресурсами та виконує обов'язки щодо підзвітності за управління людськими ресурсами

Управління фінансами — *бюджет та майно*

- Виділяє та управляє ресурсами управління прозоро
- Реалізовує стратегії для досягнення ефективності поточної діяльності та цінності за гроші (*value for money*)
- Застосовує та здійснює моніторинг діяльності різних комплексних систем управління фінансовою інформацією, внутрішнього аудиту та оцінки
- Виконує обов'язки щодо підзвітності за фінансовий менеджмент та управління майном Управління
- Діє відповідно до інформації про аудит, оцінку та іншої об'єктивної інформації щодо результатів діяльності управління

* * *

МЕНЕДЖЕР (MANAGER)

✓ ЦІННОСТІ ТА ЕТИКА — *служіння шляхом доброчесності та поваги*

- Особистою поведінкою демонструє цінності та етичні норми, у тому числі ті, що визначені у Кодексі поведінки
- Інтегрує цінності та норми етики, зокрема, визначені у Кодексі поведінки, у практику діяльності відділу (*unit*)
- У своїй діяльності та діяльності відділу демонструє відданість ідеї служби, зорієнтованої на громадян та клієнтів
- Сприяє розвитку клімату прозорості, довіри та поваги у відділі та у роботі з партнерами
- Враховує принцип рівності при плануванні людських ресурсів
- Підтримує можливості та заохочує двомовність та відкритість (репрезентативність) у відділі на основі політики щодо офіційних мов та політики рівного доступу до працевлаштування
- Забезпечує та сприяє розвитку безпечних та здорових умов праці у відділі, коли немає домагань та дискримінації, а працівники почувують повагу до них
- Завжди діє прозоро та справедливо, в тому числі, під час набору персоналу, укладання угод та у щоденній діяльності

✓ СТРАТЕГІЧНЕ МИСЛЕННЯ — *інновації завдяки аналізу та ідеям*

Аналіз

- Розробляє напрямки діяльності відділу, добре розуміючи сферу функціонування
- Відслідковує зміну пріоритетів управління та аналізує їх вплив на план діяльності відділу
- У разі необхідності, звертається до директора за поясненнями та настановами щодо напрямку діяльності

- Координує збір інформації з багатьох різних джерел та аналізує її для формування цілісної картини
- Визначає взаємозалежності у проектах відділу
- Аналізує перешкоди та прагне чесного зворотнього зв'язку для того, аби вчитися на помилках

Ідеї

- Трансформує напрямок діяльності управління у конкретну діяльність відділу
- Визначає шляхи розв'язання поточних (операційних) проблем
- Заохочує та використовує різні та творчі ініціативи та точки зору
- Вносить зміни у діяльність відділу відповідно до зміни потреб
- Надає дієві рекомендації директорові
- Враховує вплив на людей, приймаючи рішення
- Вчить та навчається від інших

✓ ЗАЛУЧЕННЯ — мобілізація людей, організацій, партнерів

- Здійснює обмін інформацією по вертикалі та на горизонтальному рівні
- Сприяє співпраці між супервайзерами (керівниками секторів) у рамках відповідних проектів
- Заохочує відкриті конструктивні дискусії щодо різних точок зору
- Визначає можливості для посилення впливу шляхом партнерства
- Управляє груповою динамікою¹²⁴ у відділі та між проектами
- Визнає внесок партнерів
- Об'єктивно (адекватно, точно) представляє вищому керівництву потреби, ідеї та погляди персоналу
- Виступає посередником при врегулюванні конфліктів та сприяє розвитку стосунків між супервайзерами (керівниками секторів)
- Дотримується своїх обіцянок та зобов'язань
- Питає та прислухається до ідей та потреб персоналу, партнерів та інших зацікавлених сторін

¹²⁴ Групова динаміка — розвиток стосунків у групі.

- Спілкується чітко (зрозуміло) та віддано
- Встановлює регулярний та широкий обмін ідеями

✓ **ПРАГНЕННЯ ДОСКОНАЛОГО УПРАВЛІННЯ** — досягнення результатів завдяки управлінню діяльністю, людьми та фінансами

Управління діяльністю — дизайн (планування) та виконання

- Визначає цілі відділу щодо досягнення якості та результатів
- Визначає вимоги щодо фінансових та людських ресурсів
- Виділяє та перерозподіляє ресурси в разі необхідності та для отримання кумулятивного ефекту від співпраці (користі від наявності та взаємодії працівників різної кваліфікації, спеціалізації тощо)
- Належним чином делегує повноваження на рівень супервайзерів (керівників секторів)
- Визначає реалістичні часові вимоги та чіткі обов'язки щодо підзвітності для супервайзерів (керівників секторів)
- Організовує та сприяє реалізації проектів відділу
- Визначає амбітні, але реалістичні цілі
- Визначає обсяги роботи для відділу та необхідні для цього ресурси
- Керує питаннями робочого навантаження у відділі шляхом обговорення часових вимог до роботи, відповідального/ раціонального планування ресурсів та визначення пріоритетів
- Зберігає спокій у стресових ситуаціях та під тиском вимог
- Змінює пріоритети та адаптує, в разі необхідності, робочі плани відділу
- Управляє діяльністю на щоденній основі
- У разі потреби враховує ознаки можливої проблемної ситуації на ранніх стадіях її розвитку та надає рекомендації директорові та іншим
- Бере участь у розробці операційного/ робочого плану діяльності відділу від планування, виконання, моніторингу, оцінювання до звітування
- Інтегрує урядові вимоги щодо підзвітності, федеральне законодавство, підзаконні акти у практику діяльності відділу (*unit*)

- Сам дотримується балансу між роботою і приватним життям та забезпечує такий баланс для інших
- Рішуче та оперативно відповідає на нові можливості та ризики
- Зберігає спокій у несприятливих ситуаціях для зменшення тиску та продовження діяльності

Управління людьми— *окремими особами та колективом*

- Працює безпосередньо (індивідуально) з супервайзерами (керівниками секторів)
- Сприяє розвитку сильної команди, що працює якнайкраще за рахунок доповнення один одного в роботі
- У разі необхідності підтримує та захищає інтереси персоналу
- Вирішує питання нерезультативної діяльності (невиконання поставлених завдань)
- Надає регулярний зворотній зв'язок, визнає успіхи та потреби для вдосконалення
- Виступає у ролі наставника, мотивує та забезпечує можливості для розвитку
- Вирішує проблеми у сфері трудових відносин
- У разі потреби, забезпечує посередництво для врегулювання конфлікту
- Збалансовує потреби працівників та організації
- Здійснює моніторинг та забезпечує комфортні умови праці для персоналу
- Розвиває та підтримує кар'єрні плани та можливості для навчання
- Розвиває стратегію щодо планування людських ресурсів для врахування майбутніх потреб відділу
- Забезпечує фінансування навчання в рамках політики щодо офіційних мов та інших тренінгів
- Застосовує комплексні практики щодо управління людськими ресурсами та виконує обов'язки щодо підзвітності за управління людськими ресурсами

Управління фінансами — бюджет та майно

- Виділяє та управляє ресурсами відділу прозоро
- Реалізовує стратегії для досягнення ефективності поточної діяльності та цінності за гроші (*value for money*)
- Застосовує та здійснює моніторинг діяльності різних комплексних систем управління фінансовою інформацією, внутрішнього аудиту та оцінки
- Виконує обов'язки щодо підзвітності за фінансовий менеджмент та управління майном
- Діє відповідно до інформації про аудит, оцінку та іншої об'єктивної інформації щодо результатів діяльності відділу.

* * *

СУПЕРВАЙЗЕР (SUPERVISER)¹²⁵

✓ ЦІННОСТІ ТА ЕТИКА — служіння шляхом доброчесності та поваги

- Особистою поведінкою демонструє цінності та етичні норми, у тому числі ті, що визначені у Кодексі поведінки
- Інтегрує цінності та норми етики, зокрема, визначені у Кодексі поведінки, у діяльність працівників сектору
- Демонструє відданість громадянам та клієнтам у своїй діяльності та діяльності працівників сектору
- Сприяє розвитку культури прозорості, довіри та поваги серед персоналу та у роботі з партнерами
- Забезпечує дотримання принципу справедливості в управлінні людськими ресурсами на рівні сектору

¹²⁵ Супервайзер, відповідно до канадської моделі управління, є найнижчим рівнем керівника (незалежно від кількості підпорядкованих йому працівників).

- Заохочує двомовність та різноманітність (репрезентативність) на основі політики щодо офіційних мов та політики рівного доступу до працевлаштування
- Створює та розвиває безпечні та здорові умови праці, коли працівники почувають повагу до себе
- Уважний до питань домагань та дискримінації, оперативно їх вирішує
- Управляє діяльністю прозоро та справедливо

✓ **СТРАТЕГІЧНЕ МИСЛЕННЯ** — *інновації завдяки аналізу та ідеям*

Аналіз

- Розвиває плани реалізації проектів, добре розуміючи сферу відповідальності (сферу функціонування)
- У разі необхідності звертається до менеджера за поясненнями та настановами щодо напряму діяльності
- Аналізує інформацію про діяльність кожного працівника, узагальнює її для створення цілісної картини
- Відслідковує зміну пріоритетів відділу та аналізує їх вплив на діяльність персоналу
- Аналізує перешкоди та прагне чесного зворотнього зв'язку для того, аби вчитися на помилках

Ідеї

- Трансформує напрямок діяльності відділу по проектах
- Визначає шляхи розв'язання проблем, що постійно виникають
- Заохочує та використовує навчання та творчі підходи
- Перерозподіляє обов'язки персоналу відповідно до зміни потреб проектів
- Надає дієві рекомендації менеджеру
- Вчить та навчається від інших

✓ **ЗАЛУЧЕННЯ** — *мобілізація людей, організацій, партнерів*

- Забезпечує обмін інформацією з усіма працівниками та колегами

- Розвиває взаємодію персоналу
- Заохочує відкриті конструктивні дискусії щодо різних точок зору
- Управляє стосунками між працівниками
- Уважно ставиться до людей з обмеженими фізичними можливостями і з різними цінностями та культурними традиціями, застосовує індивідуальні підходи
- Забезпечує для працівників умови вільно висловлювати свої ідеї, погляди та проблеми
- Використовує збори персоналу як можливість для сприяння колегіальності та єдності
- Прислухається до потреб працівників та діє, враховуючи їх
- Заохочує внесок та прислухається до працівників, партнерів та зацікавлених осіб
- Інформує про плани роботи чітко та віддано
- Встановлює регулярний обмін ідеями з окремими особами та командами
- Довіряє іншим й таким чином слугує прикладом щодо довіри для інших

✓ **ПРАГНЕННЯ ДОСКОНАЛОГО УПРАВЛІННЯ** — досягнення результатів завдяки управлінню діяльністю, людьми та фінансами

Управління діяльністю — дизайн (планування) та виконання

- Координує діяльність працівників
- Належним чином делегує завдання працівникам
- Інструктує працівників щодо завдань, цілей, процесів та стандартів результативної діяльності
- Здійснює моніторинг діяльності, аби гарантувати, що діяльність здійснюється ефективно та результативно
- Гарантує, що робота відповідає офіційним процедурам та нормам підзаконних актів
- Адаптує процедури гнучко для того, аби якнайкраще виконувати завдання
- Позитивно мислить перед обличчям перешкод

- Переорієнтовує пріоритети та адаптує робочі плани для врахування змін
- Управляє діяльністю на щоденній основі
- У разі потреби враховує ознаки можливої проблемної ситуації на ранніх стадіях її розвитку та надає поради менеджерів та іншим
- Бере участь у розробці планів реалізації проектів від планування, виконання, моніторингу, оцінювання до звітування
- Інтегрує урядові вимоги щодо підзвітності, федеральне законодавство, підзаконні акти у практичну діяльність (сектору)
- Сам дотримується балансу між роботою і приватним життям та забезпечує такий баланс для інших
- На власному прикладі моделює успішні шляхи подолання стресових ситуацій

Управління людьми— окремими особами та колективом

- Оцінює результати діяльності кожного працівника справедливо, враховуючи питання репрезентативності (*diversity*)
- Визначає можливості, які стимулюють та сприяють розвитку людей
- Розв'язує міжособистісні та особисті проблеми, що впливають на діяльність
- Зменшує стресори (фактори стресу) в умовах роботи настільки, наскільки це можливо
- Швидко вирішує питання сексуальних домагань та дискримінації
- Безпосередньо (індивідуально) працює з персоналом
- Вирішує питання нерезультативної діяльності (невиконання поставлених завдань)
- Надає регулярний зворотній зв'язок, визнає успіхи та потреби для вдосконалення
- Вирішує проблеми у сфері трудових відносин
- У разі потреби, забезпечує посередництво для врегулювання конфлікту
- Збалансовує потреби працівників та організації
- Здійснює моніторинг та забезпечує комфортні умови праці для персоналу

- Розвиває та підтримує кар'єрні плани та можливості щодо навчання
- Контролює питання робочого навантаження
- Реалізовує комплексні практики управління людськими ресурсами

Управління фінансами — бюджет та майно

- Виділяє та управляє ресурсами проекту прозоро
- Реалізовує стратегії для досягнення ефективності поточної діяльності та цінності за гроші (*value for money*)
- Застосовує та здійснює моніторинг діяльності різних комплексних систем управління фінансовою інформацією, внутрішнього аудиту та оцінки
- Виконує обов'язки щодо підзвітності за фінансовий менеджмент проекту та управління майном
- Діє відповідно до інформації про аудит, оцінку та іншої об'єктивної інформації щодо результатів діяльності команди проекту

* * *

ТИПОВА НЕРЕЗУЛЬТАТИВНА ПОВЕДІНКА (ДЛЯ УСІХ РІВНІВ)

✓ ЦІННОСТІ ТА ЕТИКА — служіння шляхом доброчесності та поваги

- Намагається приховувати помилки
- Уникає того, аби говорити правду керівництву
- Обвинувачує інших осіб або попередні команди
- Недостатньою мірою демонструє повагу до різних точок зору та переконань
- Не поважає інших
- Зловживає владою
- Не зважає на некоректну поведінку інших
- Демотивує чи ображає інших, вдаючись до цинізму та агресії

- Демонструє фаворитизм (нерівне прихильне ставлення) та заангажованість
- Ставить свої особисті чи організаційні цілі вище за цілі Уряду Канади
- Дозволяє емоціям брати гору над етичною поведінкою

✓ **СТРАТЕГІЧНЕ МИСЛЕННЯ** — *інновації завдяки аналізу та ідеям*

Аналіз

- Залежить від обмеженої кількості джерел експертної інформації чи точок зору
- Виключає працівників інших рівнів організаційної структури чи партнерів з процесу вироблення стратегії
- Ігнорує нову інформацію та зміни обставин
- Демонструє нечутливість до національного, регіонального контексту та контексту державної служби
- Не аналізує власні сильні та слабкі сторони і не прислухається до зворотнього зв'язку

Ідеї

- Відмовляється від відповідальності за скеровування або внесок у розвиток бачення Міністерства
- Реагує на короткотермінові виклики, не розглядаючи довгострокові ускладнення
- Розробляє довгострокові плани, незважаючи на короткотермінові ускладнення/ наслідки
- Пропонує бачення, стратегії чи поради, які не пов'язані з мандатом
- Ігнорує вплив стратегій на зацікавлених сторін та партнерів
- Розробляє чи пристосовує стратегії чи плани, які занадто зорієнтовані на деталі або є надто абстрактними

✓ **ЗАЛУЧЕННЯ** — *Мобілізація людей, організацій, партнерів*

- Діє одноосібно при прийнятті рішень або як єдина зацікавлена сторона

- Приховує інформацію
- Відмовляється від відповідальності за комунікацію, перекладаючи це на інші рівні
- Неспроможний співпрацювати на горизонтальному рівні з ключовими партнерами
- Неспроможний побудувати мережу підтримки в організації
- Віддаляє від себе інших, проявляючи злість, агресію, надмірну впевненість або необ'єктивно оцінюючи себе та свої дії
- Відмовляється розглядати та враховувати точки зору інших
- Уникає проблемних чутливих моментів

✓ **ПРАГНЕННЯ ДОСКОНАЛОГО УПРАВЛІННЯ** — досягнення результатів завдяки управлінню діяльністю, людьми та фінансами

Управління діяльністю — дизайн (планування) та виконання

- Розробляє неідеальні плани досягнення цілей
- Зберігає неідеальні структури, системи чи програми
- Сумнівається щодо прийняття рішень та здійснення необхідних дій
- Визначає неадекватні, абстрактні/ незрозумілі та несистемні/ непередбачувані напрями
- Відмовляється визнавати слабкі результати
- Не вміє долати власний стрес
- Зосереджується на одному завданні або діяльності на шкоду іншим
- Відступає перед перешкодами чи викликами
- Зосереджується виключно на кризовому менеджменті та короткостроковій перспективі
- Діє імпульсивно
- Зосереджується на розбудові власної імперії, а не на лідерстві в організації
- Проводить надмірні консультації та аналіз для того, аби уникнути дій чи відповідальності
- Вдається до мікроменеджменту (надмірного детального управління іншими)

Управління людьми — *окремими особами та колективом*

- Є неспроможним надати персоналу інструменти, потрібні йому для роботи чи розвитку
- Є неспроможним визнати внески та успіхи
- Зупиняється (зациклюється) на помилках та невдачах
- Є неспроможним врегулювати конфлікти
- Недостатньо розвиває спроможність людських ресурсів
- Відмовляється брати на себе відповідальність за планування людських ресурсів
- Не говорить про неприємні та проблемні моменти при зворотньому зв'язку
- Є неспроможним працювати з персоналом, який не досягає необхідних результатів
- Є неспроможним забезпечити максимальне використання сильних сторін членів команди
- Планує людські ресурси виключно для короткотермінових потреб

Управління фінансами — *бюджет та майно*

- Продовжує інвестувати ресурси в неуспішну діяльність
- Є неспроможним інтегрувати фінансову та управлінську інформацію
- Ігнорує результати аудиту чи оцінки
- Є неспроможним забезпечити достовірність інформації, аналізу та звітування
- Є неспроможним забезпечити комплексний фінансовий менеджмент
- Не може забезпечити достатню спроможність для належної фінансової практики

«ПРОФІЛІ КОМПЕТЕНЦІЙ ЛІДЕРСТВА
НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ¹²⁶»

Профілі компетенцій лідерства розроблені відповідно до пріоритетних напрямів раціоналізації управління державною службою, визначеним у Програмі розвитку державної служби на 2005-2010 роки, затвердженій постановою Кабінету Міністрів України від 8 червня 2004 р. № 746.

Визначення та розвиток компетенцій, необхідних керівникам для того, аби вони могли очолювати реформи, скеровувати та підтримувати їх впровадження як сьогодні, так і у майбутньому є запорукою ефективної діяльності органів влади та основою для професійного розвитку керівників на державній службі. Профіль компетенцій лідерства є одним з інструментів, який фіксує відмінність між політичними та адміністративними посадами шляхом визначення очікуваних вимог саме щодо державних службовців — тих, хто займає адміністративні посади. Важливо, аби керівники на державній службі в Україні мали необхідні навички для підтримки та розвитку професійної державної служби. Розвиток сталої спроможності до лідерства є однією з необхідних умов¹²⁷ для розвитку професійної державної служби. Профілі компетенцій лідерства сприятимуть розвитку сучасної культури урядування, відповідальності керівників усіх рівнів за управління людськими ресурсами, реалізації нових принципів державної служби.

Профіль компетенцій¹²⁸ — це набір компетенцій, що безпосередньо стосується певної діяльності, яка має виконуватися. *Профіль компетен-*

¹²⁶ Див. повний текст Профілів компетенцій лідерства, з порівняльною таблицею різних рівнів компетенцій та описом можливих подальших кроків по застосуванню Профілю на сайті Проекту www.ucs-hrm.org.ua

¹²⁷ Важливими також є й інші засадничі умови, зокрема, залучення до державної служби та утримання висококваліфікованих кадрів; забезпечення ефективних, справедливих, прозорих процесів добору на державну службу та просування на основі заслуг та здобутків; постійний розвиток спроможності та навчання державних службовців.

¹²⁸ Компетенції — це навички, знання, цінності, підходи та особисті якості, які проявляються у *поведінці* державного службовця та сприяють досягненню успішних результатів діяльності. Компетенція є чіткою демонстрацією кваліфікації. Компетенція передбачає зосередження уваги на тому, «як» робота виконується, «як» службовець діє.

цій лідерства є описом набору компетенцій та відповідно — пов'язаної з ними поведінки, що безпосередньо стосується керівних кадрів на державній службі для забезпечення реалізації ними функцій лідерства, сприяння реалізації реформ та приведенню державної служби до стандартів Європейського Союзу. Профілі компетенцій лідерства стосуються усіх державних службовців, що займають посади керівників (адміністративні посади) для забезпечення реалізації ними функцій лідерства, сприяння реалізації реформ та приведенню державної служби до стандартів Європейського Союзу.

Профіль визначає бажаний набір компетенцій, що безпосередньо стосується функцій лідерства — управлінських функцій, які виконуються або мають виконуватися у майбутньому усіма державними службовцями, що займають посади керівників. Профіль не включає вузько-професійні, галузеві чи технічні компетенції, які зумовлені конкретними посадами та сферою діяльності. Такі компетенції є предметом інших спеціальних досліджень, пов'язаних із особливостями посад та органів.

Профілі компетенцій лідерства є основою для професійного розвитку державних службовців: для визначення особистих потреб у навчанні та вдосконалення навчальних програм і підходів до підвищення кваліфікації.

При розробленні Профілів компетенцій лідерства Головне управління державної служби України за підтримки канадсько-українського проекту «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні» провело протягом 2009 року відповідне дослідження для того, аби врахувати специфіку та потреби в Україні (за участі державних службовців I–IV категорій посад, включаючи проведення анкетування, фокус-груп, обговорення результатів дослідження¹²⁹).

Як правило, ключові групи компетенцій лідерства є однаковими для всіх управлінських рівнів в межах організації, однак компетенції по-різному застосовуються залежно від функцій / ролей на різних рівнях. Наприклад, комунікаційні навички потрібні для всіх, однак ті навички, якими має володіти керівник базового рівня, котрий організовує роботу спеціалістів, значно відрізняються від тих навичок, які потрібні заступникові міністра для надання стратегічних рекомендацій міністрові щодо конкретного напрямку дій.

¹²⁹ Див. Більше про дослідження у Вступі цього Посібника та на сайті Проекту www.ucs-hrm.org.ua

Враховуючи це, даний проект Профілів компетенцій лідерства розрахований на три рівні компетенцій для трьох рівнів лідерства: для керівників вищого рівня, середньої ланки та базового рівня керівників. Ці рівні компетенцій були визначені на основі аналізу функцій керівників-лідерів (аналізу рівня управлінської відповідальності, обсягу роботи, природи управлінських функцій та функцій лідерства), а не на основі визначених системою класифікації посад / категорій. Розподіл на такі рівні був підтверджений в рамках проведення фокус-груп за участі державних службовців, що працюють на різних посадах (від заступників міністрів до керівників секторів). Різні рівні компетенцій мають демонструвати ті суттєві розбіжності, які існують між різними функціональними рівнями керівників.

Профіль містить визначення основних груп компетенцій лідерства та опис діяльності/ поведінки відповідно до трьох рівнів компетенцій, а також опис неефективної поведінки, яка є спільною для усіх управлінських рівнів на державній службі в Україні.

ВИЗНАЧЕННЯ КЛЮЧОВИХ ГРУП КОМПЕТЕНЦІЙ ЛІДЕРСТВА

Орієнтація на результат — це спроможність сплановано та послідовно діяти відповідно до визначених цілей з метою досягнення очікуваних результатів, здатність до управління наявними ресурсами, враховуючи потреби та пріоритети організації.

Орієнтація на досягнення визначених результатів діяльності має важливе значення, оскільки пов'язана з очікуваннями щодо досягнень державних службовців в роботі, успішного впровадження реформ, розвитку ефективної державної служби, здатної відповідати на суспільні виклики та забезпечувати надання дієвих послуг громадянськості.

Аналітичне мислення — це здатність критично сприймати, вивчати та викладати інформацію, що передбачає її узагальнення з різних джерел, врахування деталей та тенденцій, визначення проблем, їх важливості та причинно-наслідкових зв'язків; це здатність генерування нових ідей та різних шляхів розв'язання проблем, формулювання стратегій діяльності.

Аналітичне мислення як компетенція є основою для розвитку *довгострокового бачення, скоординованості та послідовності дій*. *Важливою є спроможність обґрунтування діяльності та дотримання визначених стратегій розвитку на основі аналітичного мислення та стратегічного пла-*

нування, розроблення політики, що є однією з ключових функцій державних службовців, для забезпечення далекоглядності, поступовості дій на шляху розв'язання наявних проблем, задоволення суспільних потреб та використання можливостей.

Управління людськими ресурсами — це спроможність керівників дотримуватися послідовного стратегічного підходу до управління людськими ресурсами, нести відповідальність за планування людських ресурсів, добір кадрів, розвиток їхньої спроможності та організацію їхньої діяльності на основі поточних та майбутніх потреб організації, мотивування досконалої діяльності, визнання внеску працівників та підтримку сприятливих умов праці, в яких службовці максимально можуть реалізуватися та сприяти досягненню цілей організації.

Розвиток цієї компетенції пов'язаний із визнанням цінності Людини та усвідомлення керівниками відповідальності за управління підпорядкованих їм службовців на основі поваги до працівників, розвитку командної роботи, мотивування активної участі працівників, їх професійного розвитку тощо.

Ефективна комунікація — це здатність до ефективного обміну інформацією як по горизонталі, так і по вертикалі, з метою досягнення розуміння та підтримки на шляху реалізації цілей організації; це вміння чітко та зрозуміло формулювати свою точку зору, враховуючи потреби аудиторії, в різних умовах та з використанням різних форм (письмово та усно) та способів комунікації; це спроможність прислухатися до інших та забезпечення постійного зворотнього зв'язку.

Важливим є усвідомлення керівниками значення та відповідальність за налагодження співпраці між відомствами, взаємодії в рамках організації по вертикалі та горизонталі, між керівниками різних рівнів, колегами для забезпечення прозорості, обізнаності, сфокусованості та скоординованості діяльності та взаємної підтримки на шляху досягнення цілей.

ОПИС КОМПЕТЕНЦІЙ ЛІДЕРСТВА. КЕРІВНИКИ ВИЩОГО РІВНЯ

✓ ОРІЄНТАЦІЯ НА РЕЗУЛЬТАТ

- Керує та спрямовує діяльність державного органу в цілому або у визначеному напрямі на досягнення очікуваних результатів

- Бере відповідальність за результативність діяльності органу в цілому або у визначеному напрямі
- Самостійно приймає вчасні та обґрунтовані рішення в межах своїх повноважень
- Очолює стратегічне планування
- Визначає напрями та пріоритети діяльності відомства, корегує пріоритети діяльності в разі потреби
- Надає політично-нейтральні рекомендації Міністрові/ керівникові відомства у сфері своєї відповідальності
- Керує та спрямовує розроблення та впровадження політик
- Здійснює оцінку досягнення результатів діяльності
- Забезпечує постійне удосконалення діяльності організації, сприяючи її результативності та ефективності
- Приймає рішення щодо залучення та ефективного використання фінансових, людських, інформаційних та інших ресурсів для досягнення цілей, що стоять перед організацією

✓ АНАЛІТИЧНЕ МИСЛЕННЯ

- Формулює бачення, враховуючи соціальні, економічні та інші тенденції розвитку у суспільстві та у світі
- Розуміє та керується пріоритетами уряду при формулюванні бачення, напрямів та стратегій діяльності організації
- Аналізує великі обсяги інформації з різних джерел та розглядає різні точки зору
- Враховує факти, обмеження, ймовірні ризики та потенційні наслідки діяльності, а також можливості запобігання непередбачуваним обставинам та ризикам
- Генерує та представляє керівництву нові ідеї
- Аналізує зміни у відомстві, країні, світі та визначає шляхи управління змінами
- Аналізує та рекомендує керівництву альтернативні шляхи вирішення питань/ розв'язання проблем

✓ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

- Демонструє професіоналізм, доброчесність, етику поведінки, високу культуру спілкування, слугуючи прикладом для інших працівників
- Мотивує працівників державного органу на досягнення цілей організації
- Створює середовище, в якому існує взаємна довіра, цінуються взаємоповага та співпраця
- Надає підпорядкованим працівникам свободу у виборі шляхів виконання завдань
- Заохочує надання працівниками ідей та висловлення різних точок зору
- Планує людські ресурси державного органу
- Здійснює наставництво та надає підтримку керівникам середньої ланки щодо можливостей виконання завдань та діяльності системи
- Керує процесом набору та просування працівників
- Визнає та відзначає результативну діяльність формально та неформально
- Надає працівникам в разі потреби рекомендації щодо вдосконалення діяльності
- Створює можливості для професійного розвитку працівників, приділяє час особистому розвитку
- Сприяє дотриманню балансу між роботою та приватним життям
- Визначає та розуміє потреби працівників
- Вирішує конфліктні питання, запобігає їх виникненню
- Вчить та навчається від інших

✓ ЕФЕКТИВНА КОМУНІКАЦІЯ

- Спілкується відкрито та підтримує регулярний зворотній зв'язок з працівниками відомства
- Встановлює прозорий процес збору та обміну інформацією у відомстві
- Чітко та логічно висловлює свої думки усно та письмово

- Звертається до керівництва вищого рівня за поясненнями та настановами щодо напряму діяльності
- Демонструє рішучість, надаючи рекомендації керівництву
- Чітко інформує працівників про бачення, пріоритети, цілі та очікувані результати діяльності
- Інформує та консультує громадян
- Публічно виступає із промовами
- Співпрацює з колегами в організації та в інших відомствах
- Прислухається до ідей, позицій інших осіб
- Модерує обговорення, збалансовуючи різні позиції, погляди, точки зору

ОПИС КОМПЕТЕНЦІЙ ЛІДЕРСТВА. КЕРІВНИКИ СЕРЕДНЬОЇ ЛАНКИ

✓ ОРІЄНТАЦІЯ НА РЕЗУЛЬТАТ

- Організація діяльності структурного підрозділу(ів) на досягнення очікуваних результаті
- Бере відповідальність за результативність діяльності свого структурного підрозділу
- Приймає вчасні та обґрунтовані рішення в межах своїх повноважень
- Надає рекомендації щодо стратегічного плану та забезпечує дотримання реалізації стратегічних планів
- Здійснює поточне планування та визначає першочерговість дій на основі пріоритетів відомства
- Забезпечує дотримання пріоритетів діяльності на рівні свого структурного підрозділу
- Надає рекомендації щодо політики
- Визначає потребу та здійснює моніторинг / оцінку досягнення результатів
- Постійно удосконалює діяльність структурного підрозділу (департаменту / управління), сприяючи його результативності та ефективності
- Управляє людськими, інформаційними та іншими ресурси ефективно

✓ АНАЛІТИЧНЕ МИСЛЕННЯ

- Розглядає та узагальнює інформацію з різних джерел, аналізує різні точки зору
- Враховує факти, обмеження, ймовірні ризики та потенційні наслідки діяльності, а також можливості запобігання непередбачуваним обставинам та ризикам
- Генерує та представляє керівництву нові ідеї
- Аналізує зміни у відомстві, країні, світі та пропонує шляхи управління змінами
- Аналізує та рекомендує керівництву альтернативні шляхи вирішення питань/ розв'язання проблем

✓ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

- Демонструє професіоналізм, добросесність, етику поведінки, високу культуру спілкування, слугуючи прикладом для інших працівників
- Мотивує підпорядкованих працівників на досягнення цілей та результативну діяльність
- Створює умови для співпраці, розвиває в колективі взаємну довіру та взаємоповагу
- Надає підпорядкованим працівникам свободу у виборі шляхів виконання завдань
- Заохочує надання працівниками ідей та висловлення різних точок зору
- Розподіляє обов'язки/ завдання серед безпосередньо підпорядкованих службовців, враховуючи їхні навички та здібності
- Здійснює наставництво та надає підтримку підпорядкованим працівникам щодо виконання поставлених завдань та досягнення результатів
- Надає пропозиції щодо набору та просування працівників
- Цінує/ відзначає внесок кожного працівника та надає рекомендації щодо відзначення результативної діяльності
- Надає працівникам в разі потреби рекомендації та підтримку для вдосконалення діяльності

- Створює можливості для професійного розвитку працівників, приділяє час особистому розвитку
- Сприяє дотриманню балансу між роботою та приватним життям
- Визначає та розуміє потреби працівників
- Вирішує конфліктні питання в колективі, запобігає їх виникненню
- Вчить та навчається від інших

✓ ЕФЕКТИВНА КОМУНІКАЦІЯ

- Спілкується відкрито та підтримує регулярний зворотній зв'язок з працівниками відомства
- Забезпечує обмін інформацією по вертикалі та по горизонталі
- Чітко та логічно висловлює свої думки усно та письмово
- Звертається до керівництва вищого рівня за поясненнями та настановами щодо напряму діяльності
- Демонструє рішучість, надаючи рекомендації керівництву
- Чітко інформує працівників про завдання та очікувані результати діяльності
- Інформує та консультує громадян
- Публічно виступає із промовами
- Співпрацює з колегами в організації та в інших відомствах
- Прислухається до ідей, позицій інших осіб
- Модерує обговорення, збалансовуючи різні позиції, погляди, точки зору.

ОПИС КОМПЕТЕНЦІЙ ЛІДЕРСТВА. КЕРІВНИКИ БАЗОВОГО РІВНЯ

✓ ОРІЄНТАЦІЯ НА РЕЗУЛЬТАТ

- Організація діяльності підлеглих структурного підрозділу(ів) на досягнення очікуваних результатів
- Бере відповідальність за результативність діяльності свого структурного підрозділу

- Приймає вчасні та обґрунтовані рішення в межах своїх повноважень
- Забезпечує дотримання реалізації стратегічних планів
- Планує робоче навантаження, управляє своїм робочим часом та часом своїх працівників на щоденній основі
- Забезпечує дотримання пріоритетів діяльності на рівні свого структурного підрозділу
- Розробляє рекомендації щодо політики
- Здійснює моніторинг вчасного та якісного виконання поставлених завдань
- Постійно удосконалює діяльність структурного підрозділу (відділу / сектору), сприяючи його результативності та ефективності
- Управляє на своєму рівні людськими, інформаційними та іншими ресурси ефективно

✓ АНАЛІТИЧНЕ МИСЛЕННЯ

- Систематизує та узагальнює інформацію з різних джерел, враховує різні точки зору
- Враховує факти, обмеження, ймовірні ризики та потенційні наслідки діяльності, а також можливості запобігання непередбачуваним обставинам та ризикам
- Генерує та представляє керівництву нові ідеї. Творчо вирішує поточні питання
- Аналізує та рекомендує керівництву альтернативні шляхи вирішення питань/ розв'язання проблем

✓ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

- Демонструє професіоналізм, доброчесність, етику поведінки, високу культуру спілкування, слугуючи прикладом для інших працівників
- Мотивує підпорядкованих працівників на досягнення цілей та результативну діяльність
- Підтримує в колективі взаємну довіру та взаємоповагу, заохочує та організовує командну роботу

- Надає підпорядкованим працівникам свободу у виборі шляхів виконання завдань
- Заохочує надання працівниками ідей та висловлення різних точок зору
- Розподіляє обов'язки/ завдання серед безпосередньо підпорядкованих службовців, враховуючи їхні навички та здібності
- Здійснює наставництво та надає підтримку підпорядкованим працівникам щодо досягнення результатів при виконанні поставлених завдань
- Надає пропозиції щодо набору та просування працівників
- Цінує/ відзначає внесок кожного працівника та надає рекомендації щодо відзначення результативної діяльності
- Надає працівникам в разі потреби рекомендації та підтримку для вдосконалення діяльності
- Сприяє професійному розвитку працівників, приділяє час особистому розвитку
- Сприяє дотриманню балансу між роботою та приватним життям
- Визначає та розуміє потреби працівників
- Вирішує конфліктні питання в колективі, запобігає їх виникненню
- Вчить та навчається від інших

✓ **ЕФЕКТИВНА КОМУНІКАЦІЯ**

- Спілкується відкрито та підтримує регулярний зворотній зв'язок з працівниками відомства
- Сприяє обміну інформацією
- Чітко та логічно висловлює свої думки усно та письмово
- Звертається до керівництва вищого рівня за поясненнями та настановами щодо напряму діяльності
- Демонструє рішучість, надаючи рекомендації керівництву
- Чітко інформує працівників про завдання, надає чіткі настанови (інструкції) працівникам стосовно вимог щодо роботи та очікуваних результатів
- Готує письмові відповіді на запити громадян

- Співпрацює з колегами в організації та в інших відомствах
- Прислухається до ідей, позицій інших осіб
- Модерує обговорення; збалансовуючи різні позиції, погляди, точки зору

НЕДІЄВА ПОВЕДІНКА КЕРІВНИКІВ УСІХ РІВНІВ

✓ ОРІЄНТАЦІЯ НА РЕЗУЛЬТАТ

- Не бере відповідальність за досягнення очікуваних результатів діяльності органу/ структурного підрозділу
- Не бере відповідальність за скеровування або внесок у розвиток бачення органу
- Зосереджується виключно на кризовому менеджменті та короткостроковій перспективі
- Не має плану дій щодо досягнення результатів, в якому визначені очікувані результати діяльності та очевидним є зв'язок із стратегічними цілями органу та цілями уряду
- Надає нечітку інформацію та настанови працівникам щодо потрібного напрямку діяльності та очікуваних результатів діяльності
- Не бере відповідальності за прийняття рішень та здійснення необхідних дій
- Зосереджується на одному завданні або діяльності на шкоду іншим, неефективно планує свій робочий час / робочий час працівників
- Неспроможний надати об'єктивну оцінку досягнення результатів діяльності органу / структурного підрозділу
- Не шукає і не використовує можливості вдосконалення діяльності, зберігає недієві процедури
- Неефективно використовує ресурси, не узгоджує пріоритети та ресурси

✓ АНАЛІТИЧНЕ МИСЛЕННЯ

- Неспроможний визначити та / чи проаналізувати альтернативні шляхи розв'язання проблем

- Ігнорує / не сприймає нову інформацію та зміни обставин
- Користується інформацією з обмеженої кількості джерел
- Не враховує різні точки зору та позиції
- Є неспроможним узагальнити різнопланову інформацію
- Пропонує бачення, стратегії чи рекомендації, які не пов'язані з мандатом органу / структурного підрозділу та пріоритетами уряду
- Є нечутливим до реалій та тенденцій у світі, країні, на регіональному рівні та на державній службі
- Неспроможний генерувати нові ідеї та творчо вирішувати питання
- Реагує на короткотермінові виклики, не розглядаючи довгострокові; розробляє довгострокові плани, не зважаючи на короткотермінові ускладнення/ наслідки
- Необ'єктивно оцінює себе та свої дії

✓ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

- Не приділяє уваги питанням корпоративної та організаційної культури, розвитку сприятливих умов праці в органі / структурному підрозділі
- Демотивує чи ображає інших, проявляє злість, агресію, цинізм, надмірну впевненість
- Не поважає інших; не прислухається до ідей та точок зору працівників
- Вдається до мікроменеджменту (надмірного детального управління іншими)
- Є неспроможним надати персоналу інструменти, потрібні йому для роботи чи розвитку
- Є неспроможним визнати внески та успіхи працівників
- Не здатний організувати роботу команд
- Є неспроможним забезпечити максимальне використання сильних сторін членів команди
- Концентрує свою увагу лише на помилках
- Є неспроможним врегульовувати проблемні ситуації

- Не приділяє увагу розвитку людських ресурсів
- Не ділиться досвідом з працівниками
- Не бере відповідальність за планування людських ресурсів
- Планує людські ресурси виключно для короткотермінових потреб
- Не говорить про неприємні та проблемні моменти під час зворотнього зв'язку
- Не приділяє увагу вдосконаленню діяльності працівників, які не досягають очікуваних результатів роботи
- Демонструє фаворитизм (нерівне прихильне ставлення) та заангажованість
- Не розуміє і не враховує потреби працівників
- Не сприяє дотриманню балансу між роботою та приватним життям працівників

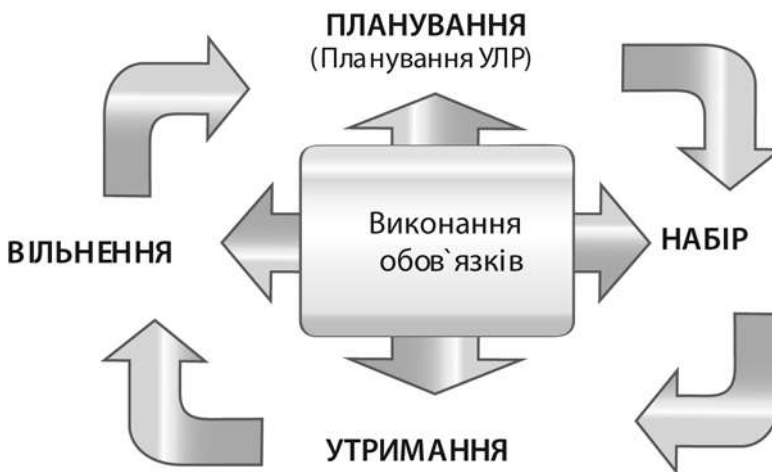
✓ ЕФЕКТИВНА КОМУНІКАЦІЯ

- Не бере відповідальності за комунікацію, перекладаючи це на інші рівні
- Не проводить консультацій з іншими зацікавленими сторонами, в тому числі при прийнятті рішень
- Приховує інформацію, не надає інформацію вчасно
- Неспроможний співпрацювати на горизонтальному рівні з ключовими партнерами в органі та поза його межами
- Не зацікавлений в отриманні зворотнього зв'язку
- Відмовляється розглядати та враховувати точки зору інших
- Уникає проблемних чутливих моментів, в тому числі під час спілкування з керівництвом вищого рівня
- Неспроможний чітко, логічно висловлювати думки
- Не пояснює свої позиції, завдання / доручення, які надаються іншим працівникам
- Уникає публічних виступів та спілкування з громадянами в межах своїх повноважень

«ДЕЯКІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ
ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ»

Керівники-лідери повинні усвідомлювати свою відповідальність за управління людськими ресурсами в організації. При цьому, розуміти, що працівники кадрових служб/служб персоналу є стратегічними помічниками керівників усіх рівнів, оскільки вони надають стратегічні рекомендації для вдосконалення процесів і практик управління людськими ресурсами в організації. Служби персоналу чи управління людськими ресурсами (УЛР) розробляють стратегії, політики та інструменти УЛР, а також проводять моніторинг виконання цих політик та стратегій. Планування та звітування щодо управління людськими ресурсами здійснюється на регулярній основі, відповідно до стратегічних цілей та показників, а також відповідно до поточної звітної інформації.

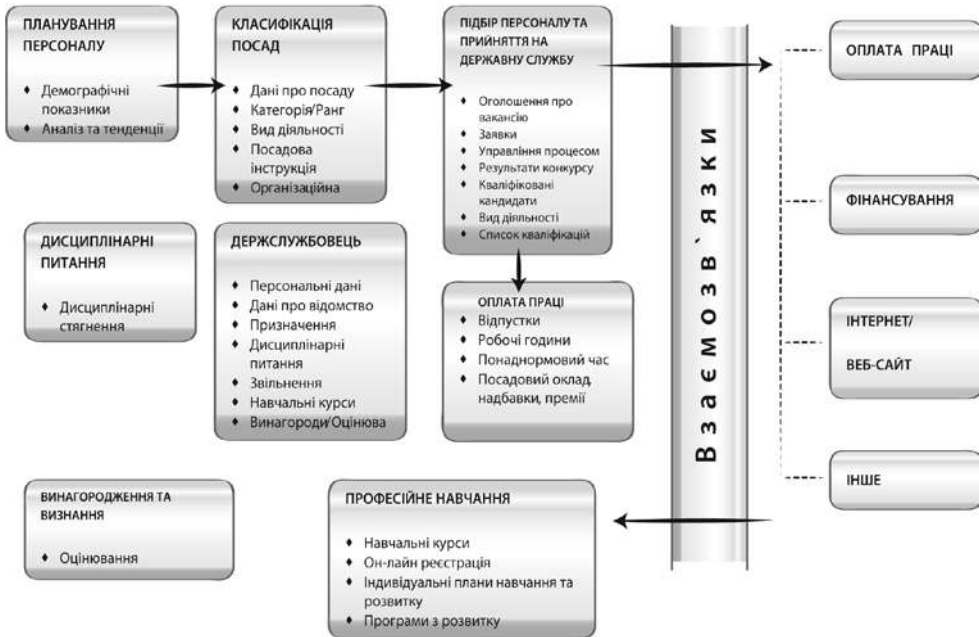
Схема «Цикл управління людськими ресурсами»



Звичайно, така діяльність потребує адекватного використання сучасних інформаційних технологій, та, зокрема, створення потужної інформаційно-аналітичної системи підтримки управління людськими ресурсами. Нижче наведено схему можливих модулів такої системи, яка показує не лише потребу врахування взаємодії різних компонентів, та впливу зов-

нішніх факторів, але і ключові дані, потрібні для аналізу ефективності УЛР системи¹³⁰.

Схема «Система інформаційної підтримки управління людськими ресурсами»



Планування людських ресурсів — це процес визначення організації (та/або державної служби в цілому) поточних та майбутніх потреб у людських ресурсах. Важливим є узгодженість планування УЛР із плануванням діяльності установи — поєднання рішень щодо людей з рішеннями про результати, яких організація хоче досягнути (сприяння оптимальному використанню ресурсів). Це інтегроване планування (від стратегічного напрямку і до досягнення результатів), розгляд комплексу питань людських ресурсів, фінансів, закупівель, комплектування, інформації, комунікації тощо. Плани розробляються на рік і більше. Основні кроки планування людських ресурсів:

¹³⁰ Див. Дорожню карту щодо розроблення нової системи інформаційної підтримки управління людськими ресурсами, розроблену в рамках Проекту «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні» на сайті www.ucshrm.org.ua

1) визначення цілей діяльності — огляд пріоритетів, нових напрямів й змін, які впливають на вашу установу та визначають цілі її діяльності;

2) вивчення середовища — аналіз робочої сили, внутрішні та зовнішні «сканування»/ дослідження;

3) аналіз прогалин — визначення потреб у людських ресурсах; на цьому етапі також приймаються рішення щодо того, чи будуть навчені працівники всередині організації для зайняття у майбутньому вакантних місць чи буде здійснено добір ззовні; *рішення щодо управління талантами та планування наступності*; визначається, чи буде здійснено набір чи виконання договірних робіт або використано тимчасових працівників тощо; а також аналіз впливу цієї стратегії на результативну діяльність та залучення працівників;

4) визначення пріоритетів щодо ЛР з метою досягнення цілей установи (стратегії та плани ЛР);

5) вимірювання, моніторинг та звітування щодо процесу.

Важливу інформацію для планування дає аналіз тенденцій та прогнозів звільнення. На етапі звільнення також необхідна увага приділяється питанням забезпечення наступності, управління знаннями, пенсійним стратегіям та різним політикам щодо питань, пов'язаних із роботою після державної служби.

Необхідним інструментом при плануванні персоналу та забезпечення чіткого розподілу обов'язків та відповідальності (підзвітності) є оргструктура. **Організаційна структура** — показує основні зв'язки, спосіб та межі для розподілу обов'язків, делегування, контролю та ліній комунікації. При визначенні оргструктури слід чітко визначати зв'язки навколо тих, хто: розробляє та отримує затвердження державних політик, розробляє програми для реалізації політик, виконує програми, забезпечує підтримку за допомогою надання внутрішніх послуг (наприклад, управління фінансами, УЛР, комунікація).

Для забезпечення **підзвітності** слід розділяти між різними структурними підрозділами функції:

- розподілу грошей (фінансів);
- витрачання коштів (реалізація програм);
- здійснення контролю за фактичним витрачанням грошей (контролери/ревізори).

Основні очікування щодо людських ресурсів, яких потребує державна служба Канади:

людські ресурси мають бути продуктивними, спроможними досягати результатів заради канадців; принциповими — дотримуватися цінностей та етики та представляти населення Канади; гнучкими, здатними адаптуватися; відновлювальними та спроможними вести розвиток; такими, які можна дозволити.

На етапі підготовки повинні визначитися стратегії добору — ззовні державної служби та/ або зсередини; (в Канаді, як і на інших кар'єрних державних службах відбувається максимізація горизонтального набору).

✓ Оцінювання під час добору

Принципи державної служби, зокрема, рівний доступ до служби, а також професіоналізм, добросесність, політична неупередженість, персональна відповідальність, зумовляють те, яким має бути **процес добору** і які вимоги висувуються до державних службовців.

Оцінювання кандидатів під час добору має здійснюватися на засадах справедливості, прозорості та ефективності. Під час збору інформації для оцінювання кандидатів необхідно забезпечити:

- *обґрунтоване* оцінювання: належне оцінювання характеристик, а не зовнішніх факторів;
- *достовірне* оцінювання: послідовне оцінювання всіх кандидатів та
- *справедливе* оцінювання: оцінювання, яке надасть всім кандидатам рівні можливості для демонстрації власних професійно-кваліфікаційних характеристик та компетенцій.

Конкурсна комісія або інша комісія чи група, що створюється для проведення оцінювання та відбору кандидатів як в рамках конкурсу, так і при застосуванні інших способів призначення на посади державної служби, повинні відповідати за дотримання вищезазначених принципів.

Принцип «обґрунтованості оцінювання», зокрема, полягає у тому, що оцінюватися мають лише ті характеристики кандидата, які є необхідними для роботи на конкретній посаді, в тому числі враховуючи загальні вимоги до державних службовців. Іншими словами, визначальною є умова, згідно з якою має бути чіткий **зв'язок між вимогами** щодо роботи на по-

саді (*профілями професійної компетентності посад*) та компетенціями й іншими кваліфікаційними характеристиками¹³¹, які оцінюються під час добору та інструментами, які дозволяють їх оцінити.

Існують різні фактори, які впливають на справедливість оцінювання. Основоположним принципом демократичного суспільства є відображення державною службою складу суспільства, якому вона служить (принцип репрезентативності). Таке відображення суспільства сприяє зростанню рівня довіри громадян до державних установ. Наприклад, на державній службі в Україні жінки широко представлені на базовому та середньому рівнях керівників-лідерів, але недостатньо представлені на більш високих рівнях державної служби. Тому, щоб уникнути дискримінації жінок, або дискримінації члена будь-якої іншої групи (або будь-якої особи), необхідно при оцінюванні приділяти основну увагу характеристикам (професійній компетентності), необхідним для роботи на відповідній посаді, а не зовнішнім факторам (наприклад, не виявляючи особистих прихильностей чи упередження щодо певних груп чи окремих осіб). Якщо метод оцінювання передбачає взаємодію з кандидатами (наприклад, інтерв'ю як спосіб проведення співбесіди), конкурсна комісія має взаємодіяти таким чином, щоб оптимізувати можливості для демонстрації компетенцій та інших професійно-кваліфікаційних характеристик всіх кандидатів. Взаємодія комісії з кожним кандидатом повинна зміцнити переконання кожного кандидата, що його кандидатура буде оцінюватися виключно на підставі його характеристик професійної компетентності, а не зовнішніх чинників.

Принцип репрезентативності (*diversity*) є одним з сучасних принципів, що дозволяє реалізувати на практиці доступність державної служби. Цей принцип пов'язаний зі стратегією максимізації представництва на державній службі та забезпечення усім громадянам можливості для участі на державній службі. Так, наприклад, Канада дотримується зобов'язання інкорпорувати у державну службу маргіналізовані та/або недостатньо представлені групи населення. Спеціальні заходи застосовуються стосовно жінок, аборигенів, осіб з обмеженими фізичними можливостями та наочних меншин.

¹³¹ Вимогами професійної компетентності, враховуючи спеціальні вимоги до досвіду роботи, вимоги до напряму підготовки/ отриманою особою спеціальності та інші вимоги до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття посад державної служби, згідно статті 16 Закону про державну службу.

Це означає, що кандидати з такими характеристиками матимуть додаткові переваги серед попередньо кваліфікованих осіб, тобто вони так само мають проходити конкурсний відбір, під час якого оцінюватимуться їхні компетенції відповідно до вимог роботи на посаді; після проведення оцінювання формується перелік попередньо кваліфікованих кандидатів на посаду, і лише після цього етапу враховуються ці характеристики. Водночас, аналіз людських ресурсів в організації дозволяє визначати пріоритети організації при плануванні добору.

При проведенні масштабних проектів оцінювання компетенцій для розробки ефективних інструментів оцінювання слід залучати інших працівників до підготовки до інтерв'ю та проводити попереднє тестування обраних інструментів (наприклад, при розробці тестів для тих, хто вперше призначатиметься на державну службу).

Під час добору з метою виявлення кваліфікованих компетентних осіб та найбільш підходящих кандидатів для успішного виконання роботи на вакантній посаді мають оцінюватися попередньо визначені «характеристики», якими має володіти кандидат на посаду, відповідно до визначених «вимог до рівня професійної компетентності осіб (пов'язані з очікуваною на конкретних вакантних посадах роботою (функціями та обов'язками). Характеристики можуть мати різні назви та можуть бути виражені з точки зору глибини, широти та тривалості, вони включають: освіту, досвід роботи, знання, вміння/навички та компетенції.

Характеристики, які оцінюватимуться під час добору, повинні:

- бути визначені заздалегідь (як безособові умови для ефективної роботи на посаді);
- мати чіткі визначення (дефініції) та мають бути чіткими і зрозумілими для усіх зацікавлених сторін;
- бути вимірюваними.

Завчасне визначення характеристик, які будуть оцінюватися під час добору, зумовлено необхідністю забезпечувати справедливий, прозорий та об'єктивний процес оцінювання. Усі характеристики мають бути чітко визначені та бути повними — охоплювати усі необхідні ключові характеристики. Характеристика має чітко вказувати на очікуваний рівень професійної компетентності особи — рівень демонстрації тих чи інших знань,

вмінь, навичок, компетенцій, якостей тощо. Наприклад, якщо серед вимог зазначається «*значний досвід з управління людськими ресурсами*», тоді заздалегідь необхідно визначити, що мається на увазі під терміном «значний». Наприклад, «значний» може означати: «*досвід управління безпосередніми підлеглими, забезпечення їхнього професійного навчання та розвитку та вирішення питань щодо результативності діяльності працівників*».

Можна виділити кілька **базових методів оцінювання** кандидатів під час добору, зокрема:

- перевірка наявності документів про освіту та досвід роботи (оцінка відповідності формальним вимогам¹³²;
- тестування;
- інтерв'ю;
- отримання/перевірка рекомендацій з попереднього місця роботи кандидата (*reference checks*);
- письмові завдання (*in-basket exercise*);
- симуляції, ситуаційні (рольові) вправи/завдання (*simulation exercise*).

Письмове тестування можна використовувати для оцінювання низки характеристик, таких як різні види знань і вмінь; використовується, як правило, для рівнів, нижче вищих керівних посад та для оцінювання технічних/функціональних знань та здібностей, володіння якими необхідне для відповідної роботи (наприклад, тест з кількома варіантами відповідей для секретарських навичок службовців, тест для перевірки навичок письмової комунікації); при використанні стандартних тестів важливим є дотримання стандартних підходів¹³³.

Інтерв'ю передбачає безпосереднє спілкування між інтерв'юерами (членами конкурсної комісії або іншими комісіями чи посадовцями, які відповідають за проведення співбесід з кандидатами на посади) та кандидатом на вакантну посаду (респондентом). Розрізняють структуровані та

¹³² Передбачає аналіз таких документів, як, наприклад, дипломи про освіту, додатки до диплому, особова картка, резюме для оцінювання таких професійно-кваліфікаційних характеристик як освіта та досвід роботи.

¹³³ Див. Методичні рекомендації щодо підготовки до тестування (тестів) для перевірки знань кандидатів, розроблені в рамках Проекту «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні» — www.ucs-hrm.org.ua

неструктуровані інтерв'ю. Структуровані та напівструктуровані інтерв'ю вважаються більш дієвим, точним, об'єктивним та справедливим способом оцінювання кандидатів, ніж неструктуровані.

Структуровані інтерв'ю передбачають використання під час інтерв'ю з усіма кандидатами наперед визначених однакових запитань, що безпосередньо стосуються характеристик, які мають бути оціненими. Запитання при цьому як правило задаються у тій самій послідовності.

Напівструктуровані інтерв'ю передбачають трохи більше свободи у порядку використання наперед визначених запитань. Неструктуровані інтерв'ю це вільні бесіди, без заготовлених наперед запитань.

Згідно з дослідженнями, інтерв'ю, проведене групою експертів (комісією), є більш надійним та об'єктивним, ніж інтерв'ю, яке проводила тільки одна людина. Наприклад, присутність декількох інтерв'юерів краще забезпечить всебічне охоплення інформації, оскільки кожен інтерв'юер може помітити і занотувати аспекти, які пропустили інші.

Інтерв'юери повинні мати гарне розуміння очікуваної роботи на вакантній посаді та не мати жодного конфлікту інтересів по відношенню до кандидата. Так, інтерв'юери не повинні мати родинних стосунків з будь-яким із кандидатів, а також не рекомендовано мати й інші особисті стосунки з кандидатами, оскільки вони можуть бути причиною упередженості, схильності до позитивної або негативної оцінки, несвідомого підказування відповідей кандидату. З метою сприяння справедливому оцінюванню та врахування різних точок зору, по-можливості інтерв'юерами (членами комісії) повинні бути як чоловіки, так і жінки.

Необхідною умовою належного оцінювання також є вимога, аби усі члени комісії (достатньо трьох осіб) брали участь в інтерв'юванні усіх кандидатів. Тому серед членів комісії повинні бути лише необхідні особи, зокрема, представники кадрової служби та безпосередній керівник майбутнього працівника.

Інтерв'ю не тільки дозволяє організаціям, які наймають персонал, оцінювати рівень кваліфікації (професійної компетентності) кандидатів, але й дає кандидатам можливість дізнатися більше про організацію, яка проводить цей конкурсний відбір на посаду. Як показують дослідження, уяв-

лення кандидатів про організацію формується серед іншого під впливом вражень про процес інтерв'ю (співбесіди) членами конкурсної комісії або іншими відповідними особами та залежать навичками інтерв'юерів (наприклад, навичками міжособистісного спілкування, вміння слухати). На основі поведінки інтерв'юерів (членів Комісії чи інших відповідальних осіб), яких кандидати розглядають як представників організації, вони *роблять висновки про організаційну культуру відомства, її пріоритети, ставлення до людей та вирішення складних питань*.

В рамках підготовки до інтерв'ю із залученням безпосереднього керівника та представника кадрової служби розробляються відповідні підготовчі матеріали, в тому числі формуються запитання.

Як свідчить досвід, структуровані інтерв'ю з використанням поведінкових запитань – **поведінкове інтерв'ю** – є найкращим методом для оцінювання під час добору компетенцій кандидатів – комплексу знань, вмінь, навичок, особистих якостей, цінностей та підходів. Основна причина полягає у тому, що **поведінка у минулому часто є найкращим провісником майбутньої поведінки**.

Поведінкові запитання мають наступний формат: «*Будь ласка, опишіть ситуацію, в якій Ви...*». Таким чином, поведінкові запитання, які використовуються, під час інтерв'ю, дають кандидатам можливість описати ситуації у минулому, в яких вони демонстрували певні компетенції (проявляли у поведінці певні знання, вміння, навички тощо).

Від кандидатів очікується відповідь, яка описує такі три складові: ситуація (в якій був кандидат) – дія (реакція кандидата, вжиті кандидатом дії, заходи) – результат дій (що сталося в результаті ситуації, вплив).

Основні етапи підготовки та проведення структурованого інтерв'ю на основі поведінкових запитань: 1) підготовка до інтерв'ю; 2) початок інтерв'ю; 3) основна частина інтерв'ю: озвучування основних та уточнюючих запитань, вислуховування та фіксація відповідей (ведення записів); 4) закінчення інтерв'ю та 5) оцінювання кандидата після інтерв'ю та 6) вдосконалення процесу інтерв'ю¹³⁴.

¹³⁴ Див. Методичні рекомендації щодо проведення під час добору структурованих інтерв'ю на основі поведінкових запитань, розроблені в рамках Проекту «Рефор-

Перевірки рекомендацій з попереднього місця роботи кандидата передбачають отримання інформації про кандидатів від третіх сторін, наприклад, від теперішніх або попередніх роботодавців — як правило, це безпосередні керівники кандидатів, або інші посадові особи, обізнані з діяльністю кандидата на попередній роботі, в тому числі кадровики. Якщо кандидат не має попереднього досвіду роботи, то інтерв'ю може проводитися з колегами, науковими керівниками, координаторами тощо. Якщо кандидат працював до того на політиків, то вони також можуть бути залученими на рівних підставах до надання рекомендацій, оскільки критерії відбору залишаються незмінними (за умови, що політики не матимуть впливу на процес прийняття рішень щодо відбору). Перевірки рекомендацій проводяться шляхом інтерв'ю або, у виключних випадках, письмово (анкетування з відкритими запитаннями).

Перевірки рекомендацій, як правило, використовуються:

- для перевірки точності фактологічної інформації, наданої кандидатами про освіту, досвід роботи або вміння та навички;
- для визначення загальної придатності/відповідності кількох фіналістів конкурсу, чії кандидатури розглядаються для призначення (на етапі фінальної перевірки), та/або
- для оцінювання певних нетехнічних (загальних) вмінь та навичок, компетенцій (наприклад, компетенцій лідерства, загальних компетенцій державних службовців).

Структуровані перевірки рекомендацій, що проводяться на основі заздалегідь визначених запитань у однаковий спосіб по відношенню до усіх кандидатів, є ефективним/дієвим інструментом відбору, оскільки дає більше (у порівнянні з неструктурованими перевірками) інформації для проведення об'єктивного оцінювання.

В рамках підготовки до перевірки рекомендацій із залученням безпосереднього керівника та представника кадрової служби розробляються відповідні підготовчі матеріали, в тому числі формулюються запитання, а також можуть готуватися інші настанови та інструкції щодо проведення рекомендацій¹³⁵.

ма управління персоналом на державній службі в Україні» — www.ucs-hrm.org.ua

¹³⁵ Див. Методичні рекомендації щодо перевірки рекомендацій з попередніх місць роботи, розроблені в рамках Проекту «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні» — www.ucs-hrm.org.ua

Письмові завдання передбачають надання кандидатом письмової відповіді з приводу певної ситуації, що пов'язана з виконанням функцій та вирішення завдань схожих з тими, які необхідно буде виконувати на вакантній посаді. Наприклад, це може бути написання інформаційних довідок, листів, плану зустрічі, порядку денного, делегування завдання, висновки звітів тощо. При виконанні письмового завдання кандидат уявляє себе на відповідній посаді та йому можуть надаватися для ознайомлення необхідні матеріали, наприклад, положення про організацію, оргструктура, листи, звіти тощо. Письмові завдання надаються для перевірки вмінь та навичок, зокрема, аналітичних навичок, вмінь розв'язувати певні типи проблем, делегування, управління програмами, планування, організації роботи тощо.

Симуляції, ситуаційні (рольові) вправи (завдання) передбачають, що кандидата оцінюють під час інтерактивного спілкування, взаємодії, безпосереднє спостереження за діями кандидатів. Кандидат може виконувати завдання сам на сам з тими, хто оцінює його виконання, або у взаємодії з іншими (робота в групі).

Кандидати уявляють себе на вакантній посаді, виконують функції та вирішують завдання схожі з тими, які необхідно буде виконувати на посаді під час взаємодії з іншими особами. Симуляційні вправи відрізняються залежно від особливостей роботи на тій чи іншій посаді. Наприклад, кандидатів можуть попросити використати певний тип програмного забезпечення для виконання певного завдання, або, тим, хто подається на посаду керівника, може бути задана управлінська ситуація, на яку вони повинні відреагувати — письмово або у рольовій грі з членами конкурсної комісії.

Метод дозволяє оцінити пов'язані з роботою навички, а саме: аналітичні навички (навички мислення), управління людськими ресурсами, орієнтація на клієнта, навички комунікації, компетенції лідерства, побудови команди.

На сьогодні можна зазначити, що до певної міри починають використовувати інформаційні технології в процесі добору, так може бути організовано проходження тестування он-лайн — *під наглядом* та он-лайн — *дистанційно* (в обмеженій кількості випадків); виконання письмових завдань он-лайн, відео- та он-лайн рольові ігри (інтерактивні завдання). Ці інновації потребують суттєвої підготовки та значних ресурсів.

«Центр» оцінювання (Assessment Center)¹³⁶ — це стандартизований спосіб оцінювання поведінкових характеристик (компетенцій) кандидата з використанням *кількома* спеціально підготовленими фахівцями з оцінювання *комбінації різних методів* оцінювання на основі аналізу робіт та моделювання компетенцій, причому спеціально розроблена(і) експертами симуляція(і) є обов'язковою складовою. Кандидати на посаду оцінюються під час виконання щонайменше двох завдань, одне з яких є інтерактивним.

Під час оцінювання кандидат виконує завдання, пов'язані із лідерськими функціями та вирішує завдання схожі з тими, які необхідно буде виконувати на керівній посаді; оцінюються, як правило, компетенції лідерства, наприклад, комунікативні навички, здатність працювати у команді, стратегічне/аналітичне мислення, делегування тощо. Зважаючи на високу вартість застосування цього методу, його, як правило, використовують лише для найвищих керівних (адміністративних) посад (вищого корпусу державної служби).

Вибір методу та інструментів оцінювання компетенцій та інших характеристик.

Конкурсна комісія визначає методи оцінювання, які будуть використовуватися для оцінювання характеристик, враховуючі всі обов'язкові методи (способи), а також кількість методів/інструментів оцінювання, необхідних для оцінювання певної характеристики. Як правило, для оцінювання використовується більше, ніж один метод/інструмент оцінювання, водночас можна використовувати один метод оцінювання для більш ніж однієї характеристики. У разі потреби одна характеристика (компетенція) може бути оцінена з використанням більш, ніж одного методу чи інструменту. Це може бути зумовлене глибиною, складністю і важливістю характеристик, які слід оцінити. Однак, використання більш ніж одного методу оцінювання певної характеристики не є необхідністю.

Жоден з методів та інструментів оцінювання не є «ідеальним», і кожен має свої переваги і свої недоліки. **При виборі методу оцінювання** необхідно враховувати, якою мірою метод /інструмент оцінювання:

- *є дієвим*: вимірює те, що треба виміряти; дозволяє з достатньою мірою надійності передбачити хто працюватиме гарно на посаді);

¹³⁶ «Центр» оцінювання» є умовною назвою, яка не повинна асоціюватися з жодною організацією, інституцією, будівлею тощо.

- *є надійним*: має стандартні/перевірені критерії оцінювання;
- *не є дискримінаційним* (справедливим);
- *приймається кандидатами*: сприймається як відповідний та справедливий.

Важливо врахувати, який метод забезпечить **ефективне та результативне оцінювання** для кожної характеристики. Наприклад, навички усної комунікації з більшою вірогідністю будуть краще оцінені за допомогою інтерв'ю, аніж резюме. Або аналіз документації, як правило, є більш ефективним для перевірки даних про освіту кандидатів, ніж проведення інтерв'ю.

Метод має бути реалістичним, тобто організація повинна усвідомлювати, які ресурси потрібні при використанні того, чи іншого методу — чи володіє вона ними, як планує їх використовувати. Тому при виборі методу оцінювання необхідно врахувати такі **практичні аспекти**:

- *вартість* розробки й використання інструментів та аналізу результатів;
- *досвід та знання*, необхідні для розробки, використання та аналізу;
- *час*, необхідний для розробки, використання та аналізу.

Для кожного з інструментів необхідно визначити **критерії оцінювання** інформації щодо кожної характеристики. Критерії можуть включати, наприклад, визначення характеристики/компетенцій; правильні відповіді на запитання тестування, можливі відповіді під час інтерв'ю; опис очікуваної поведінки (наприклад, для командної роботи — «пропонує допомогти іншим членам команди»); числові шкали оцінювання (наприклад, 5-бальна або 7-бальна шкала), та/або описові шкали оцінювання (наприклад, від оцінки «незадовільно» до «відмінно» з описом кожної позначки шкали). Чим чіткішими будуть визначені характеристики й зрозумілішою буде відповідність кожної характеристики із інструментом оцінювання, тим легше буде розробити та використовувати критерії оцінювання.

Основні етапи підготовки та проведення оцінювання кандидатів під час добору, як правило, включають:

1. Аналіз роботи, що має виконуватися на вакантних та визначення вимог до рівня професійної компетентності/характеристик (знань, вмінь, навичок, компетенцій), якими повинні володіти службовці для того, аби успішно працювати на відповідних посадах (розробка або/та врахування профілю професійної компетентності посади).

2. Підготовка плану оцінювання: вибір характеристик, які необхідно оцінити під час добору; вибір методів та розробка відповідних інструментів оцінювання; підготовка членів комісії.

3. Застосування обраних методів/інструментів; збір та запис необхідної інформації (наприклад, проведення інтерв'ю).

4. Оцінювання характеристик з метою виявлення кваліфікованих осіб — визначення кандидатів, які найбільшою мірою відповідають вимогам (аналіз інформації по кожному кандидату).

5. Узагальнення результатів оцінювання та прийняття рішення.

6. Оприлюднення інформації про результати добору та надання пояснень кандидатам на їх запит.

Підготовка до оцінювання

Для забезпечення належного оцінювання та систематичного використання інформації для оцінювання необхідно підготувати **план оцінювання**, в якому зазначаються: 1) характеристики, які будуть оцінюватися, 2) методи, які будуть використовуватися для оцінювання кожної обраної характеристики та 3) послідовність дій.

Розуміння роботи, що має виконуватись на вакантних посадах, є передумовою для визначення (професійно-кваліфікаційних) характеристик (знань, вмінь, навичок, компетенцій), необхідних для успішної діяльності на цих посадах.

Перед визначенням рівня професійної компетентності, необхідної на тій чи іншій посаді — для визначення характеристик (знань, вмінь, навичок, компетенцій), які необхідно оцінювати під час добору, необхідно проаналізувати *посадові обов'язки (функції, повноваження), ролі та завдання, що мають виконуватися на посаді.*

При розгляді цього врахувати *обсяг і рівень роботи, яка має бути виконана, а також умови, за яких виконується робота.* (Наприклад, чи потребує робота вузько спеціалізованої сфери відповідальності, яка має обмежений вплив, або, чи робота передбачає багато функцій з більш широким впливом? Для якого рівня (початкового або вищого) призначена посада? Чи особа, прийнята на роботу, буде членом команди або працюватиме більш самостійно? Чи є робочі умови динамічними та мінливими, або відносно стабільними та передбачуваними?) Розглядаючи посадові обов'язки та сферу відповідальності, варто враховувати *не тільки поточну діяльність, але*

й роботу у майбутньому та потенційну зміну умов роботи (наприклад, чи буде особа, прийнята на посаду, працювати з новими технологіями або матиме новий напрям діяльності, який планується).

Нижче наведено приклад плану для оцінювання кандидатів на посади керівників-лідерів.

Таблиця. План оцінювання. Приклад

Професійно-кваліфікаційні характеристики	Методи оцінювання			
	1. Аналіз документів	2. Письмове тестування	3. Інтерв'ю	4. Перевірка рекомендацій
Освіта	X			
Стаж (досвід) роботи	X			
Знання Конституції України та відповідного законодавства		X		
Орієнтація на досягнення результатів			X	X
Стратегічне мислення				X
Управління людськими ресурсами			X	X
Ефективна комунікація		X	X	X

Методи оцінювання можна використовувати у будь-якому порядку, який найкращим чином сприятиме ефективному і результативному процесу відбору кандидатів. Водночас, план показує те, якій послідовності дій віддається перевага — номер стовпчика вказує на етапи проведення оцінювання. У наведеному вище прикладі, спочатку планується проводити перевірку документів про освіту та стаж роботи, потім — тест на знання (для тих, хто пройшов первинний відбір), після того — інтерв'ю для тих, хто успішно склав тест на знання і насамкінець, перевірка інформації з попереднього місця роботи для тих, хто пройшов інтерв'ю успішно.

Логічно на початкових етапах оцінювання проводити перевірку відповідності формальним вимогам (перевірка документів про освіту, стаж кандидатів), як правило цю первинну оцінку здійснює кадровик, засвідчує перевірку безпосередній керівник. На початку також може бути корисним

обговорення біографій (даних особової картки, CV — *curriculum vitae*, резюме) кандидатів членами комісії; в цьому випадку один з членів Комісії, який переглядав біографії (може бути кадровик), доповідає іншим членам і спільно приймається рішення, щодо того, хто проходить до наступного етапу оцінювання.

Комісія може прийняти рішення (особливо, в разі великої кількості кандидатів на посаду) про те, що на посаду, до кожного наступного методу оцінювання проходять лише ті кандидати, які успішно пройшли попередні (низку попередніх). Так, спочатку можуть бути відсіяні кандидати, які не відповідають «обов'язковим» (не компенсаційним) вимогам (оцінка характеристики за принципом «проходить/не проходить»). Наприклад, може бути прийняте рішення, що жоден кандидат не буде розглядатися для певної посади, якщо він/вона не відповідатиме вимогам щодо володіння, наприклад, англійською мовою. Водночас, часто бувають ситуації, коли на наступному етапі оцінювання уточнюється попередньо отримана інформація або оцінюються інші важливі характеристики. Тому необхідно дбати про проведення комплексного оцінювання і враховувати те, на якому етапі (етапах) оцінюються найважливіші обов'язкові характеристики, аби раніше помилково не відсіяти гарних кандидатів.

Деякі етапи можуть бути суміщені, наприклад, інтерв'ю та тест на знання, можуть проводитися в один день для кандидатів, однак в цьому разі треба дбати про те, аби для кандидатів були створені однакові умови і вони не були надто обтяжливими.

Перевірка рекомендацій з попереднього місця роботи, як правило, здійснюється наприкінці процесу відбору кандидатів, в тому числі, після інтерв'ю, коли в ході конкурсу залишається невеличка кількість кандидатів.

При виборі характеристик (знань, вмінь, навичок, компетенцій) для оцінювання необхідно:

- розглянути питання мінімальних необхідних знань, умінь, навичок, компетенцій, якими службовець повинен володіти одразу при призначенні, і які можна буде розвинути в процесі роботи протягом відносно короткого періоду часу;
- визначити обов'язкові та другорядні характеристики;
- визначити вагу/важливість кожної професійно-кваліфікаційні характеристики/компетенції.

Не слід оцінювати знання, уміння, навички, компетенції, які можна отримати лише після призначення на посаду (яка дозволяє пройти підвищення кваліфікації, спеціальні програми навчання чи передбачає виконання певних обов'язків). Необхідно визначити характеристики — знання, уміння, навички, компетенції — якими кандидат повинен володіти до призначення на посаду (що кандидат має привнести з собою), і, які (професійно-кваліфікаційні) характеристики можна отримати/розвинути після призначення (чого кандидати можуть навчитися на роботі). Період такого «навчання на роботі» може визначитися по різному, але в середньому виходять з 6 місяців після призначення.

Якщо занадто багато значення надається тому, що кандидати повинні вже вміти, багато потенційно успішних кандидатів можуть бут відсіяні під час відбору, при тому, що певні вміння можна отримати саме під час роботи. І навпаки, якщо занадто багато уваги приділяти тому, що кандидати можуть отримати у процесі діяльності, може пройти багато часу, перш ніж особа, призначена на посаду, почне успішно виконувати свої обов'язки та функції.

Некомпенсаційними (обов'язковими) є такі характеристики, що є настільки важливими, що навіть невідповідність мінімальним стандартам (мініальному рівню) таких характеристик не можна компенсувати за рахунок сильних сторін інших характеристик, і які оцінюються на кшталт «зараховано/не зараховано». Наприклад, конкурсна комісія може прийняти рішення, що, незважаючи на наявність сильних комунікаційних навичок у кандидатів, відсутність знань англійської мови може бути причиною не проходження кандидатур до наступного етапу конкурсу або підставою вважати кандидата таким, що не може розглядатися як такий, що відповідає вакантній посаді.

Другорядні/компенсаційні — це такі характеристики, слабкі місця яких можна компенсувати за рахунок сильних сторін в інших сферах. Наприклад, конкурсна комісія може прийняти рішення про те, що відносно слабкі комунікаційні навички кандидата можна компенсувати його іншими сильними компетенціями лідерства (можливо тому, що комунікативні навички можна вдосконалити після прийняття кандидата на роботу під час професійного навчання і розвитку).

Під час специфікації (професійно-кваліфікаційних) характеристик необхідно визначити відносну цінність (значимість) характеристик. Вага визначається як для некоменсаційних, так і компенсаційних характеристик. Це має робити конкурсна комісія до проведення конкурсу.

Процес оцінювання

Оцінювання рівня професійної компетентності особи передбачає аналіз та оцінювання зібраної інформації, яка характеризує очікувані знання, вміння, навички, компетенції тощо кандидата. Для обрання оптимальних/найкращих кандидатів на посаду необхідно належним чином забезпечити роботу з інформацією, отриманою під час використання обраних методів оцінювання. Необхідним є системний підхід як до збору інформації, так і її використання, інакше це може призвести до необґрунтованих та помилкових рішень.

Для вибору кваліфікованих кандидатів члени конкурсної комісії або інші уповноважені особи, які відповідатимуть за оцінювання кандидатів та їх рекомендацію/призначення на посаду, повинні згрупувати/об'єднувати відповідну інформацію, враховуючи наступні принципи.

- *Об'єднання інформації щодо однієї характеристики.*

Оскільки для оцінювання однієї характеристики можна використовувати більш ніж один метод оцінювання. Так, наприклад, інтерв'ю та перевірка рекомендацій можуть бути використані для оцінювання компетенції лідерства «*управління людськими ресурсами*». Або, наприклад, для оцінювання відповідності кандидата вимогам щодо рівня володіння певними знаннями буде здійснюватися аналіз документів про освіту, а також можуть бути використані дані з особових карток/автобіографій (резюме, CV), крім того може бути проведене тестування з перевірки знань кандидата, а також інтерв'ю та/або перевірки рекомендацій з попереднього місця роботи.

Під час такого оцінювання необхідно об'єднати результати, отримані завдяки різним інструментам оцінювання, та здійснити одне загальне оцінювання; крім того слід звертати увагу на приклади поведінки та подібність (повторюваність) даних з різних джерелах інформації. У разі необхідності, слід визначити джерело інформації, яке є найбільш достовірним, обґрунтованим та справедливим для кандидата. Наприклад, незважаючи на те, що структуровані перевірки рекомендацій з попередніх місць роботи є ефективним інструментом добору, втім, можуть бути ситуації,

коли інформація, надана попереднім керівником кандидата, може бути суб'єктивною.

- *Об'єднання інформації щодо різних характеристик*

Практично завжди використовується більше, ніж один метод оцінювання (більше ніж одне джерело інформації) для обґрунтування вибору кандидата. При цьому варто в першу чергу зосереджуватися на «обов'язкових» (не компенсаційних) характеристиках — не відповідність цим вимогам означає автоматичну невідповідність посаді (оцінка характеристики за принципом «проходить/не проходить»). Наступний крок — аналіз інформації для оцінювання характеристик тих кандидатів, хто не був відсіяний/хто відповідає всім обов'язковим вимогам. На цьому етапі комісія має розглянути відносну важливість інших характеристик/компетенцій, в тому числі зважати на те, які характеристики можна розвинути в процесі роботи, а які важливі з моменту призначення. Це можна робити як шляхом присудження характеристикам певних балів і роблячи відповідні підрахунки, так і шляхом обговорення та розгляду різних аргументів з точки зору важливості для роботи на посаді.

- ✓ *Загальні рекомендації щодо уникнення типових помилок під час оцінювання кандидатів*

Необхідно утримуватися від оцінювання кандидатів під час співбесіди/інтерв'ю. Багато інтерв'юерів схильні до завчасних висновків щодо придатності кандидата. Вони помилково обґрунтовують цю передчасну оцінку такими аспектами, як зовнішній вигляд кандидата або його очевидна привабливість і впевненість у собі, а не рівнем необхідних компетенцій, продемонстрованих кандидатом.

Важливо уникати упередженого ставлення, не зважати на особисті прихильності. Практично кожна людина має свої власні переваги, уподобання чи прихильності, по-різному усвідомлюючи їх. Наприклад, люди мають упередження щодо інших людей з певною біографією (походженням, освітою тощо) або зовнішнім виглядом; поширеним є міркування, що працівники «такі, як я» є більш кваліфікованими для виконання цієї роботи. Членам комісії необхідно намагатися свідомо визначити й уникати власних упереджень і особистих прихильностей та обґрунтовувати свої оцінки рівнем необхідних компетенцій, продемонстрованих кандидатом в минулому.

Кожен кандидат має оцінюватися незалежно від інших/ слід уникати порівняння кандидатів. Люди схильні порівнювати. Наприклад, після проведення співбесіди з дуже сильним кандидатом, деякі інтерв'юери можуть поставити наступному кандидату нижчу оцінку, ніж вони б поставили за інших умов. І навпаки, після співбесіди із дуже слабким кандидатом, деякі члени комісії можуть оцінювати наступного кандидата вище, ніж вони б оцінили за інших умов. Під час оцінювання кандидатів на посаду важливим є порівняння/ оцінювання відповідності рівня характеристики (знань, вмінь, навичок, компетенцій) кожного кандидата із критеріями оцінки, а не порівняння одного кандидата з іншим.

Необхідно оцінювати кожну характеристику незалежно від інших характеристик. «Ефект ореолу/гало ефект» виникає тоді, коли одна характеристика (компетенція) кандидата була оцінена як дуже сильна (або слабка), і ця висока (або низька) оцінка дуже впливає на подальші оцінки інших характеристик (компетенцій) кандидата. Наприклад, коли один з кандидатів має дуже сильні (або слабкі) навички комунікації і ця характеристика стає домінантною, в результаті ефекту-ореолу на посаду обирають недостатньо кваліфікованого «гарного співрозмовника» (або не обирають кваліфікованого працівника з гіршими навичками комунікації).

Слід адекватно використовувати увесь спектр балів шкали оцінювання, не обмежуючись лише кількома з балів/ показників. Деякі інтерв'юери мають схильність давати середні оцінки практично всім кандидатам, уникаючи високих або низьких. Інші мають схильність високо оцінювати практично всіх кандидатів, або навпаки, — майже всім ставити низькі оцінки. Необхідно диференційовано підходити до оцінки компетенцій. Слід враховувати, що хоча існують й винятки, однак, як правило, небагато кандидатів мають однаковий рівень розвитку своїх компетенцій, тобто у більшості людей одні характеристики (вміння, навички, компетенції) розвинуті краще, ніж інші. Крім того, можна розрізнити кандидатів за рівнем прояву компетенцій. Тому, враховуючи різницю у поведінці, яка відбиває різні рівні компетенцій, члени комісії повинні використовувати увесь спектр балів шкали оцінювання для найкращого відображення рівня володіння характеристикою (знаннями, навичками, вміннями, компетенцією).

Інформація, отримана під час співбесіди/ інтерв'ю із кандидатом або з під час перевірки рекомендацій, може бути використана не лише для оцінювання компетенцій під час добору персоналу, але й для визначення по-

треб у навчанні (підвищенні кваліфікації) та розвитку обраних для призначення службовців.

✓ ***Оцінювання результатів діяльності державних службовців***¹³⁷

Вдосконалення процедури оцінювання відповідно до найкращих практик інших країн передбачає врахування низки наступних загальних рекомендацій. Необхідно забезпечити **єдиний підхід** та послідовне впровадження оцінювання діяльності державних службовців в системі органів виконавчої влади для забезпечення сталості, прозорості та справедливості підходу — процедура має однаково застосовуватися як на рівні окремих відомств (для різних рівнів службовців), так і на рівні державної служби в цілому для того, аби забезпечити рівні умови для працівників та уможливити аналіз/ узагальнення практики, обмін досвідом та вдосконалення політики щодо управління людськими ресурсами на державній службі загалом.

Оцінювання діяльності державних службовців має циклічний характер, в ньому можна виокремити такі етапи:

1. Планування оцінювання — визначення очікуваних результатів діяльності та індикаторів оцінювання (співбесіда керівника та підпорядкованого йому працівника, наприкінці року або після призначення на посаду).

2. Проміжна неформальна оцінка безпосереднім керівником (співбесіда керівника та підпорядкованого йому працівника) — орієнтовно в середині звітного року або через півроку після призначення державного службовця на відповідну посаду.

3. Самооцінка працівником та **підсумкове оцінювання** безпосереднім керівником, співбесіда керівника та підпорядкованого йому працівника (перед завершенням фінансового року).

4. Узагальнення даних оцінювання кадровою службою для подання на розгляд Комісії.

5. Розгляд результатів оцінювання у відомстві Комісією з оцінювання, надання рекомендацій.

¹³⁷ Див. Рекомендації щодо вдосконалення процедури оцінювання результатів службовчої діяльності державних службовців, розроблені в рамках проекту «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні».

6. Підготовка узагальненого звіту для подання на розгляд до уповноваженого органу про результати проведення оцінювання.

Процедура оцінювання напряду залежить від планування діяльності, яке має враховувати стратегічні цілі відомства. В основу **критеріїв оцінювання** необхідно покласти чіткі очікувані (на початку року) показники досягнення результатів роботи відповідно до стратегічних цілей уряду, відомства та працівника. Для визначення очікуваних результатів діяльності слід дати відповіді на такі три запитання: Чого Ви прагнете досягнути? Як Ви збираєтеся це зробити? (Чи є вони досяжними, у сфері впливу працівника?) Коли це має бути зроблено?

Контрольний список запитань для перевірки та рекомендації щодо формулювання очікуваних результатів діяльності

- Чи очевидним є зв'язок із пріоритетами уряду та відомства, а також пріоритетами плану роботи/діяльності Вашого керівника?
- Чи є очікуваний результат пріоритетом? Переконайтесь, що очікуваний результат є складовою обов'язків державного службовця та його безпосереднього керівника.
- Обговорення може бути зосереджене на узгодженні відносного пріоритету очікуваних результатів діяльності. Це може допомогти при визначенні наприкінці року рівня досягнення очікуваних результатів.
- При визначенні основних очікуваних результатів діяльності вони не повинні повторювати/копіювати «всі» види діяльності відомства. По можливості, вони мають показувати особистий внесок працівника.
- Чітко опишіть результати, які Ви очікуєте. Якщо державний службовець або його безпосередній керівник залишать місце роботи, чи матиме наступний працівник на цій посаді чітке розуміння щодо очікуваних результатів діяльності? Чи опис очікуваних результатів показує необхідні результати-продукти та ефект діяльності, наслідки, а не лише завдання?
- Чи зможе державний службовець пояснити яким чином буде досягнуто очікуваний результат?
- Індикатори оцінювання мають бути як кількісними, так і якісними.

- Чи можна запобігти суб'єктивності при оцінюванні шляхом розгляду фактів? Чи буде у державного службовця протягом діяльності можливість збору фактів на підтримку досягнення очікуваних результатів. Не в усіх випадках легко визначити досягнення результатів.
- Перевірте, чи правильно визначені часові рамки для досягнення очікуваних результатів, чи є вони реалістичним, досяжним за існуючих обставин? Якщо для остаточного досягнення очікуваного результату може знадобитися більше часу, а результат-продукт діяльності не буде отримано протягом звітного року, тоді слід визначити основні етапи діяльності у цьому році та використуйте їх за основу для визначення очікуваних результатів діяльності.
- Незважаючи на те, що ключові очікувані результати діяльності повинні бути «такими, що є певним викликом», вони також повинні бути реалістичними та враховувати досвід державного службовця у цій діяльності (наприклад, на новій посаді), наявні ресурси та фактори, на які державний службовець не може впливати або контролювати.
- Якщо для досягнення конкретного результату діяльності необхідна спеціальна професійна підготовка, чи була вона передбачена для державного службовця, включена до його індивідуального навчального плану.
- Зважайте також на те, чи існують зацікавлені сторони у кінцевому результаті-продукті діяльності; чи зрозуміють вони результат; чи кінцевий результат-продукт діяльності відповідає їхнім бажанням/очікуванням.

Щорічне оцінювання діяльності здійснюється, як правило, безпосереднім керівником. **Безпосередні керівники** відповідають за планування та проведення оцінювання безпосередньо підпорядкованих їм працівників, підтримку постійного діалогу з ними, залучення їх до обговорення визначення очікуваних результатів діяльності та рівня їх досягнення, визначення навчальних потреб працівників, заходів із вдосконалення діяльності, допомогу працівникам та контроль за досягненням цілей, поставлених перед структурними підрозділами та державним органом. Керівники несуть персональну відповідальність за заповнення Форм бланків оцінюван-

ня підпорядкованих їм працівників в частині планування та оцінювання. Бланки заповнюються в електронному вигляді.

Наприкінці кожного звітного року важливим є **обговорення** між керівником та безпосередньо підпорядкованим йому працівником для:

- огляду поступу відповідно до реалізації планів та досягнення очікуваних результатів;
- обговорення діяльності, яка відбувалася належним чином і не дуже добре, визначення причин цього, факторів впливу та узгодженого їхнього бачення;
- обговорення планів на майбутнє відповідно до завдань відомства та пріоритетів уряду;
- розгляду шляхів вдосконалення діяльності у майбутньому, визначення того, які підтримка та дії є необхідними для цього, а також
- узгодження подальших дій.

При аналізі результативності праці слід враховувати реальне навантаження на працівників, фактори, які впливають на виконання покладених на службовця функцій; враховувати компетенції лідерства при оцінюванні діяльності керівників, відповідальність керівників за управління людськими ресурсами, етику поведінки державних службовців.

Найкраща практика свідчить про такі фактори, що сприяють забезпеченню ефективної організації підсумкового обговорення наприкінці року:

- ретельна підготовка та завчасне інформування державного службовця, який проходить оцінювання;
- виділення достатнього часу для обговорення без перерв та відволікання;
- спокійна атмосфера;
- чітка логіка;
- надання якомога більше позитивного зворотного зв'язку, збалансованого конструктивними пропозиціями щодо змін та вдосконалення, а також
- досягнення згоди наприкінці обговорення щодо висновків оцінювання та наступних дій.

Безпосередній керівник під час співбесіди в рамках підсумкового оцінювання результатів діяльності державного службовця має такі завдання: мотивувати; визнавати та відзначати досягнення; радити та скеровувати; планувати наперед та вдосконалювати діяльність.

Обговорення буде найбільш ефективним, якщо воно буде структурованим, але відносно неформальним. Важливим є відзначення результативної діяльності, сильних сторін працівника для заохочення його продовжувати працювати на відповідному рівні або вдосконалювати діяльність.

Варто дотримуватися підходу щодо спільного розв'язання проблем. Будь-які проблеми мають відкрито обговорюватися, а слабкі місця мають бути чітко визначені. Державний службовець має знати, де є слабкі місця та які шляхи розв'язання проблем є доступними. Якщо виникають важкі питання, то їх потрібно вирішувати з обережністю.

При обговоренні слід уникати обвинувачень та докорів, при визначенні існуючих недоліків треба аналізувати причини та складності на шляху досягнення очікуваних цілей, крім того, треба говорити конструктивно з точки зору можливостей вдосконалення діяльності, визначати потреби працівника, необхідність та можливі шляхи підвищення кваліфікації, враховуючи те, чим може допомогти сам керівник працівникові. Обговорення досягнення результатів діяльності є більш ефективним за умови, якщо воно розглядається як захід з наставництва/навчання та можливість надання зворотнього зв'язку.

Саме тому дуже важливим є використання керівником ефективного стилю комунікації та підтримки. Керівник повинен зберігати спокій, контролювати свої емоції, висловлюватися конструктивно. Необхідно намагатися налагодити діалог, в якому обидва учасники зможуть розвивати нові ідеї та запропонувати вирішення проблемних ситуацій. Керівник має заохочувати працівника для висловлення своєї точки зору, при цьому слід задавати більше відкритих запитань, задавати, в разі потреби, уточнюючі запитання слухати уважно та спостерігати за реакцією працівника аби зрозуміти почуття і ставлення службовця до того, чи іншого питання. Керівник має допомагати працівникові почуватися вільно, відверто висловлювати свої думки, не побоюючись про наслідки.

Відкриті питання спонукають державних службовців висловлювати свої думки, своє бачення, натомість закриті запитання вже несуть в собі

позиції керівника. Використання відкритих запитань дозволяє отримати інформацію про досвід, почуття та погляди працівника, а також заохочує державного службовця проаналізувати проблемні моменти та запропонувати шляхи її розв'язання. Відкриті питання можуть розширити обговорення, пропонуючи більш повний/ глибокий розгляд питання, різні варіанти розв'язання проблем, а також дозволяють дотримуватися певної логіки обговорення, плавно переходячи від одного до іншого питання, зберігаючи зв'язок між ними.

Визнання та критика повинні підтверджуватися прикладами. Обидва учасники обговорення повинні мати можливість використовувати факти для ілюстрації результатів діяльності відповідно до критеріїв, визначених у формі на початку року. Найкращі практики свідчать, що при цьому використовують дані опитувань службовців, громадян тощо. Слід завершити обговорення на позитивній і конструктивній ноті, підсумувати основні (2–3) моменти.

Підсумкові оцінки мають бути обґрунтованими та повинні представляти різні рівні діяльності державних службовців, в тому числі бажано не менш ніж два-три рівні позитивних оцінок).

Підсумкова оцінка I — «відмінна оцінка» — *результативна діяльність із перевищенням очікувань та вимог* — означає, що усі визначені у Формі цілі досягнуто та перевищено очікування по основним моментам, досягнуто більше результатів за коротші терміни; діяльність працівника є послідовною стабільною, що приносить дуже важливу користь для відомства, слугує зразком поведінки для інших, демонструючи компетенції лідерства (для керівників), творчі підходи та інноваційність, ґрунтовні знання та розвинені навички. Діяльність такого службовця вимагає мінімум підтримки з боку його безпосереднього керівника (лише визнання та заохочення).

Підсумкова оцінка II — «позитивна оцінка» — *результативна діяльність відповідно до усіх вимог та очікувань* — означає, що усі цілі досягнуто, діяльність працівник є важливим внеском в діяльність організації, чітко демонструються компетенції лідерства (для керівників), творчі підходи до рішень; діяльність такого службовця вимагає мінімум підтримки з боку його безпосереднього керівника (переважно, визнання та заохочення, інколи, певні рекомендації тощо).

Підсумкова оцінка III — «позитивна оцінка» із зауваженнями — *переважно/ здебільшого результативна діяльність відповідно до очікувань*

та вимог — означає, що у більшості випадках (більше 50%) діяльність є результативною, цілі більш, ніж у половині випадків досягнуто; керівники час від часу втручаються для забезпечення досягнення очікуваних результатів; результати діяльності свідчать про те, що є простір для вдосконалення, а також є потреби у вдосконаленні компетенцій. Діяльність такого службовця вимагає певної підтримки з боку його безпосереднього керівника.

Підсумкова оцінка «IV — «негативна оцінка» — *недостатньо результативна діяльність* означає, що *значна частка очікувань та вимог не задовольняється*, не всі важливі цілі досягнуті; результати є, але у менше, ніж половині випадках; результати могли би бути кращими, вони є нижче стандартів, службовець потребує постійного втручання керівництва для сприяння досягненню результатів; є проблеми щодо демонстрації компетенцій лідерства (для керівників), компетенції потребують суттєвого вдосконалення діяльності; необхідним є визначення заходів з вдосконалення діяльності. Діяльність такого службовця вимагає суттєвої підтримки, постійного супроводження з боку його безпосереднього керівника.

Практика свідчить про те, що розподіл підсумкових оцінок є певним показником ефективності процесу. У багатьох країнах існує загальне очікування щодо розподілу підсумкових балів, яке передбачає, більшість оцінок перебувають в діапазоні рівня II–III. **Водночас, якщо на одну з підсумкових оцінок припадає більше ніж 60%, це може свідчити про помилковість підходів до оцінювання.**

Важливо посилити **роль оцінювання в системі управління людськими ресурсами**, забезпечити зв'язок між результатами оцінювання та подальшим проходженням служби, у тому числі, виплатою щорічної премії за результатами оцінювання, прийнятті рішень про відзначення роботи, просування, підвищення кваліфікації тощо. Причому, рекомендації щодо підвищення кваліфікації можуть надаватися усім, хто цього потребує — як для вдосконалення роботи, так і для сприяння просуванню. Слід передбачити проведення оцінки потреб у навчанні при проведенні оцінювання, як для працівників, що повинні вдосконалити свою діяльність, так і для тих, хто має потенціал для кар'єрного зростання.

В індивідуальному плані навчання та розвитку, який заповнюється за результатами оцінювання, повинні передбачатися конкретні заходи, які допомагатимуть державному службовцю виконувати обов'язки, покладені на нього на посаді, яку він займає або очікується, що займатиме, або ці

заходи сприятимуть розвитку навичок та знань, необхідних відповідному органу у подальшому. Має фіксуватися роль керівника та відомства в цілому щодо сприяння розвитку працівника; зазначаються і суми, які виділяються на навчання конкретного службовця.

Механізми нагляду за реалізацією єдиних підходів до щорічного оцінювання діяльності державних службовців повинні сприяти не тільки аналізу ефективності діяльності окремих працівників, скільки аналізу ефективності управління людськими ресурсами в окремих органах та ефективності діяльності органів (завдяки зв'язку з пріоритетними цілями та планами діяльності органів виконавчої влади) та уряду в цілому.

Тому існує практика запровадження в органах **Комісії з оцінювання**. Вона створюється для забезпечення стратегічного нагляду за проведенням прозорого, справедливого та об'єктивного оцінювання діяльності державних службовців, сприяння стратегічному управлінню людських ресурсів у відомстві. Головою комісії є керівник державної служби у відомстві. До складу комісії включаються усі заступники керівника державного органу/керівники самостійних структурних підрозділів, керівник та заступник керівника кадрової служби. Керівник або заступник керівника кадрової служби призначаються секретарем комісії, що відповідає за узагальнення результатів засідання комісії. Комісія аналізує можливості оптимального використання наявних людських ресурсів та шляхи підтримки їх розвитку та просування з використанням наявних інституційних можливостей у відомстві.

Комісія оцінює практику проведення оцінювання у відомстві відповідно до таких критеріїв:

- узгодженості та інтеграції (відповідності оцінювання досягнутим відомством результатам);
- забезпечення однакового підходу при оцінюванні та визначенні підсумкових оцінок (рівного об'єктивного ставлення, відповідальності безпосередніх керівників за управління людськими ресурсами);
- чіткого зв'язку між результатами роботи та винагородженням (преміюванням).

Приділяється увага тому, яким чином досягаються результати, питанням етики, цінностей, реалізації компетенцій лідерства. Комісія аналізує відповідність планування діяльності державних службовців до стратегічних цілей та пріоритетів відомства. Усі плани мають бути узгодженими, зокрема плани безпосереднього керівника та службовців, їм підпорядко-

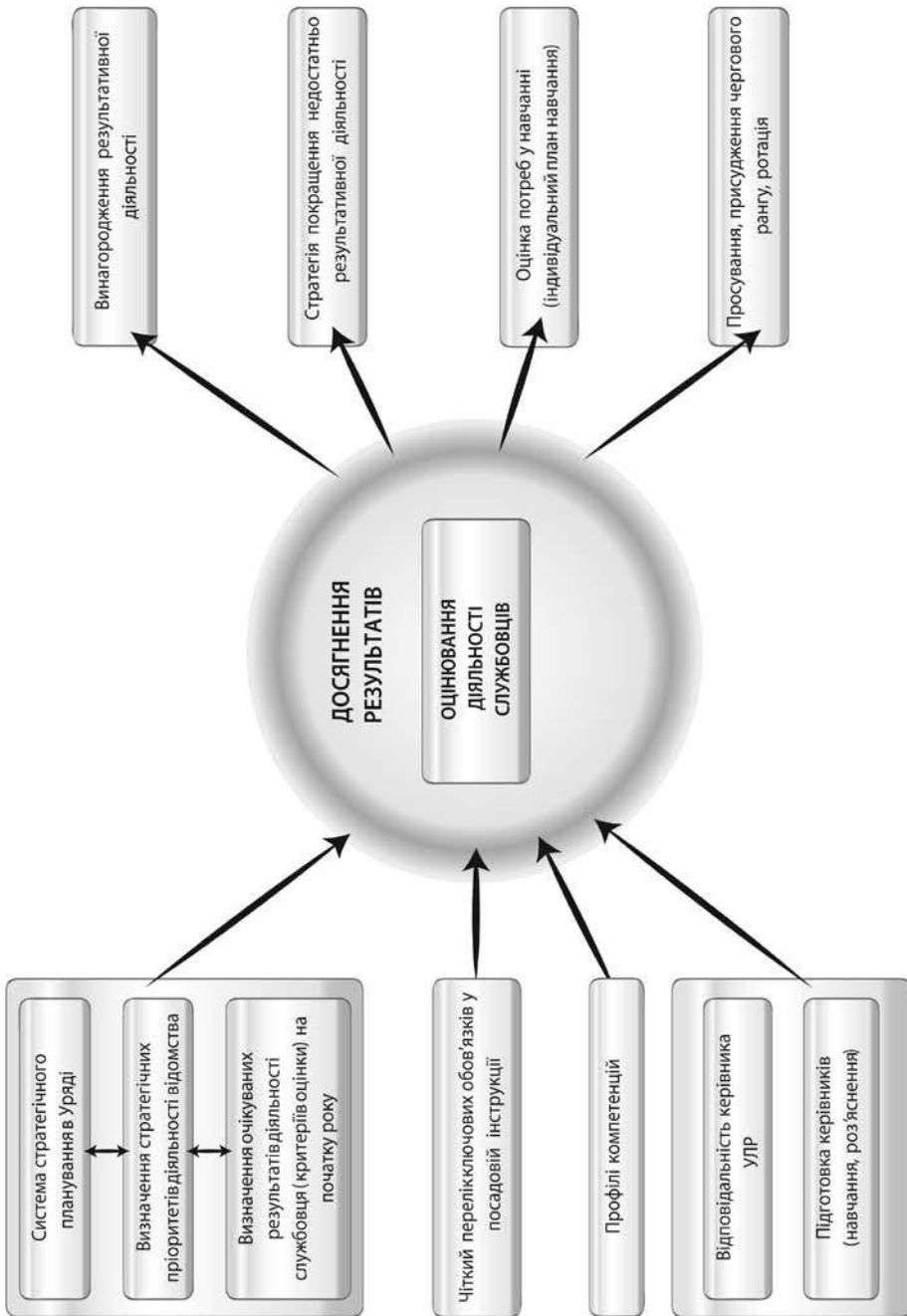
ваних. Комісія має розглянути питання про те, чи справді досягнуто очікувані результати діяльності, виконано стратегічні плани.

Комісія порівнює розподіл підсумкових оцінок, аналізує підходи до оцінювання в різних структурних підрозділах, враховуючи при цьому контекст, в якому працюють службовці (на основі аналізу внеску державного службовця у досягнення цілей діяльності відомства у порівнянні із іншими державними службовцями, що працюють на такому ж рівні). Аналіз може дозволити виявити спільні проблеми, суб'єктивні позиції керівників.

Загалом, важлива увага має приділятися вдосконаленню звітності за результатами оцінювання як на рівні окремого відомства, так і на рівні уряду в цілому. Звітність органів влади про результати проведення щорічного оцінювання має містити не кількісні показники (що не дозволяє відобразити взаємозв'язок оцінки з проходженням державної служби — навчанням, оплатою праці, кар'єрним ростом), але й містити аналіз щодо впливу результатів оцінювання державних службовців на подальше проходження ними державної служби.

Вдосконалення процедури оцінювання також передбачає забезпечення належного інформаційно-консультативного супроводження підготовки до запровадження нової процедури оцінювання та підтримки її впровадження (інформаційні компанії, матеріали, роз'яснювальна робота, тренінги тощо); а також інформаційно-технологічного супроводження шляхом розробки відповідних автоматизованих систем, баз даних, максимального використання електронних ресурсів для узагальнення даних).

Схема «Фактори, що впливають на ефективність процедури оцінювання»



«АКТ ЩОДО ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ
ПРОВІНЦІЇ САСКАЧЕВАН (КАНАДА)»

У процесі його розробки з травня 2005 по березень 2006 було проведено низку консультаційних заходів, в тому числі фокус групи, у яких взяли участь 14 з 20 департаментів, в результаті яких 76 осіб (з них — 37 менеджерів) надали свої зауваження та пропозиції.

Як офіційно зазначають представники уряду Саскачеван, потреба у такому документі зумовлена тим, що різні службовці щоденно виконують різні обов'язки і здається не мають нічого спільного. Занурені у щоденну роботу, виконуючи її на різних рівнях та різних місцях, не маючи можливості спілкуватися з іншими працівниками, можна втратити почуття загальної картини.

Головне, що державна служба є єдиним роботодавцем, всі працівники є на державній службі і всі (прямо чи опосередковано) надають послуги, послуги громадськості. *«Це документ, який спільним повідомленням для усіх службовців про те, що означає бути державним службовцем. Він визначає в загальних термінах, що ми як державні службовці робимо, як ми це робимо та чому. Він не є чимось, що визначає як виконувати конкретну роботу чи завдання, він є настановчим для нашої роботи та взаємодії один з одним. Він є тим, що має обговорюватися з колегами за чашкою кави, або коли зустрічаєш колег з інших департаментів».* *«Ми хочемо, аби працівники пишалися тим, що вони роблять та пам'ятали, що вони є частиною більшої організації, яка зобов'язана надавати найкращі послуги громадськості. Ми хочемо, аби службовці жили цим документом»,* — сказала Клер Імен, Голова Комісії з питань державної служби.

Державна служба має створити організаційну культуру, яка залучатиме сьогоденних службовців та привертатиме перспективних працівників. Документ закладає єдиний фундамент для прийняття рішень в організації та планування. Усі рекомендації та рішення щодо ресурсів, людей та коштів, мають здійснюватися на основі низки спільних цінностей та принципів. Він дає можливість узгодити управлінську практику по організації, зокрема інтегрувати концепцію єдиного роботодавця у планування та бюджетний процес, інтеграції принципів та цінностей у практику.

У Документі зазначається, що державна служба очікує досконалості від наших працівників у служінні інтересам громадськості/суспільним ін-

тересам. Успіх вимагає показових та різноманітних працівників з різними знаннями, навичками та здібностями, які виконуючи свої ролі, досягають найкращих показників та сприяють успіху організації.

У Акті визначається бачення, цінності та організаційні принципи для державної служби. **Бачення** (те, як державна служба бачить себе як організацію): державна служба є лідером в секторі публічного управління та політики (policy) та присвячена реалізації програм та послуг, які цінуються громадськістю.

Цінності, що визначають як службовці працюють та слугують громадськості, включають:

- *Досконалість обслуговування* (якісні програми та послуги відповідно до потреб клієнтів та зацікавлених осіб) ;
- *Командна робота* — «ми вчимося один від одного та співпрацюємо один з одним в своїх організаціях, а також між ними та із зовнішніми клієнтами та зацікавленими особами заради досягнення спільних цілей»;
- *Доброчесність* — «ми є професіоналами, чесними, яким можна довіряти, справедливими та маємо гарну репутацію державних службовців».
- *Повага* — «ми ставимося до тих, кому ми слугуємо, та один до одного ввічливо, з повагою, довірою та неупереджено/справедливо»;
- *Інновації* — «ми заохочуємо працівників вивчати нові концепції, бути творчими, виходити за рамки звичайного та бути відкритими до нових ідей.

Відповідно, серед **цілей** у цьому документі зазначається прагнення до створення міцної ідентичності державної служби як одного роботодавця, однієї організації з єдиною культурною основою; розвиток ідеї працездатності та відданості усіх працівників, які заохочуються працювати один з одним — обмінюючись інформацією, матеріалами програмами — продовжувати розвивати міцні, корисні програми та політики для громадян. Акцентується також необхідність гарантувати те, що робочі місця на державній службі є найкращими, де існує командна робота; доброчесність, різноманітність, інновації, підзвітність, фінансова та соціальна відповідальність цінуються та реалізовується кожним; є роботою, на яку можна наймати та утримувати талановитих, інноваційних працівників для розвитку та імплементації сильних програм та політики у відповідності з суспільними потребами.

«ПІДГОТОВКА ТА ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ»

Підготовка до переговорів:

1. Поточна ситуація та історія
2. Наші припущення
3. Наші погляди та страхи
4. Припущення щодо можливих інтересів іншої сторони
5. Наші інтереси
6. Наше сприйняття інтересів іншої сторони
7. Потенційні взаємовигідні варіанти
8. Потенційні об'єктивні критерії рішень
9. Наша ЛАВЗ та припущення щодо ЛАВЗ іншої сторони

✓ **Загальні рекомендації щодо підготовки та ведення переговорів**

Готуйтеся до переговорів. Планування — ключовий фактор успіху. Необхідно з'ясувати на початку процесу:

- Чого ми хочемо досягти?
- Якими є часові рамки?
- Чи маємо всю необхідну інформацію?
- З ким необхідно проконсультуватися?
- Кого необхідно включити до команди перемовників?
- Чи чітко визначені повноваження перемовників (з'ясуйте, що означає «успіх» для кожної сторони).

Заздалегідь домовтеся про процес та дотримуйтеся правил

- З самого початку залучайте іншу сторону до обговорення.
- Відмежуйте процес розробки (пошук та аналіз варіантів), узгодження найкращого варіанта та, власне, прийняття рішень.
- Радьтеся перед прийняттям рішень.
- Під час прийняття рішення пам'ятайте про ваше визначення гарного рішення.
- Ініціюйте ефективний переговорний процес та процедури з самого початку: визначте приміщення та місце; часові рамки; порядок денний; керування процесом: хто головує; регламент виступів; процедура прийняття рішень; відкриті чи закриті переговори (якою інформацією можна ділитися, якою — ні).

Ролі у команді перемовників

- **Голова** (відповідає за вибір місця та порядок денний, слідкує, щоб обговорення не ухилилося від теми, узагальнює обговорення, робить кінцеві підсумки і закриває зустріч. У багатьох випадках таке головування поділяється між декількома учасниками або переходить від одного до іншого).
- **Основний перемовник** (відповідає за ведення переговорів).
- **Допоміжний перемовник** (відповідає за «підстраховку» основного перемовника, ведення переговорів за його відсутності та сприяє забезпеченню «свіжого погляду» на ситуацію).
- **Спостерігач/ протоколіст** (відповідає за спостереженням та веденням записів протягом переговорів (занотоування інформації про те, що відбувається, про реакцію сторін та зворотній зв'язок).

Мисліть стратегічно, думайте про довгострокову перспективу

- «Дивіться вперед», а не назад.
- Оцінюйте усі варіанти та альтернативи, а також їх наслідки.
- Будьте конкретними, але водночас — **творчими, гнучкими, відкритими до нових ідей.**

Дбайте про стосунки

- Пам'ятайте про свою репутацію.
- Ставтеся до іншої сторони з повагою. Не забувайте про фактор довіри та порозуміння.
- Твердість — по відношенню до проблеми, але м'якість — стосовно людей.
- Сприяйте та підтримуйте відчуття справедливого ставлення та рішення.

- Якими стосунки є сьогодні?
- Якими Ви хочете, аби вони були у майбутньому?
- Що може їх покращити?

Підтримуйте ефективну комунікацію

- Говоріть так, аби вас зрозуміли, представляйте логічні аргументи, пояснюйте.

- Балансуйте висловлення ваших думок із запитаннями до іншої сторони.
- Спостерігайте. Слухайте уважно.
- Враховуйте ідеї іншої сторони.
- Перевіряйте, чи все зрозуміло, підсумуйте те, що почули (контролюйте своє сприйняття).
- Демонструйте розуміння того, про що говорить інша сторона (*розуміння ≠ згода*).

Пам'ятайте про належну **поведінку під час переговорів**:

- демонстрацію поваги до культурних відмінностей;
- привітання та знайомство — використання назв посад; обмін бізнес-картками;
- особистий простір (прийнятні, на яких можна стояти/ сидіти) — наскільки близько сидіти або стояти;
- роль неформальної бесіди;
- невербальну комунікація/ мову тіла;
- використання сигналів командою перемовника;
- ділове вбрання.

✓ **Рекомендації щодо складних переговорів**

- Не поспішайте і не реагуйте одразу. Спостерігайте.
- Дивіться на те, що стоїть «за» нападом — на мотиваційні інтереси (аналіз причин поведінки).
- Пам'ятайте про можливі причини упередженого сприйняття (помилковість інтерпретації доступних даних).

Типова «атака» має три складові:

- агресивний захист своєї власної позиції
- атака на Ваші ідеї
- атака на Вас.
- Визнайте право на існування точки зору іншої сторони та пропонуйте розглянути інші.
- Перетворіть атаку на Вас на атаку на проблему.
- З самого початку підтримуйте відкрите обговорення:

- ✓ Не сперечайтесь, не «захищайтесь» — переконуйте та пояснюйте. Заохочуйте критику та поради.
- ✓ Використовуйте більше запитань, робіть менше заяв та висловлюйте менше тверджень.
- ✓ Перефразуйте для уточнення та підсумків. Використання запитань: Чому? Чому б не...?
- Не засуджуйте, «не нападайте» у відповідь. Не загострюйте конфлікт.
- Допоможіть іншій стороні невимушено змінити поведінку (опишіть динаміку перемовин, наслідки та можливий інший підхід).

✓ *Міжнародні переговори*

Міжнародні переговори (тобто переговори, де сторонами виступають держави — переговори між двома країнами (двосторонні) та між кількома державами (багатосторонні), що можуть стосуватися одного або низки питань) можуть бути різних видів. Неформальні/неофіційні переговори спрямовані на досягнення порозуміння чи домовленостей. Формальні/офіційні переговори спрямовані на підписання офіційних угод та договорів (Віденська конвенція про право міжнародних договорів¹³⁸).

Серед особливостей міжнародних перемовин, можна відзначити:

- більш формальні та комплексні вимоги/потреби при підготовці (широкі дослідження, вивчення громадської думки);
- отримання офіційного мандату на переговори; специфічні можливості/інструменти захисту інтересів (застосування санкцій);
- може бути менша свобода дій перемовників, дотримання протоколу;
- відповідальність на високому рівні, більший резонанс (міжнародне право), ратифікація на національному рівні тощо.

Необхідно враховувати наступні фактори, що впливають на міжнародні переговори: може бути тиск підписати угоду; мінімум часу на роздуми та захист своїх інтересів; довгі переговорні раунди, що тривають місяці, або роки; результати повинні відповідати політичним директивам; наявність політичних або електоральних факторів; комунікативні складнощі, культурні відмінності тощо.

¹³⁸ Vienna Convention on Law of Treaties

При веденні переговорів з Європейським Союзом слід враховувати, що Європейський Союз веде переговори як єдина інституція у сферах своєї компетенції; мандат надається Європейською Радою; держави-члени мають роль у наданні дозволу Європейському Союзу на ведення переговорів, у спостереженні за прогресом переговорів та у наданні нових переговорних завдань (у якості Ради). При підготовці до переговорів з ЄС необхідно дізнатися *про мандат партнера по переговорах, він буде публічним*. Відповідно до мандату перемовники з ЄС мають обмежену гнучкість у підході до переговорів, може бути ситуація, коли вони можуть бути змушені направити запит до Брюсселя перед тим, як прийняти конкретні зобов'язання.

Під час міжнародних переговорів можуть створюватися коаліції. Члени коаліції працюють разом, мають спільне бачення цілей та завдань переговорів. При цьому слід чітко розподіляти обов'язки. Однак, створення коаліції не має бути самоціллю. Треба також враховувати, що може бути легше створити коаліцію «*проти*» (для блокування певних рішень/дій), ніж «*за*», і для обговорення конкретних завдань, ніж наслідків дій. Більш ефективними є коаліції, що створюються навколо конкретного питання, ніж широкі коаліції на основі ідеологічних міркувань.

Країни використовують різні інструменти відстоювання інтересів. Це активи, які країна може залучити; інструменти тиску (застосування військової сили, економічні санкції), тимчасове припинення торгівлі та розрив дипломатичних відносин; інші інструменти (тарифи, спеціальні збори, субсидії), інші види обмінів, інші форми гуманітарної співпраці

До початку ведення переговорів, заздалегідь, узгоджується низка організаційних питань, як-от: перелік питань для переговорів; учасники та спостерігачі — міжнародні організації; цілі переговорів та можливі результати; встановлення порядку денного; організаційні та логістичні питання і програма; головуючий, секретаріат, розклад, формат та принципи переговорів, можливі підгрупи або структури по тематичних питаннях, заключні тексти.

При цьому, слід враховувати, що міжнародні переговори проводяться так само використовуючи **універсальні підходи** до підготовки та проведення переговорів — на основі інтересів. Міжнародні переговори, як і внутрішні, передбачають: виявлення інтересів, розробку варіантів, вибір найкращого варіанту; для них так само важливим є створення максимальної цінності «за столом», визнання спільних цінностей, справедливе став-

лення. Інтереси визначаються на основі досліджень, аналізу, консультації (міжміністерські/міжвідомчі, з громадськістю). Важливою є чутливість до пріоритетів іншої держави. На етапі підготовки визначаються переговорні стратегії, інтереси, які треба відстоювати. Кожна держава обов'язково розглядає альтернативи і обирає запропоновані варіанти тільки тоді, коли альтернативи є слабшими. Загально визнано, що успіх у переговорах залежить від: здатності поставити себе на місце іншої сторони, врахування міжкультурних відмінностей та знання про те, які застереження/хвилюючі питання треба піднімати.

Держава готується до міжнародних переговорів шляхом:

- визначення інтересів
- оцінювання потенційних наслідків певних угод
- проведення консультацій
- вивчення різних точок зору зацікавлених сторін
- перегляд існуючих рамок угод
- формулювання переговорної позиції
- отримання повноважень на ведення переговорів.

Далі наведено основи підготовки до міжнародних переговорів на прикладі Канади.

✓ *Підготовка до міжнародних переговорів. Приклад Канади*

Загальна інформація

Повноваження щодо проведення переговорів у Канаді належить виконавчій гілці влади (федеральному уряду). Відповідальність за проведення та організацію переговорів несе Міністр закордонних прав або Міністр закордонних справ у співпраці з профільним Міністром. Міністр закордонних справ надає дозвіл іншим міністерствам щодо їхніх дій в рамках переговорного процесу.

Канада є суб'єктом Віденської Конвенції про право міжнародних договорів, 1969 р.

Основні етапи підготовки та проведення міжнародних переговорів:

1. Визначення пріоритетів політики для міжнародних переговорів.
2. Підготовка та подання Меморандуму до Кабінету (для отримання мандату на проведення переговорів).
3. Надання Кабінетом мандату для проведення переговорів.

4. Проведення переговорів, досягнення домовленостей
 5. Підготовка тексту договору (перегляд та погодження тексту договору двома офіційними мовами Канади та мовами партнерів у переговорах).
 6. Подання Меморандуму до Кабінету на схвалення політики/затвердження тексту договору Урядом.
 7. Схвалення Кабінетом політики в рамках договору/надання дозволу на підписання та ратифікацію тексту (*policy approval*).
 8. Підготовка подання до Генерального Губернатора (*Governor General*) та надання ним/ нею права — уповноваження конкретної особи для підписання договору (*legal Order-in-Council authority*).
 9. Підписання договору.
 10. Представлення тексту договору у Парламенті (Палаті громад) з Пояснювальним меморандумом.
 11. Підписання Генеральним Губернатором рішення щодо проведення ратифікації (*Order-in-Council*) та ратифікація.
 12. Реєстрація, архівація (в тому числі у електронній базі даних) та публікація¹³⁹.
- У Міністерствах є інструкція, яка містить настанови/роз'яснення щодо процесу укладання договорів, починаючи від природи та значення міжнародних договорів — до різних процедурних питань на кожному етапі підготовки та проведення переговорів.

Підготовка до проведення переговорів

Для отримання мандату на переговори, як правило¹⁴⁰, розробляється та на розгляд Кабінету подається Меморандум до Кабінету (*Memorandum to*

¹³⁹ Інформація про усі договори та тексти багатьох договорів англійською та французькою мовами доступні через офіційний сайт www.treaty-accord.gc.ca

¹⁴⁰ Такий Меморандум готується у більшості випадків, зокрема, Меморандум є необхідний, коли: в результаті переговорів будуть потрібними законодавчі зміни, переговори стосуються повноважень більш, ніж одного міністерства, створюють нові зобов'язання для Канади, є вкрай складними, є багатосторонніми, скоріше за все призведуть до серйозних змін у зовнішній політиці, суттєво впливатимуть на внутрішню політику, на стосунки/ повноваження федерального та провінційного урядів, передбачатимуть суттєве фінансове навантаження або Кабінет чи Прем'єр-міністр вимагатиме такого Меморандуму. Це невичерпний перелік умов, за яких такий Меморандум є обов'язковим.

Cabinet). Меморандум до Кабінету має чітко визначений формат. Розробка Меморандуму вимагає суттєвої підготовки: проведення дослідження, аналізу, консультацій з громадськістю чи групами громадян, іншими органами влади — зацікавленими сторонами.

Меморандум на цьому етапі:

- передбачає надання аргументації щодо пропонованого курсу дій/обґрунтування потреби проведення міжнародних переговорів.
- має пояснювати визначення мети майбутніх переговорів / очікуваного договору та його зв'язок з існуючими, а також — чому потрібні відповідні дії (проведення переговорів), чому саме зараз, який зв'язок з стратегічними цілями уряду (оцінка пріоритетів політики для переговорів), чому пропонований варіант найкращим способом розв'язуватиме проблему.
- повинен містити оцінку впливу переговорів

Меморандум має включати оцінку впливу, в тому числі з того зору потенційного виникнення нових зобов'язань для Канади, а також, вплив:

- на міжнародну політику,
- на ситуацію у країні та внутрішню політику,
- на законодавство (чи виникне потреба для імплементації результатів переговорів вносити зміни у законодавство),
- на рівні провінцій та взаємодію федерального та провінційних урядів,
- на навколишнє середовище,
- на бюджет (очікувані фінансові затрати) — визначаються ресурси, які будуть необхідними після укладання договору,
- на гендерні питання,
- на сталий розвиток.

Оцінка впливу має включати вплив переговорів на усі зацікавлені сторони — зокрема, тих, кого зачіпатиме проведення переговорів, впливатиме як позитивно, так і негативно (інші міністерства, провінції та території, групи аборигенів, волонтерські, недержавні та приватні організації, підприємства тощо). Відповідно, усі консультації мають проводитися до подання Меморандуму до Кабінету.

Відповідальність за повноту аналізу інтересів Уряду Канади до вступу у міжнародні переговори несе Міністерство міжнародних відносин і міжнародної торгівлі та інші профільні міністерства (розгляд внутрішніх питань).

У Меморандумі:

- зазначається інформація про проведені консультації та їх результати, позиції зацікавлених сторін (зокрема, інших міністерств та агенцій);
- визначається статус договору або домовленості та кроки, необхідні для їх реалізації, включаючи організаційні дії, потрібні для підписання та ратифікації тощо. Чітко визначаються шляхи реалізації договору та результати дій, в тому числі користь для громадян;
- визначаються вимоги щодо звітування по ходу ведення переговорів (до міністрів або Кабінету).

У разі підготовки до подібних переговорів з різними державами може готуватися один Меморандум як комплексний документ, замість кількох документи по кожному подібному питанню, який надасть повноваження на проведення кількох переговорів (*blanket policy authority*)¹⁴¹.

Під час переговорного процесу

Під час ведення переговорів на кожному кроці перемовники мають враховувати, чи відповідає предмет (*terms and conditions*) переговорів наданому їм Урядом мандату. Якщо переговори йдуть у напрямі, який перевищуватиме отриманий мандат, то необхідним буде перегляд мандату, що може потребуватиме підготовки нового Меморандуму та відповідно, проведення додаткових консультацій з іншими урядовими органами, іншими рівнями уряду (на рівні провінцій або муніципалітетів), тими, на кого впливатимуть результати переговорів.

Перемовники мають слідкувати за тим, чи не виникає потреба у додаткових фінансових витратах та інших (більш широким) законодавчих змін, ніж передбачалося.

¹⁴¹ У такому разі чітко обґрунтовується, чому потрібним є укладання такого договору з різними державами. Як правило, мандат на низку переговорів надається в разі, якщо в результаті переговорів не очікуються ухвалення нового законодавства та фінансові витрати, а також немає питань, що зачіпають повноваження інших відомств чи провінцій. Так, наприклад, такі договори існують щодо міжнародної цивільної авіації, подвійного оподаткування, захисту іноземних інвестицій тощо.

Під час проведення переговорів проводяться необхідні консультації з іншими Міністерствами, агенціями та провінціями, яких зачіпає проведення переговорів.

Коли сторони досягають домовленості в рамках переговорів проект тексту договору надається для розгляду відповідальним органам влади та направляється якнайскоріше до Департаменту договорів Міністерства міжнародних справ та міжнародної торгівлі, де перевіряється текст на відповідність нормам міжнародного права та договірній практиці як у світі, так і Канаді, лінгвістичній перевірці текстів та підготовці фінальних версій текстів усіма офіційними мовами та гарантування того, що вони чітко віддзеркалюють домовленості в рамках переговорів. На підготовку фінальних версій документів (включаючи аналіз, внесення правок, переклад та погодження фінальних версій текстів) потрібно багато часу, який має виділятися.

У документ можуть вноситися зміни до того, поки обидві уповноважені сторони не задоволені відповідними формулюваннями і аж до моменту підписання. Зміни можуть вноситися і після підписання, але потребуватимуть більш тривалого часу у зв'язку з процесом погодження сторонами.

Підготовка до підписання

Для підписання договору необхідно отримати схвалення договору від Кабінету (*policy approval*) та повноваження на підписання від *Governor in Council*

Відповідальне Міністерство разом з Міністерством міжнародних справ та міжнародної торгівлі (ММСМТ) подає до Кабінету Меморандум з повними версіями тексту договору англійською та французькою мовами. Метою Меморандуму в цьому разі є обговорення тексту договору з максимальними (повними та зрозумілими/ вичерпними) поясненнями його наслідків (з точки зору фінансів, міжнародних стосунків тощо)¹⁴².

Меморандум покликаний отримати:

- схвалення (затвердження) тексту договору обома офіційними мовами;
- схвалення в рамках політики підписання договору / отримання рішення щодо підписання та ратифікації;

¹⁴² Canada Treaty Information: Policy on Tabling of Treaties in Parliament (available at: <http://www.treaty-accord.gc.ca/procedure.asp>)

- затвердження в рамках політики виділення ресурсів для імплементації
- рішення щодо розробки відповідних нормативних актів на виконання договору.

Після того, як уряд дозволить підпис договору, Департамент договорів ММСМТ разом з відповідальним міністерством готують подання на Генерального Губернатора для отримання дозволу (*Instrument of Full Powers*) та повноважень (*legal authority*) на підписання договору. Генеральний Губернатор видає наказ (*Order in Council*), який уповноважує конкретну особу на підписання. Повноваження надаються конкретній особі, а не відомству. Цей процес може зайняти близько 6 тижнів.

Не потребують дозволу Генерального Губернатора на підписання договорів сам Генеральний Губернатор, Прем'єр-Міністр та Міністр закордонних справ. Департамент договорів ММСМТ має гарантувати те, що договір є готовим до підписання і що усі дії/заходи добре скоординовані з представниками інших сторін для підписання.

Після підписання оригінал договору зберігається у Департаменті у офіційному архіві усіх договорів та подібних домовленостей. Як правило, після підписання договори мають бути ратифіковані. Водночас, сам факт підписання вже накладає певні зобов'язання, що демонструють чітку волю бути стороною договору.

Подання до парламенту (Палати громад)

До парламенту — Палати громад (*House of Commons*) — усі договори подає Міністр закордонних справ. Разом із текстом договору подається стислий Пояснювальний меморандум, як мінімум за 21 пленарний день до будь-яких заходів з введення договору у дію. Департамент договорів відповідає за підготовку договору та супроводження його подання.

Підготовка Пояснювального меморандуму має по можливості відбуватися паралельно із поданням Меморандуму на отримання рішення щодо політики до Кабінету (отримання мандату на переговори). Дані про консультації з провінціями та територіями також зазначаються у Пояснювальному меморандумі.

✓ **Приклад підготовки до міжнародних переговорів. Канадський підхід до переговорів з укладання угод про вільну торгівлю**¹⁴³

Загальна мета — продовжувати розширення доступу Канади до глобальних ринків.

Ключові етапи переговорного процесу:

1. Підготовка до переговорів (дослідження і консультації).
2. Переговори.
3. Завершення переговорів, юридична вичитка (експертиза/ правки) та підписання.
4. Внутрішній законодавчий процес.
5. Організація імплементації укладених угод.

Підготовка до переговорів включає:

- початкові контакти з іншою стороною;
- попередню оцінку (в тому числі, економічний аналіз/дослідження);
- внутрішні консультації (з Міністерством зовнішніх справ та міжнародної торгівлі, іншими міністерствами Федерального уряду Канади, провінціями/територіями);
- зовнішні консультації (на основі повідомлення в *Canada Gazette*, розміщення інформації на веб-сайт Міністерства зовнішніх справ та міжнародної торгівлі), відповідальні за окремі сфери державної політики застосовують існуючі спеціальні консультаційні механізми;
- оцінку ситуації та отримання вказівок щодо того, чи проводити переговори чи ні (відповідно до результатів попередньої оцінки/консультацій);
- при цьому проводяться постійні публічні консультації;

¹⁴³ Під час тренінгів з питань мистецтва ведення переговорів проводилася міні відео-коференція за участі канадійських фахівців, що беруть участь у підготовці переговорів по зоні вільної торгівлі. Сенді Макларен (*Sandy MacLaren*), заступник директора відділу торгівельних переговорів, Міністерство зовнішніх справ та міжнародної торгівлі Канади; Деніель Бібер (*Danielle Bieber*), Головний радник з питань торгівельної політики відділу торгівельних переговорів, Міністерство зовнішніх справ та міжнародної торгівлі Канади. Веб-сайт з питань торгівельних переговорів та угод: <http://www.international.gc.ca/trade-agreements-accords-commerciaux/agr-acc/index.aspx>

- початкові (зондувальні) перемовини (неформальні/формальні зустрічі з іншою стороною з метою визначити ключові інтереси, які треба захищати та які треба просувати), на цьому етапі необхідно перевірити й оцінити готовність вести переговори в ключових сферах інтересів для Канади, канадська позиція на цих попередніх перемовинах формується з врахуванням результатів публічних консультацій;
- отримання мандату на переговори (відповідно до Меморандуму до Кабінету).

На другому етапі ведення переговорів важливими є:

- підготовка до раундів переговорів;
- матеріали для перемовників;
- визначені ролі головного переговорника та його заступників;
- комунікація (прес-релізи, повідомлення у ЗМІ тощо);
- звітування.

Ключові складові підтримки переговорного раунду:

- роль країни-приймаючої сторони;
- зустрічі голів делегацій;
- вступні та заключні пленарні засідання;
- робота над одним текстом угоди;
- спільні звіти головам делегацій та спільні підсумки;
- важливість синхронного перекладу (якщо він потрібний);
- важливість підтримки з боку посольства у країні, де відбуваються перемовини.

Міжсесійна робота може допомогти у просуванні переговорів. *Завершення переговорів* означає узгодження політики по всіх питаннях. *Юридична експертиза та правки* включають всебічний аналіз текстів угоди експертами з права міжнародних договорів, але водночас не передбачає змін змісту тексту угоди. *Остаточні узгоджені тексти угоди підписують уповноважені представники заінтересованих країн*. Як правило, підписують міністри, відповідальні за торгівлю. Підписи означають початок внутрішнього процесу ратифікації.

Найкращі практики з досвіду проведення переговорів:

- Управляти інформацією та пріоритетами.
- Проводити консультації та досягати консенсусу з усіма зацікавленими міністерствами.
- Постійно інформувати політичне керівництво впродовж всього процесу переговорів.
- Постійно інформувати стейкхолдерів (зацікавлені сторони) – регулярні публічні консультації.
- Управляти очікуваннями.
- Розвивати та підтримувати дієві робочі стосунки/довіру.
- Завжди робити «домашні завдання», сідати за стіл переговорів підготовленими.

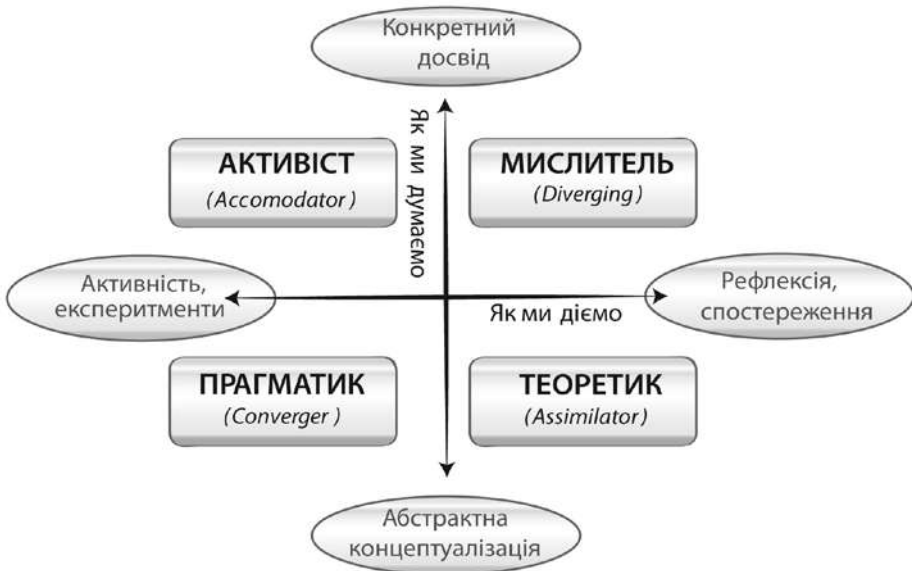
«НАШЕ СПРИЙНЯТТЯ ТА ПРИРОДНІ ПРЕФЕРЕНЦІЇ»

Керівники-лідери мають усвідомлювати *свої природні реакції, преференції та їх вплив* на інших людей, коли ці преференції допомагають і коли можуть ускладнити життя, а також інші можливі реакції, преференції, очікування.

Для ефективної комунікації та взаємодії, спочатку нам необхідно зрозуміти, як ми сприймаємо світ, і як інші люди його бачать.

Досить поширений тест Девіда Колба «*Особисті преференції щодо навчання*», який сьогодні хоч і зазнає широкої критики в науковій спільноті як психо-діагностичний інструмент, однак, він може бути використаний як інструмент для саморефлексії.

Теорія Д. Колба показує можливі преференції людей щодо сприйняття інформації та дій: одні люди сприймають краще загальну інформацію, інші — деталі, одні надають перевагу експериментуванню, інші — розмірковуванню і не швидко починають використовувати нову інформацію та знання на практиці.



На матриці представлено чотири групи різних преференцій з точки зору преференцій у сприйнятті інформації та дій: активіст, прагматик, теоретик та мислитель. Українські назви є умовними, хоч поширеними

у перекладених текстах. Активіст (або той, хто охоплює, пристосовує; *accommodator*): надає перевагу отриманню та розумінню інформації на конкретному рівні та прагне негайно використати її для конкретних (практичних) дій. Мислитель (або той, хто роз'єднує, *diverger*): надає перевагу схопленню інформації на конкретному рівні, але потім обирає спостереження та розмірковування. Теоретик (або той, хто об'єднує, *assimilator*): схоплює інформацію на абстрактному/символічному рівні, а потім обирає спостереження та розмірковування з метою її розуміння. Прагматик (*сходження, converger*): надає перевагу отриманню інформації на абстрактному рівні, але прагне швидко використати її на практиці.

Наведемо загальну характеристику, сильні та слабкі сторони кожного з типів¹⁴⁴.

«**АКТИВІСТ**» («активне експериментування» і «конкретний досвід»)

Загальні характеристики:

- Найкраще почувають себе в ситуаціях, де треба пристосовуватися до обставин.
- Мають здатність вчитися насамперед на безпосередньому особистому досвіді.
- Отримують задоволення від переживання незвичних, вимогливих ситуацій та здійснення планів.
- Можуть мати тенденцію до дій не на основі ретельного аналізу, а за інтуїцією відчуття «нутром»; шляхом проб і помилок; готові йти на ризик.
- Покладаються скоріше на отримання інформації від інших людей, ніж на власний аналіз.
- Рішуче відкидають думливий підхід якщо, як здається, він не допомагає, і вдаються до імпровізації.
- Як правило більше зосереджуються на термінових питаннях, швидкі результати вважають важливішими за довготермінові.
- Легко знаходять спільну мову з людьми, але іноді їх сприймають як нетерплячих або таких, що тиснуть.

Активісти вчаться найкраще на основі діяльності, в якій:

¹⁴⁴ За матеріалами Школи державної служби Канади

- присутні нові проблеми, можливості, з яких можна чогось навчитися;
- можна проявити себе в короткотермінових видах діяльності, де результат потрібен «тут і зараз» — таких, як бізнес-ігри та рольові ігри;
- є переживання, драматизм, криза, неможливість передбачити розвиток подій і є велика різноманітність видів діяльності;
- вони мають можливість «вразити», бути помітними;
- вони мають змогу генерувати ідеї без обмежень, правил, або інструкцій;
- є завдання, яке їм здається важким і вимогливим;
- потрібно взаємодіяти з іншими людьми в одній команді, наприклад під час брейнстормінгу, розв'язання проблем і т.п.

Джерела мотивації «активістів» щодо навчання:

- навчання, орієнтоване на дію або експерименти;
- робота в групі;
- практичний польовий досвід ;
- інтерв'ювання;
- рольові ігри, імітації, вивчення випадків (кейсів), ігрові вправи;
- дебати;
- спостереження / демонстрація.

«Активістам» найменше вдаються і найменше подобаються такі види діяльності: пасивне навчання (читати, дивитися, слухати лекції); діяльність, під час якої потрібно стояти в стороні (спостерігати), не беручи участі; робота, яка вимагає засвоювання, аналізу, інтерпретації великої кількості даних; робота наодинці; необхідність оцінити перед початком діяльності, чого вони навчаться, і, по закінченні, чого навчилися; отримувати «теоретичні» пояснення чи обґрунтування; діяльність, яка багаторазово повторюється; ретельне дотримання інструкцій без простору для творчості; увага до подробиць (розставляння крапок над «і»). *Активістам треба давати більше простору для дій та більше деталей.*

«Активістам» потрібно:

- вчитися бачити «і дерева, і ліс»;

- звертати увагу не лише на збір інформації, але також і її систематизацію та аналіз;
- контролювати бажання діяти, говорити, виділяти час на спостереження та вислуховування інших точок зору, зважати на почуття інших;
- більше спілкуватися і прислухатися до теоретиків для збалансування своїх підходів.

«МИСЛИТЕЛЬ»

Мислителі, краще проявляють себе в ситуаціях, які вимагають генерування ідей; найкраще вдається використання *конкретного досвіду і рефлексивного спостереження*.

Загальні характеристики:

- здатні бачити конкретні ситуації з різних точок зору;
- полюбляють брейнстормінг та дискусії у малих групах;
- мають тенденцію до спостереження за подіями зі сторони (не беручи участі), без участі;
- цікавляться людьми і, як правило, зосереджуються на «людській» стороні проблеми, теми. Це відображає їхню здатність розуміти почуття / погляди інших людей та співчувати їм;
- мають добру уяву, є емоційними;
- мають широкі культурні інтереси;
- як правило, уникають того, щоб робити висновки про кількісні чи технічні аспекти ситуацій.

«Мислителі» найкраще вчать на основі діяльності, в якій:

- їм доручають спостерігати чи обмірковувати певну діяльність;
- вони мають змогу, ставши осторонь від подій, слухати і спостерігати;
- їм дозволяється подумати перш ніж діяти, засвоїти, перш ніж коментувати;
- вони можуть проводити дослідження;
- від них вимагають ретельно обміркований аналіз та звіт;
- легко обмінюватися думками з іншими людьми;
- вони приймають рішення без тиску чи стислих термінів.

Джерела мотивації щодо навчання «мислителів»:

- нагода щодо пошуку фактів;
- роздуми та аналіз;
- індивідуальна діяльність;
- аналіз ситуацій та групові справи;
- аналітичні дослідження;
- діалоги з обґрунтуванням різних позицій/ сократівський діалог.

«Мислителям» найменше вдаються і найменше подобаються види діяльності, в яких вони: мають головувати чи відігравати певні ролі перед іншими; опиняються в ситуаціях, які вимагають дій без планування; змушені робити щось без попередження; коли їм не вистачає даних для формулювання висновку; отримують сухі інструкції щодо того, як треба щось зробити; турбуються щодо браку часу або мусять швидко переключатися з однієї діяльності на іншу. Заради швидкості їм доводиться робити справу поверхнево. *«Мислителям» треба завдавати контекст, основні рамки та давати достатньо часу.*

«Мислителям» потрібно:

- вчитися виходити з тої інформації, яку вони мають;
- брати активнішу, ніж звичайно, участь, експериментувати;
- зважати не лише на емоції/почуття;
- вирішувати чого вони хочуть досягти в кожній ситуації;
- готувати себе і йти на ризик, апробувати щось нове;
- більше спілкуватися з прагматиками для збалансування своїх підходів.

«ТЕОРЕТИК»

Теоретикам найкраще вдаються рефлексивне спостереження і абстрактна концептуалізація.

Загальні характеристики:

- здатні створювати теоретичні моделі (ідеї, які прогнозують певні результати та опис взаємодії різних факторів);
- використовують індуктивне мислення та вибіркові спостереження, проте практичне застосування цих теорій цікавить їх менше. Вони

віддають перевагу розгляданню логічних, кількісних або «речових» аспектів ситуацій. Їх висновки можуть покладатися насамперед на політики, офіційні рішення або формули, розроблені в інших ситуаціях;

- можуть бути надто обережними з експериментуванням і втратити нагоду для того, щоб навчитися чомусь новому.

«Теоретики» навчаються на основі діяльності, в якій:

- те, що вивчається, є частиною системи, моделі, теорії;
- у них є час для методичного дослідження асоціацій і взаємовідносин між ідеями, подіями і ситуаціями;
- у них є змога піддати сумніву основні припущення /логіку;
- доводиться робити інтелектуальні зусилля;
- мають справу з добре структурованими ситуаціями, де чітко визначена мета;
- можна почути чи почитати про ідеї та концепції, які підкреслюють раціональність чи логіку;
- можуть аналізувати й узагальнювати причини успіху чи програшу;
- їм подають цікаві ідеї, поняття, концепції, навіть не дуже доречні до ситуації;
- від них вимагається розбиратися і діяти у складних ситуаціях.

Джерела мотивації «теоретиків» щодо навчання:

- програма, яка робить наголос на стратегію і розвиток симбіотичних відносин між їхньою функцією і організацією;
- увага до актуальних підходів, досліджень та теорій;
- добре структуроване експериментальне навчання із заздалегідь встановленим призначенням чи передбачуваним результатом, запрограмована інструкція;
- інформація з авторитетних джерел;
- символи; дані, прив'язані до місця і часу;
- лекції, фільми, відео, навчання за допомогою комп'ютера.

«Теоретикам» найменше вдаються і найменше подобаються види діяльності, в яких вони: змушені робити щось без контексту чи очевид-

ної мети; втягнуті у ситуації, які підкреслюють емоції або почуття; беруть участь у неструктурованій діяльності з високим рівнем неоднозначності і невизначеності; мають діяти без чітко визначених інструкцій, правил, підходів; опиняються перед масою альтернативних чи суперечливих прийомів і методів без можливості вивчити їх бодай трохи; мають сумнів щодо предмету / методики, коли бракує аргументації та доказів; вважають предмет поверхневим, неглибоким; почувають, що не знаходяться «на одній хвилі» з іншими учасниками. *Дайте «теоретикам» можливість проаналізувати теорію та дозвольте їм сумніватися.*

«Теоретикам» потрібно:

- бути більш уважними до почуттів та реакцій (своїх та інших осіб); враховувати інтуїцію та емоції; зайняти активну позицію і висловлювати свої почуття;
- брати більшу участь у дискусіях та спільній діяльності; не утримуватися від дій;
- дивитися на те, як справи дійсно відбуваються (не зупинятися на очікуваному); більшу увагу приділяти конкретному досвіду, експериментам; шукати можливостей, а не тільки ймовірностей;
- більше спілкуватися з «активістами» для збалансування своїх підходів.

«ПРАГМАТИК»

Прагматику найкраще вдаються абстрактна концептуалізація та активні експерименти.

Загальні характеристики:

- здатні знаходити практичне застосування для ідей, концептів (понять) і теорій;
- люблять ситуації, які мають одну єдину чи найкращу відповідь на питання чи проблему;
- загалом вважають, що існує одна найкраща відповідь і шукають її шляхом технічного аналізу;
- дотримуються гіпотетично-дедуктивних міркувань, здатні зосередитися на конкретних проблемах;
- скоріше не схильні до емоцій і радше матимуть справу з технічними питаннями, ніж з людьми;

- можуть недооцінювати вплив цінностей та емоцій;
- мають тенденцію зосереджуватися на «речовому» аспекті проблем, тем;
- можуть робити швидкі висновки на основі часткової інформації.

«Прагматики» навчаються найкраще на основі діяльностей, в якій:

- існує очевидний зв'язок між предметом вивчення і проблемою або реальною роботою;
- їм показують прийоми/ техніки з очевидними практичними перевагами;
- вони мають нагоду випробувати прийоми, що рекомендуються авторитетним джерелом/ надійним експертом;
- коли вони дізнаються про нову модель, яку вони можуть використовувати як приклад;
- вони мають нагоду для швидкого використання набутих знань на практиці;
- зміст постійно прив'язаний до дійсності;
- вони можуть зосередитися на практичних питаннях — розробляючи плани дій та стратегії, вирішуючи «справжні» проблеми.

Джерела мотивації щодо навчання «прагматиків»:

- діяльність, яку вони вважають важливою і реалістичною;
- вивчення конкретних ситуацій та робота в команді з розв'язання проблем;
- навчання, побудоване на досвіді реальних життєвих ситуацій і критичних інцидентів, внаслідок якого розвиваються практичні навички, які можна використати;
- стажування, польові практичні завдання, пілотування, експерименти.

«Прагматикам» найменше вдаються і найменше подобаються такі види діяльності, в яких: навчання не пов'язане з очевидною потребою або вигодою; навчання здається віддаленим від дійсності; немає можливості для апробації знань, немає чітких вказівок щодо того, як виконати роботу; вони відчують, що люди ходять по колу і не просуваються вперед; є полі-

тичні, управлінські чи особисті перешкоди для практичного використання нових знань; немає очевидних переваг/ винагороди від навчання. *Прагматикам необхідно пояснювати доцільність та показувати «як».*

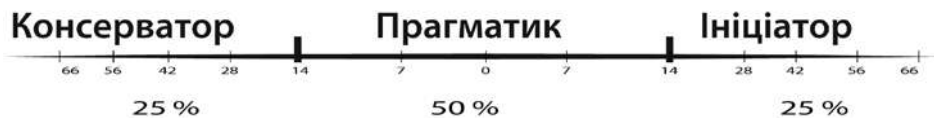
«Прагматикам» потрібно:

- контролювати свою активність, давати можливість іншим діяти та говорити, більше спостерігати;
- приділити час збору інформації з різних джерел, вислуховуванню ідей інших людей, спробувати побачити світ чужими очима, зрозуміти чужі почуття і цінності;
- уникати швидких суджень, щодо того, як добре інші діють;
- більше слухати та спілкуватися з «мислителями» для збалансування власних позицій;
- ставити питання і збирати відомості про «людську» сторону питань;
- уникати швидких висновків та рішень;
- думати про наслідки ситуацій та рішень.

* * *

Керівники-лідери мають усвідомлювати свої преференції щодо змін (реакції щодо змін) та враховувати їх на практиці залежно від того, які завдання стоять перед їх командою. Для одних людей зміни сприймаються як загроза, інші їх очікують, оскільки не задоволені існуючим станом, а хтось може врівноважувати різні позиції.

Відомим є розрізняння таких психотипів як консерватори, прагматики та ініціатори (розподіл так званого діапазону індикатора стилів змін)¹⁴⁵.



Важливо не лише розуміти власний стиль змін, реакції інших на зміни, але і цінувати внесок кожного стилю, їх взаємодоповнюваність.

¹⁴⁵ Така типологія може бути визначена на основі анкети «Індикатор стилю змін» Центру креативного лідерства

Схема «Базові сильні сторони стилів навчання»



Консерватори приймають/визнають наявні структури і процеси, надають перевагу покроковим змінам. Ініціатори *кидають виклик* структурам і процесам та надають перевагу експансивним змінам. Прагматики вивчають структуру, процеси і *надають перевагу функціональним змінам*.

Таблиця «Стилі змін. Терпимість до змін»

КОНСЕРВАТОРИ	ПРАГМАТИКИ	ІНІЦІАТОРИ
Дотримання норм та правил. Прогнозованість, передбачуваність. Обачність	Відкрите вивчення/зваження та заблансування різних точок зору. Гнучкість	Ініціатор інновацій. Творчі нестандартні підходи та ідеї. Пошук швидких рішень; «гарячі» проблеми

КОНСЕРВАТОРИ	ПРАГМАТИКИ	ІНІЦІАТОРИ
Орієнтація на поточні можливості, пошук деталей, фактів. Ставлять важкі запитання	Орієнтація на практичні результати та найбільш ефективні рішення	Орієнтація на пошук / апробацію нових інструментів та нові можливості
Поступове вдосконалення, покрокові зміни (на основі того, що вже працює) та ефективне використання ресурсів	Поміркований підхід, функціональні реалістичні зміни.	Поштовх до змін/ виклик існуючих підходів, status-quo; комплексні зміни. Готовність до радикальних / суттєвих змін
Групове прийняття рішень, визнання групи	Робота в команді. Відвертість. Посередник	Любителі ризику

Консерватори надають перевагу традиції та усталеній практиці, люблять передбачуваність, можуть діяти з традиційних міркувань; можуть бути зваженими, дисциплінованими, організованими, а також завбачливими та негнучкими; у разі змін вони надають перевагу змінам, які підтримують поточну структуру, можуть зосереджуватися на деталях та рутині, поточній діяльності.

Ініціатори люблять ризик та невизначеність, можуть не шанувати усталені практики, політики та процедури, можуть мати утопічне та системне мислення; можуть бути неорганізованими, недисциплінованими, нетрадиційними та спонтанними; надають перевагу змінам, які суттєво змінюють ситуацію; в разі змін готові кинути виклик загальноприйнятим припущенням; можуть бути непрактичними та пропустити важливі деталі.

Прагматики зосереджені більше на результатах, ніж структурі; можуть бути практичними, приємними, гнучкими; дуже добре працюють в команді; надають перевагу змінам, які роблять наголос на здійсненні та досягненні реальних результатів, вони можуть обирати більш помірковані підходи, є відкритими для розгляду різних точок зору, протилежних позицій у дискусії та можуть діяти як посередники та каталізатори розуміння.

Кожен з типів може по-своєму сприймати інших. Так *ініціатори в очах консерваторів* виглядають як ті, хто є імпульсивними, не поважають і не розуміють апробовані способи досягнення цілей, того, як справи роб-

ляться; хто розпочинають проекти, але їх не закінчують, не зацікавлені у доведенні справ до кінця; прагнуть змін заради змін та спричиняють розбіжності та непорозуміння. *Консерватори* в очах *ініціаторів* виглядають як дидактичні, бюрократичні, такі, хто поступаються владі, авторитетові, надають перевагу статусу-кво/чинному положенню, не продукують нових ідей та тримають голову у піску. *Прагматики* можуть бути сприйняті радикальними *консерваторами* та *ініціаторами* як нерішучі, такі, хто не зв'язують себе зобов'язаннями, ховаються за потребами команди, легко піддаються впливу, йдуть на компроміс або посередники.

Таблиця «Стилi змін: ризики екстремальних позицій»

КОНСЕРВАТОРИ	ПРАГМАТИКИ	ІНІЦІАТОРИ
Потребують більше часу на визнання потреби змін	Потребують часу на осмислення ситуації	Імпульсивність. Недисциплінованість
Негнучкі	Можуть бути такими, що ухиляються	Втрата відчуття реальності, можуть не помітити важливі деталі
Радикальність	Труднощі у прийнятті рішень	Радикальність
Можуть не бачити загальної картини, змін ситуації, не помічати ризиків	Можуть загубитися у ширшій перспективі	Надмірна ризикованість, фантазери (ідея може бути важливішою за стосунки)

Зважаючи на усі сильні та слабкі сторони для підвищення гнучкості *консерваторам* слід перед прийняттям рішення розглянути принаймні три альтернативних варіанти, подумати про загальну картину наслідків діяльності, визначити часові рамки прийняття рішення. *Прагматикам* варто створити список потенційних рішень та визначити не більше 5 критеріїв їх оцінювання, сформулювати конкретні запитання, які можна поставили консерваторам та ініціаторам, а також визначити часові рамки для розгляду альтернатив, тоді приймати рішення *Ініціаторам* доцільно відкладати прийняття рішення на один день, вивчати історію питання та визначити, що саме спрацьовує; оцінювати наявність ресурсів, ймовірність та потреби при доведенні впровадження проектів до кінця.

* * *

✓ **Тест «визначення преференцій щодо вибору стратегій вирішення конфліктів»**

Вкажіть, як часто Ви застосовуєте кожен із нижченаведених підходів, представивши відповідні бали на полях. Виберіть бали за шкалою від 1 до 5, при цьому 1 означатиме «ніколи», 2 — «вкрай рідко», 3 — «час від часу», 4 — «як правило» (часто), 5 — «завжди». Після цього застосуйте ключ для підрахунку балів, наведений на наступній сторінці, щоб підсумувати свої результати.

1. Я вперто стою на своїй позиції.
2. Я ставлю потреби інших понад свої.
3. Я добиваюся компромісу, який може бути прийнятним для обох сторін.
4. Я не вв'язуюся в конфлікти.
5. Я ретельно вивчаю проблемні питання та залучаю іншу сторону.
6. Я бачу похибки у позиціях інших людей.
7. Я сприяю досягненню гармонії.
8. Я веду перемовини, щоб домогтися врахування частини того, що я пропоную.
9. Я уникаю відкритих дискусій щодо спірних тем.
10. Я відкрито ділюсь інформацією з іншими при розв'язанні суперечок.
11. Мені подобається вигравати спори.
12. Я погоджуюсь з пропозиціями інших.
13. Я шукаю «золоту середину» для розв'язання суперечок.
14. Я тримаю свої справжні почуття при собі, щоб уникати неприємних емоцій.
15. Я заохочую відкритий обмін питаннями і проблемами, що викликають стурбованість.
16. Я неохоче визнаю свою неправоту.
17. Я намагаюся допомагати іншим не «втрачати обличчя» при розв'язанні суперечок.
18. Я наголошую на перевазі підходу «давай і бери».
19. Я заохочую інших брати на себе ініціативу при розв'язанні суперечок.
20. Я проголошую свою позицію як єдину правильну точку зору.

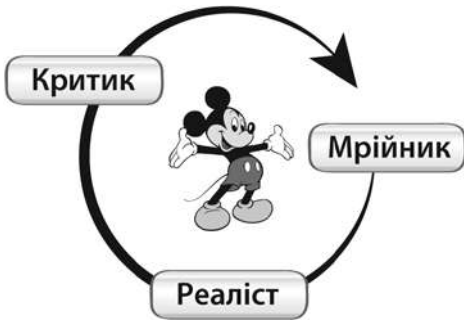
Для підрахунку балів слід враховувати номери тестових запитань.

Підрахунок балів

Примус/ Конкуренція		Пристосу- вання		Компроміс		Уникання		Співпраця	
Запи- тання	Бал	Запи- тання	Бал	Запи- тання	Бал	Запи- тання	Бал	Запи- тання	Бал
1		2		3		4		5	
6		7		8		9		10	
11		12		13		14		15	
16		17		18		19		20	
Сума		Сума		Сума		Сума		Сума	

Найвищий бал суми, а також найближчий до нього вказують на Ваші переваги щодо стратегії управління конфліктами.

«СТРАТЕГІЯ (КОЛО) ТВОРЧОСТІ ВОЛТА ДІСНЕЯ — УДОСКОНАЛЕННЯ ОСОБИСТИХ ТА КОРПОРАТИВНИХ ЦІЛЕЙ¹⁴⁶»



Будь-який процес складається з 3-х етапів, на яких треба бути МРІЙНИКОМ, РЕАЛІСТОМ та КРИТИКОМ.

Мрійник генерує нові ідеї, формує бачення; позиція мрійника: «*Все можливо*», «*Що я/ми хочемо зробити?*». На цьому етапі планування не потрібно думати про обмеження.

Реаліст перетворює мрію/бачення на реалістичні кроки/детальний план («розкадровка»); знає всі процедури; позиція: «*Як я/ми хочемо це зробити?*».

Критик забезпечує внесок для нових мрій, шукає те, що може піти не за планом; піклується про ризики; спроможний виявити перешкоди та обмеження як своїх, так і планів персоналу; позиція: «*Що може зірватися?*», «*Що робити, якщо виникнуть проблеми?*»

✓ *Запитання для удосконалення ваших планів*

Етап 1: Мрійник («Що я/ми хочемо зробити?»)

- Що Ви хочете зробити?
Ціль (goal): ...
- Чому Ви хочете це зробити?
Мета (purpose): ...
- У чому вигоди/переваги?
Сприятливими/позитивними ефектами (наслідками) будуть: ...
- Яким чином Ви дізнаєтеся, що отримали ці переваги (*benefits*)?
Доказом переваг буде: ...
- Коли можна чекати на отримання переваг/вигод?
На переваги/вигоди можна чекати, коли: ...

¹⁴⁶ На основі успішних стратегій Волта Діснея, виявлених під час індивідуальних інтерв'ю з друзями та колегами Діснея (книга Роберта Ділтса «Стратегії геніїв. Частина перша»).

- Куди Ви хочете, щоб ця ідея привела Вас у майбутньому?
Ця ідея призведе до: ...

Етап 2: Реаліст («Як я/ми хочемо це зробити?»)

- Коли ціль (*goal*) буде досягнуто?
Загальні часові рамки для досягнення мети: ...
- Кого буде залучено (хто нестиме відповідальність та гарантувати відданість з боку тих людей, хто виконуватимуть план)?
Головні «гравці»: ...
- Як саме буде реалізовано ідею?
Яким буде перший крок? ...
- Яким буде другий крок? ...
- Яким буде третій крок? ...
- Яким буде Ваш постійний зворотній зв'язок щодо напрямку Вашого руху до або у протилежний бік від мети?
Ефективним постійним зворотнім зв'язком буде: ...
- Як Ви знатимете, що досягли мети?
Я/ми будемо знати, що мету було досягнуто, коли: ...

Етап 3: Критик («Що може зірватися?», «Що робити, якщо виникнуть проблеми?»)

- На кого вплине ця нова ідея і хто сприятиме або заважатиме її результативності?
Особи, на яких найбільше впливатиме цей план: ...
- Якими є їхні потреби?
Їхні потреби: ...
- Чому хтось може чинити опір/не схвалювати цього плану або ідеї?
Хтось може чинити опір/не схвалювати цього плану, якщо...
- Які існують позитиви у поточному способу(ів) діяльності?
Поточний спосіб діяльності має наступні позитивні ефекти: ...
- Яким чином Ви можете зберегти ці позитивні моменти під час реалізації нової ідеї?
Ці позитивні здобутки будуть збережені шляхом: ...
- Коли і де Ви б НЕ хотіли реалізувати цю нову ідею?
Я/ми не хотіли б реалізувати цей план, якщо...
- Що потрібне або чого бракує у плані на даний момент?

Етап 4: Повторне проходження кола

Яке запитання щодо «як» (*how*) Ви могли би поставити стосовно того, чого Ви потребуєте або чого не вистачає? *Як/яким чином...* Наприклад, критик, міг би сказати: «Я/ми маємо не достатньо інформації, щоб зрозуміти реалістичність досягнення плану». Тоді, «як» запитанням буде: «Як я/ми можемо отримати більше інформації щодо загальних умов/фоновому рівню свого плану?»

Мрійник

- Яким чином Ви можете подбати про те, що є потребою або чого не вистачає у плані?

Можливим рішенням може бути...

Реаліст

- Як саме це може бути реалізовано?

Це можна реалізувати шляхом...

Критик

- Що ще є потрібним або чого не вистачає у плані на даний момент?

На даний момент план потребує або у плані відсутні наступні елементи...

* * *

Ви можете проходити коло декілька разів доти, доки Ви не будете задоволені результатами. Зазвичай, після кількох таких раундів мета розкладається на низку реалістичних кроків. *Коли Ваші найсильніші критики говорять: «Вперед!», тоді Ви знаєте, що Ваш план має реальний шанс.*

«ПРИКЛАД ЕЛЕМЕНТІВ РАМКОВИХ СТРАТЕГІЧНИХ ОСНОВ
УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ З ОРІЄНТАЦІЄЮ НА РЕЗУЛЬТАТИ»

1. **«Надання послуг клієнтам та рівень їхньої задоволеності»** (*Client Service and Satisfaction*) — клієнти та громадяни задоволені рівнем того, як їх обслуговували, незалежно від того, якими були результати. *Ключове запитання*: Чи є надання послуг клієнтам та рівень їхньої задоволеності цільовим значенням (відповідають запланованому рівню)? Приклади показників:

- *своєчасність надання послуг*
 - ✓ рівень надання телефонних послуг (% кількість дзвінків, відповідь на які була надана протягом 3 хвилин; % кількість відмов; кількість дзвінків із результатом «зайнято»),
 - ✓ рівень надання послуг щодо прийняття рішень (кількість днів, які в середньому, витрачаються на заповнення заяви; середня кількість днів на розгляд звернення),
 - ✓ рівень надання послуг щодо оплати (швидкість оплати, середня кількість днів),
 - ✓ рівень індивідуального обслуговування (час очікування (середній показник);
- *доступність* («Я зміг потрапити до агента або/ та зв'язатися з ним по телефону без особливих труднощів»);
- *справедливість* (% кількість задоволених заяв/ звернень);
- *рішення* (кількість скарг та подяк щодо результатів обслуговування клієнтів);
- *обізнаний/ компетентний, ввічливий персонал* (кількість скарг/подяк щодо якості наданих послуг);
- *загальна задоволеність якістю обслуговування/надання послуг* (загальна оцінка за результатами опитування щодо задоволеності клієнтів (*client satisfaction survey*)).

2. **«Доброчесність програм»** (*Program Integrity*) — громадяни впевнені у тому, що відповідні блага/ пільги вчасно отримують ті клієнти, які мають на це право. *Ключове запитання*: Чи приносять процеси діяльності та контролю результати вищої якості?

Приклади показників:

- *точність* адресних виплат (рівень точності виплат/видачі пільг; точність виплат за результатами опитування щодо задоволеності клієнтів);
- *якість* інформації для клієнтів (% кількість заявок із 100% заповненням);
- *якість* заходів запобігання шахрайству, виникненню помилок та процесів контролю й інспектування (вартість заходів із запобігання/розкриття; вартість заходів з відшкодування).

3. «Ефективність (рентабельність)» — громадяни впевнені у тому, що державні послуги надаються із найоптимальнішими витратами. *Ключове запитання:* Чи працює система надання послуг та благ (*Service & Benefits*) результативно та ефективно по всіх каналах?

Приклади показників:

- *витрати* на обслуговування (витрати на одну операцію, витрати на одного клієнта, використання агентів/працівників);
- *мінімізація витрат* (вартість заходів з удосконалення; використання теледек (телефонної автоматизованої служби інформації);
- *використання активів*;
- *ефективність процесу* (вартість повного циклу процесу (від початку до кінця);
- *конвергенція каналів* (використання клієнтами дорогих каналів).

4. Показник «Належне планування та управління / фінансовий контроль» (*Stewardship/Comptrollership*) — громадяни впевнені у тому, що використовуються практики ретельного, прозорого та результативного контролю, а також практики дієвого управління/раціонального використання. *Ключове запитання:* Чи є наші процеси здійснення моніторингу та контролю зрозумілими та ефективними?

Приклади показників:

- *результати внутрішніх аудитів практик контролю та управління* (результати картки аудиторного оцінювання);
- *якість внутрішніх процесів аудиту* (середній час між програмами аудиту на кожну зону/ сферу);

- *управління персоналом* (картка оцінювання системи управління персоналом);
- *управління програмою з контролю та управління*;
- *результативність управління* (загальна картка оцінювання початкових показників МАФ у процесі розвитку до реалізації сучасного стану; порядок денний здійснення контролю).

5. Чинники, які сприяють досягненню результатів діяльності (Performance Enablers) — існує кваліфікований та мотивований персонал, що є репрезентативним по відношенню до населення / представляє усі суспільні групи, робота якого підтримується ефективних сучасними інформаційними технологіями. *Ключове запитання:* Чи маємо ми обізнаний персонал для забезпечення досягнення завдань в рамках надання послуг та благ

Приклади показників:

- *здоров'я організації* (індекс здоров'я культури; показник щодо відсутності на роботі);
- *демографічний баланс* (загальні показники щодо демографічного балансу);
- *уміння та навички* (навчальні тренінги/години на одного працівника);
- *результативність процесу* (загальний індекс досконалості процесу);
- *результативність/використання інформаційних технологій* (загальний показник швидкості реагування/доступності для споживача);
- *інновації та найкращі практики* (щорічний список інновацій; результати картки оцінювання найкращих практик).

«ОСНОВНІ СКЛАДОВІ СТРАТЕГІЧНОГО ІНСТРУМЕНТУ
ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ТА ЗВІТУВАННЯ КАНАДИ¹⁴⁷»

<p>Врядування та стратегічне спрямування</p> <p>Наявні важливі умови — внутрішня узгодженість, корпоративна дисципліна та зв'язок із результатами-наслідками — для забезпечення ефективного стратегічного спрямування, надання підтримки міністрів і парламенту, а також досягнення результатів</p>	<p>Політика (policy) та програми</p> <p>Спроможність міністрів провадити дослідження та аналітична спроможність є розвиненою та підтримується для забезпечення вибору варіантів політики високої якості, розробки програм та надання рекомендацій міністрам.</p>	<p>Люди</p> <p>Міністерство має людей, умови праці та фокус на розбудову спроможності та розвиток лідерства для забезпечення успіху та впевненого майбутнього для державної служби Канади</p>	<p>Послуги, сфокусовані на громадах</p> <p>Послуги надаються відповідно до інтересів громадян; політики та програми розробляються «ззовні — всередину» (із врахуванням точки зору громадськості); заохочується та здійснюється ефективне управління партнерствами</p>	<p>Результати та результативна діяльність</p> <p>Відповідна інформація про результати (внутрішні, послуги та програми) збирається і використовується для прийняття рішень, а також сприяє тому, що публічне звітування є збалансованим, прозорим та зрозумілим</p>
--	---	--	--	---

¹⁴⁷ Management Accountability Framework

	<p>Управління ризиками</p> <p>Команда керівників вищого корпусу (<i>executives</i>) чітко визначає корпоративний контекст і практики для проактивного управління організаційними та стратегічними ризиками</p>	<p>Управління (Stewardship)</p> <p>Режим контролю відомства (активи, фінанси/кошти, людські ресурси, послуги тощо) комплексний та ефективний, його основні принципи зрозумілі всім працівникам</p>	<p>Підзвітність</p> <p>Підзвітність щодо результатів чітко визначена та узгоджена із ресурсами; делегування повноважень здійснюється відповідно до спроможності</p>
	<p>Навчання, інновації та управління змінами</p> <p>Відомство управляє за допомогою постійних інновацій та перетворень, сприяє навчанню організації, цінує корпоративні знання та вчиться на основі результатів своєї діяльності</p>		

«ІНФОРМАЦІЯ ПРО ПРОЕКТ «РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ»

✓ *Загальна інформація про Проект*

Проект «*Реформа управління персоналом на державній службі в Україні*» (далі — Проект) реалізовується відповідно до Меморандуму про взаєморозуміння між Урядом України та Урядом Канади (підписаний 26 травня 2008 року), фінансується Канадською Агенцією з міжнародного розвитку (CIDA) та впроваджується Канадським бюро міжнародної освіти (CBIE) у партнерстві з Головним управлінням державної служби України (нині — Національний агентством України з питань державної служби).

Діяльність Проекту ґрунтується на розробленій на основі широких консультацій з державними службовцями та фахівцями у сфері управління людських ресурсів «*Стратегічній рамці щодо системи управління персоналом на державній службі в Україні*»¹⁴⁸. Цей документ містить положення, які в значній мірі знайшли своє відображення у Стратегії державної кадрової політики на 2012–2020 роки, ухваленої Указом Президента України від 1 лютого 2012 року №45.

Стратегічна рамка містить 42 рекомендації щодо покращення управління людськими ресурсами на державній службі в Україні. На основі цих рекомендацій, з урахуванням фундаментальних необхідних дій, а також очікувань ключових зацікавлених сторін було визначено основні пріоритетні напрями діяльності Проекту. Так, Проект покликаний *підтримувати розвиток прозорого та підзвітного врядування в Україні шляхом проведення на центральному рівні цілеспрямованих реформ системи управління людськими ресурсами відповідно до європейських стандартів (стандартів SIGMA/OECD)*.

Проект має три ключові компоненти:

- *Професійне навчання та розвиток лідерства*. Даний компонент спрямований на надання допомоги Головердержслужбі України у становленні корпусу професійних лідерів на державній службі з метою підтримки реформи державної служби в Україні шляхом впровадження розроблених профілів компетенцій лідерства, регулярного оціню-

¹⁴⁸ Опублікована в інформаційному бюлетені Центру адаптації державної служби до стандартів ЄС «Бюрократ» № 5–7 від 10/05/08 — <http://www.center.gov.ua/byurokrat/byurokrat-57-5860-vid-10052008.html>

вання потреб у професійному навчанні вищих державних службовців та застосування програм з розвитку лідерства та менеджменту.

- *Підтримка професійної та сталого державної служби* здійснюється шляхом розроблення та інтеграції цілісних та ефективних процесів і процедур управління персоналом, що стосуються системи класифікації посад, оцінювання при прийнятті на службу та просуванні, у тому числі щорічного оцінювання, запровадження порівняльного аналізу заробітних плат, створення комплексної системи інформаційного забезпечення управління персоналом тощо.
- *Система управління та інфраструктура*. Компонент передбачає підвищення спроможності Нацдержслужби України та кадрових підрозділів окремих центральних органів виконавчої влади до здійснення реформи системи управління людськими ресурсами в центральних органах виконавчої влади шляхом розвитку системи адміністрування реформи та реалізації на підтримку реформи стратегії інформування громадськості.

Протягом більш ніж 4-х років впровадження Проекту було проведено двісті шість (206) публічних заходів за участі близько двох тисяч чотирьохсот (2400) державних службовців в Україні.

Проект надавав рекомендацій в процесі розробки концептуальних та інших нормативних актів у сфері управління персоналом, в тому числі до проекту Закону України «Про державну службу» (нова редакція); проекту Положення про Президентський кадровий резерв «Нова еліта нації»; проекту Концепції Державної цільової програми реформування державної служби на 2012–2016 роки; проекту Типового положення про кадрову службу; Концепції формування та розвитку вищого корпусу державної служби та План заходів щодо реалізації цієї Концепції;

У рамках Проекту у співпраці з Нацдержслужбою були розроблені такі документи/матеріали:

- Дорожня карта щодо розроблення нової системи інформаційної підтримки управління людськими ресурсами, яка закладає підвалини для вдосконалення збору та аналізу інформації для покращення планування та просування людських ресурсів;
- рекомендації щодо вдосконалення процедури оцінювання результатів службової діяльності державних службовців;

- проект Методичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів оцінювання кандидатів під час добору на посади державної служби;
- Профілі компетенцій лідерства на державній службі в Україні;
- Методичний посібник з розробки опису посади державної служби;
- Посібник з класифікації посад та порівняльний аналіз систем класифікації посад державних службовців на основі досвіду 15 країн;
- Звіт про вивчення потреб у навчанні та розвитку вищого корпусу державної служби та Програма розвитку лідерства 2011 для вищого корпусу державної служби (зокрема, тренінгові матеріали).

Під час розробки усіх документів проводився аналіз законодавства, поточної практики та *консультації із залученням державних службовців*, зокрема, представників кадрових служб. Так, при розробленні Дорожньої карти та Методичних рекомендацій щодо механізмів оцінювання під час добору було проведено низку інтерв'ю. В рамках Проекту *вперше на державній службі в Україні були проведені фокус-групи* за участі державних службовців з метою розробки нового порядку оцінювання результатів службової діяльності (4 фокус-групи за участі 30 державних службовців з 11 ЦОВВ), підготовки проекту профілів компетенцій лідерства (4 фокус-групи за участі 33 осіб з 13 відомств) та при вивченні потреб у навчанні та розвитку керівників I–II категорії посад для розробки Програми розвитку лідерства 2011 (7 фокус-груп, в яких взяли участь 54 держслужбовців з 27 ЦОВВ). Ці документи також були обговорені на низці публічних заходів, в тому числі за участі керівників кадрових служб ЦОВВ та місцевих органів влади, секретаріатів ВР та АР Крим, територіальних органів Нацдержслужби, на міжнародних щорічних конференціях (зокрема, Мережі Шкіл та Інститутів державного управління у Східній та Центральній Європі — NISPAsee, Рішельєвських академічних читаннях в м. Одеса тощо).

✓ ***Розроблення нових процедур управління людськими ресурсами на державній службі***

Проект методичних рекомендацій щодо вдосконалення **механізмів оцінювання кандидатів під час добору** на посади на державній службі в Україні покликаний сприяти ефективності процесу оцінювання рівня професійної компетентності кандидатів, зокрема, під час проведення курсу шляхом використання вдосконалених методик. Він містить загальні

рекомендації, рекомендації щодо розробки тестування з перевірки знань кандидатів, проведення інтерв'ю та проведення перевірки рекомендацій з попередніх місць роботи. Проект не лише провів інформаційну сесію та тренінг з цих питань, але у співпраці зі Школою вищого корпусу державної служби провів пілотування проекту нової методики оцінювання під часу добору, зокрема, було проведено 16 структурованих інтерв'ю з кандидатами на посади, за результатами оцінки заповнені 5 вакантних посад в Школі вищого корпусу.

Нові підходи, запропоновані в рамках розробки **нового порядку оцінювання результатів службової діяльності** державних службовців, включали механізми посилення впливу процедури на проходження державної служби, в тому числі з прив'язкою виплати річної премії на основі результатів діяльності, удосконалення процесу підготовки та аналізу результатів реалізації процедури на основі єдиних підходів як на рівні окремих органів, так і уряду в цілому, і головне — посилення стратегічної діяльності органів влади та узгодженої діяльності службовців відповідно до пріоритетів та ключових завдань.

Значна робота була виконана в рамках **розробки нових підходів до класифікації посад на державній службі**. Так, в контексті вивчення відповідного міжнародного досвіду була підготовлена матриця «Компоненти порівняльного аналізу систем класифікації посад державних службовців 15-ти країн», розроблено глосарій основних термінів і понять з питань класифікації», були розроблені та проведені два тренінги щодо класифікації посад (для групи аналізу політики у складі представників Нацдержслужби та інших органів влади «Класифікація посад: аналіз міжнародного досвіду та уроки для України» та для працівників Школи вищого корпусу державної служби «Аналіз та оцінювання робіт в організації»). Підсумки роботи знайшли своє відображення у проекті посібника з класифікації посад та методичного посібника з розробки опису посади державної служби, який може бути використаний при аналізі робіт та розробленні профілів компетентності посади державного службовця.

Дорожня карта щодо розроблення нової системи інформаційної підтримки управління людськими ресурсами закладає підвалини для вдосконалення збору та аналізу інформації для покращення планування, просування та моніторингу людських ресурсів. У документі на основі найкращих практик наведено основні рекомендації щодо визначення вимог до нової системи інформаційної підтримки управління людськими ресур-

сами (УАР) як системи, що підтримує реалізацію функцій управління людськими ресурсами та передбачає автоматизацію низки процесів з метою посилення ефективності та стандартизації (уніфікації) процесів. Цей документ може бути використаний та узгоджений з іншими проектами, в тому числі щодо ведення електронних особових справ державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в Україні.

✓ *Розвиток лідерства на державній службі*

Важливий напрям діяльності Проекту — **сприяння розвитку лідерства та спільноти керівників** на державній службі. Йдеться не про одноособісне лідерство чи вроджені властивості, а про лідерство як компетенцію (рівень компетентності керівника) — стандарт згідно якого і набирають, і просувають по службі; як те, чому навчають, яку розвивають; як принцип, який сповідають; як взірець, якого прагнуть і практику, яку повинні реалізовувати керівники усіх рівнів.

Згідно стандартів ISO 9000:2000, компетенції — це демонстрована здатність застосовувати на практиці знання та навички. Тож, компетенції або компетентності (*competencies*) — це не лише навички та знання, але й також цінності, особисті якості та підходи, що проявляються у поведінці державного службовця та сприяють досягненню успішних результатів діяльності. Під лідерством мається на увазі здатність вести працівників за собою до спільної мети, наснажувати працівників, аби вони прагнули робити те, що є необхідним. Лідер — це той, хто слугує прикладом для інших, демонструє належні практики і у такий спосіб згуртовує навколо себе команду, спроможну досягати поставлених цілей. Для лідерства важливим є не стільки контроль, скільки віра в людей, не покарання за помилки, а навчання на власному досвіді, і відповідно — відкритість до нових ідей, творчість та стратегічність¹⁴⁹.

Основними групами компетенцій (компетентностей) лідерства для керівників на державній службі в Україні за результатами дослідження 2009-2010 років було визначено такі: *ефективна комунікація, управління людськими ресурсами, орієнтація на результат та аналітичне мислення*, які визначені в *Профілях компетенцій лідерства на державній службі*

¹⁴⁹ Див. Джил Ла Роуз «Необхідно визначати пріоритети розвитку лідерства в Україні»./ Інформаційний бюлетень «Бюрократ». — № 15–16, 2009. — С. 3 <http://www.center.gov.ua/byurokrat/byurokrat-1516-9293-vid-29082009.html>

в Україні. Ці компетенції були визначені на основі аналізу міжнародного досвіду та вивчення потреб в Україні, як з точки зору повноважень/функцій керівників станом на сьогодні, так і враховуючи виклики майбутнього в контексті адаптації державної служби до європейських стандартів. Було проведено анкетування, в якому взяли участь 545 державних службовців з 55 ЦОВВ (у тому числі 176 представників I та II категорії); організовано фокус-групи та обговорення в рамках інших заходів, у тому числі на міжнародній конференції донорів в Школі вищого корпусу державної служби в жовтні 2009 року.

Відповідно до визначених груп ключових компетенцій було проведено **вивчення потреб у навчанні та розвитку** керівників I-II категорії посад (адаптація методології 360°), в рамках якого була проведена серія з 7 фокус-груп, 2 серії структурованих інтерв'ю з першими заступниками керівників (15 відомств), анкетування близько 30 слухачів попередніх програм Школи. За результатами вивчення потреб у співпраці з Канадською Школою державної служби¹⁵⁰ була розроблена **Програма розвитку лідерства 2011**, яка включає тренінги («Ефективні публічні виступи та спілкування зі ЗМІ», «Мистецтво ведення переговорів», «Лідерство в команді», «Мистецтво управління змінами», «Стратегічне управління з орієнтацією на досягнення очікуваних результатів діяльності», «Особистий розвиток лідера»), індивідуальні консультації щодо тем тренінгів, комунікативні заходи (заходи з розвитку мережі керівників вищого корпусу, виступи запрошених гостей тощо). Програма пройшла пілотування у 2011 році, участь у ній взяли близько 100 осіб — керівники вищого корпусу, що працюють у ЦОВВ, Адміністрації Президента, Апараті Верховної Ради України, Секретаріату Кабінету Міністрів України, апаратів судів, інших органів, таких як апарат Уповноваженого з прав людини, Рахункової палати тощо. Учасники Програми, які взяли участь в обговоренні Програми, позитивно її оцінюють, підкреслюючи її актуальність та корисність для керівників. Існує думка, що таку Програму слід продовжувати і варто проводити як для перших осіб у відомствах, так і для керівників різних рівнів.

¹⁵⁰ Див. Пол Мігус «Навчання — відкритий процес, лідери майбутнього вчать-ся сьогодні» / Інформаційний бюлетень «Бюрократ». — № 15–16, 2009. — С. 6 <http://www.center.gov.ua/byurokrat/byurokrat-1516-9293-vid-29082009.html>

Див. Донна Ачімов «Лідерство на державній службі: досвід Канади для України» / Вісник державної служби України. — №2, 2011. — С. 13 http://nads.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=485495&cat_id=37402

Серед чинників, які, на думку слухачів Програми, зумовили її успішність, є такі: орієнтація на потреби учасників як до розробки Програми, так і під час її впровадження; системність, продумана логіка; фаховість залучених тренерів; якісне експертне супроводження впродовж Програми та можливості для індивідуальних консультацій; ефективна тренінгова методика, збалансованість теорії та практики, вітчизняного та міжнародного досвіду; можливості для спілкування, обміну досвідом, навчання один від одного та подальшої співпраці; доброзичлива атмосфера/«безпечне середовище для навчання та розвитку»; гнучкість умов участі (можливість відвідувати тренінги з різними групами). У 2012 році пілотування Програми розвитку лідерства продовжується для 3-х груп представників вищого корпусу державної служби — протягом червня 2012 року проведено 2 перших модулі Програми.

✓ ***Розвиток інституційної спроможності Нацдержслужби до управління персоналом на державній службі та спроможності кадрових служб***

Іншим важливим напрямом діяльності Проекту була **підтримка розвитку спроможності кадрових служб**, оскільки вони мають бути підготовлені до того, аби відігравати стратегічну роль у відомствах та слугувати основним радниками з питань ефективного управління людськими ресурсами у своїх відомствах. Крім пропозицій щодо нового *типового положення про кадрову службу ЦОВВ* та допомоги у модеруванні обговорень щодо цього документу, Проект провів низку *інформаційних сесій та тренінгів для кадровиків*. Слід відзначити, що за результатами ознайомлення з канадським досвідом за підтримки Проекту у 2009 році була створена **Рада керівників кадрових служб ЦОВВ**, і, протягом останніх років, Проект надавав допомогу Раді у плануванні її роботи Ради, забезпечував матеріалами для обговорення тощо. Для членів Ради проект розробив та провів тренінги «Стратегічне лідерство в управлінні людськими ресурсами на державній службі», «Методологія вивчення потреб у навчанні та професійному розвитку державних службовців», а також інформаційну сесію «Оцінювання кандидатів під час добору та просування на державній службі». Керівників кадрових служб залучали до обговорення усіх проектів документів, над якими працював Проект, а також до інтерв'ю при аналізі ситуації у тій, чи іншій сфері.

Проект надавав підтримку для розвитку **інституційної спроможності Нацдержслужби до управління персоналом на державній службі**. Так, для персоналу Нацдержслужби, Школи вищого корпусу державної служби та Центру адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу надавалися консультації з питань найкращих практик управління людськими ресурсами та шляхів вдосконалення управління персоналом на державній службі в Україні, проводилися такі тренінги, як «Вироблення стратегічного бачення та планування», «Розробка комунікаційної стратегії», «Гендерний аналіз в процесі розроблення політики», «Методологія вивчення потреб у навчанні та розвитку держслужбовців», «Оцінювання кандидатів на посади під час добору», «Аналіз та оцінювання робіт в організації».

Проект також підтримував участь представників Національного агентства України з питань державної служби у чотирьох навчальних візитах до Канади, у трьох міжнародних річних конференціях Мережі Шкіл та Інститутів державного управління у Східній та Центральній Європі (NISPAcee); навчальному візиті до США, трьох семінарах Європейського інституту державного управління (EIPA).

За підтримки Проекту у вересні 2009 року вперше в Україні була проведена дводенна міжнародна конференція на тему: «Політична нейтральність на державній службі: від теорії до практики», в якій взяли участь керівники органів державної влади, що відповідають за проведення державної політики та функціональне управління державною службою з 14 країн світу: Вірменія, Азербайджан, Канада, Данія, Фінляндія, Франція, Німеччина, Ірландія, Італія, Латвія, Нідерланди, Польща, Україна, Великобританія. Цей захід був четвертою глобальною конференцією із серії конференцій «Професія у перспективі». Попередні конференції відбулись: 2005 рік у Нідерландах, 2006 рік — у Фінляндії, 2008 рік — у Канаді.

З додатковою інформацією можна ознайомитися на веб-сайті Проекту: <http://www.uccs-hrm.org.ua>

ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА

При підготовці цього посібника були використані матеріали Програми розвитку лідерства, розробленої у співпраці українськими та канадійськими фахівцями в рамках Проекту «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», матеріали Школи державної служби Канади та тренерів Програми (Анни Власової, Єлізавети Барань, Іванни Ібрагімової, Тетяни Федорів).

У Посібнику використані ідеї та вислови таких публічних діячів, як Вацлав Гавел, Томас Джефферсон, Ендрю Карнегі, Мартін Лютер Кінг, Джон Ф.Кенеді, Наполеон, Колін Пауел, Франклін Д. Рузвельт, Гарі Труман, а також Т.Дж. Вокер, Ендрю Гроув, Лері Кінг, Генрі Форд, лорд Норткліфф, лорд Честерфілд, видатних спортсменів (Майк Крижевські, Аллан Кеннед); митців (Грас Гюнтер, Антуан де Сент-Екзюпері, Ральф Уоїлдо Емерсон, Марсель Пруст, Марк Твен, Григорій Сковорода, Джон Херсі); та мислителів, науковців, як-от: Ентоні Атос, Джон Бакен, Уоррен Баффет, Керол Беаті, Джеймс Беласко, Уорен Беніс, Бернард Берельсон, Лестер Р.Біттель, Нік Ботніс, Кен Бленшард, Річард Бояцис, Вільям Бріджес, Девід Векслер, Джек Велш, Сем Волтон, Говард Гендрікс, Деніел Голмен, Тед Горансон, Малкольм Гледвел, Арнольд Глесоу, Деніель Гоулмен, Дері Девід, Теренс Діл, Джері Джонсон, Пітер Дракер, Расел Евін, Гарет Еванс, Рон Зап, Джон Заллер, Розабет Мосс Кантер, Роберт Каплан, Дуглас МакКартнер, Ральф Кілман, Стівен Кові, Джон Коттер, Кеннет Крек, Джеймс М. Кузе, Девід Купер, Джоан К'юла, Пол Лазерсфельд, Клод Леві, Курт Левін, Джордж Т. Ленд, Вінсент Ломбарді, Дж. Пітер Лоуренс, Ніклас Луман, Девід Майерс, Нікколо Макіавеллі, Джон Максвелл, Пні МакКі, Лекс Дю Ме, Андраник Меграбян, Обрей Менделоу, Гарет Морган, Джен Мош, Ральф Недер, Девід Нортон, Річард Паскаль, Том Пітерс, Барі Познер, Мішель Роберже, Джім Рон, Пітер Сейндж, Гордон Селфрідж, Ганс Сельє, Марк Сенбон, Олександр Серенко, Синтія Д. Скотт, Ральф Стейер, Томас Стюарт, Клод Тейлор, Кенет Томас, Роберт Тоунсенд, Роберт Торндайк, Браян Трейсі, Джеймс Хантер, Чарльз Хенді, Пол Херсі, Джей Доналд Уолтерс, Роберт Уотермен, Харві С. Файерстоун, У. Френч, Роджер Фішер, Ерік Хоффер, Едгар Шайн, Альберт Швейцер, Вільяма Юрі, Денніс Т. Яффе та інші.

У посібнику представлені наступні розробки Проекту¹⁵¹:

- Дорожня карта щодо розроблення нової системи інформаційної підтримки управління людськими ресурсами, розроблену в рамках Проек-

¹⁵¹ Усі розробки Проекту розміщені на сайті www.ucs-hrm.org.ua.

- ту «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні». — 2010
- Загальні рекомендації щодо оцінювання кандидатів під час добору на посади на державній службі в Україні, розроблені в рамках Проекту «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні». — 2011.
 - Звіт за результатами вивчення потреб у навчанні та розвитку керівників I–II категорії посад та розробки Програми розвитку лідерства. — Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні». — 2010.
 - Звіт за результатами впровадження Програми розвитку лідерства 2011. — Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні». — 2012
 - Методичні рекомендації щодо проведення під час добору структурованих інтерв'ю на основі поведінкових запитань, розроблені в рамках Проекту «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні». — 2011
 - Методичні рекомендації щодо підготовки до тестування (тестів) для перевірки знань кандидатів, розроблені в рамках Проекту «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні». — 2011
 - Профілі компетенцій лідерства. — Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні». — 2010.
 - Рекомендації щодо вдосконалення процедури оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, розроблені в рамках Проекту «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні». — 2010.

ІНШІ ДЖЕРЕЛА

- Закон України «Про доступ до публічної інформації» від 13.01.2011 № 2939
- Закон України «Про інформацію» від 02.10.1992 № 2657
- Оцінювання системи врядування в Україні (SIGMA, 2006). — <http://www.center.gov.ua/storinki-sigma/ocinka-derzhavnogo-upravlinnya-zabazovimi-pokaznikami-sigma.html>
- Гнидюк Н., Ібрагімова І. Управління персоналом: Навчальний посібник / За заг. ред. Г. І. Мостового, О. Ф. Мельникова — К., ПАУСІ, 2008. — 296 с.

- Гнидюк Н., Ібрагімова І. Аналіз політики: Навчальний посібник. — Львів: ЗУКЦ, 2008. — 228 с.
- Державне управління в Україні: організаційно-правові засади: Навч. посіб. / Н. Р. Нижник, С. Д. Дубенко, В. І. Мельниченко та ін.; За заг. ред. проф. Н. Р. Нижник. — К.: Вид-во УАДУ, 2002 — с. 71
- Посібник з розвитку громад: Практичний поради́ник для небайдужих / Кол. авт.: Л. О. Єльчева, І. М. Ібрагімова та ін. — К., Д 2007. — 458 с.
- Ібрагімова І. М. Теоретико-методологічні основи кадрової політики: організаційна культура на державній службі / Державна кадрова політика: теоретико-методологічне забезпечення : монографія / В. М. Олуйко, В. М. Рижих, І. Г. Сурай та ін. ; за заг. ред. В. М. Олуйка ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. — К. : НАДУ, 2008. — С. 29–66
- Ібрагімова І. М. Технологія інформаційної взаємодії в процесі прийняття рішень. // Вісник УАДУ — К.: Вид-во УАДУ — № 3 — 2000. — С. 442–448
- Організаційна поведінка/ Д. Гелрігел, Дж. В. Слокем-молодший, Р. В. Вудмен, Н. С. Тренінг; Пер. з англ. І. Тарасюк, М. Зарицька, Н. Гайдукевич. — К.: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. — с. 575–598
- Публічна інформація та комунікативна політика в органах державної влади та місцевого самоврядування : навчально-методичний посібник / Авт.: Ларіна Н.Б., Семенченко А.І., Федорів Т.В. — К. : Вид-во НАДУ, 2011. — 120 с.
- Федорів Т. В. Особливості формування соціокультурної компетентності державних службовців: комунікативний аспект : навч.-метод. матеріали / за заг. ред. В. А. Гошовської. — К.: НАДУ, 2010. — 56 с.
- Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами. 8-е изд./ пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. — СПб.: Питер, 2007. — 832 с.
- Гоулмен Д. Эмоциональный интеллект. Пер. А. П. Исаевой. — М.: АСТ, 2009 — 478 с.
- Подход к программированию, управлению и мониторингу с ориентацией на конечные результаты и его применение в ЮНЕСКО. Руководящие принципы, 2011 — <http://unesdoc.unesco.org/images/0017/001775/177568r.pdf>
- Селье Г. Стресс без дистресса. — М, 1982 — 127с.
- Фишер Р., Юри У. Пусть к согласию, или переговоры без поражения. Пер. с англ. А. Гореловой; Предисл. В. А. Кременюка. — М.: Наука, 1992. — 158 с.

- Argyris Chris, *On Organizational Learning*. 2nd edition, Blakwell, 1999.
- A Performance Management Framework for State and Local Government. <http://pmcommission.org/APerformanceManagementFramework.pdf>
- Bridges W. *The Way Of Transition: Embracing Life's Most Difficult Moments*, Da Capo Press 2001, та http://www.wmbridges.com/articles/article-way_through.html
- Bennis Warren G. *Beyond Bureaucracy: Essays on the Development and Evolution of Human Organization*. Jossey-Bass Inc., U.S.; 1993,
- Bennis, W. *On Becoming a Leader*, New York: Basic Books, 3rd edition, 2009)
- Cini M. *Administrative Culture in the European Commission: the case of competition and environment*. — Paper to be presented at the European Community Studies Association (ECSA), Fourth Biennial International Conference, Charleston, South Carolina, USA. May 11-14 1995. — http://aei.pitt.edu/6909/01/cini_michelle.pdf
- *Competency management in the public sector: European variations on a theme*. Editors Sylvia Horton, Annie Hondeghem, David Farnham, University of Portsmouth, Instituut voor de Overheid, 2002
- *Competency Framework of the Estonian Senior Civil Service*. — http://www.riigikantselei.ee/failid/Competency_Framework_of_the_Estonian_Senior_Civil_Service.pdf
- *Course. Leadership*. Prep by Matt H. Evans, CPA, CMA, CFM. — [www/exinfm.com/training](http://www.exinfm.com/training)
- Covey Steven, *The 7 Habits of Highly Effective People* <http://www.stephencovey.com/7habits/7habits.php>
- Covey Stephen R. *Principle-centered leadership*, Free Press, 1992
- Dilts, Robert, *Strategies of Genius Volumes I, II & III*, Meta Publications, Capitola, CA, 1994-1995.
- Drucker P. *The Essential Drucker*. New York: Harper Business, 2001
- *Excellent Public Leadership. 7 competencies for Europe*. ROI.Sdu Uitgevers, 2007
- Ilhaamie Abdul Ghani Azmi, *Competency-based human resource practices in Malaysian public sector organizations*. — *African Journal of Business Management* Vol.4 (2), pp. 235-241, February, 2010 — <http://www.academicjournals.org/ajbm/PDF/pdf2010/Feb/Azmi.pdf>

- Kaplan R., Norton D. The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action . Harvard Business Press, 1996¹⁵²
- Key leadership competencies. Canada- <http://www.tbs-sct.gc.ca/tal/kcl/intro-eng.asp>
- Kotter, John P. Leading change — Harvard Business School Press, 1996.
- Kotter, John P, Rathberger, Holger. Iceberg is melting. — 1st St Martin`s Press.
- Kritsonis A. Comparison of Change Theories. International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity; 8:1, 2004-2005.
- Land G. Grow or Die: The Unifying Principle of Transformation. Leadership p. 2000 Inc, 1997
- Leadership Competencies: Preparing for the Next Step. U.S. Office of Personnel Management. — <http://www.leadership.opm.gov/programs/Individual-Assessment-and-Development/DCC/Index.aspx>
- Lewin Kurt, "Frontiers of Group Dynamics", Human Relations, Volume 1, pp. 5–41
- Lewin`s change management model: understanding the three stages of change <http://www.consultpivotal.com/lewin%27s.htm>
- Management Accountability Framework. Canada — <http://www.tbs-sct.gc.ca/maf-crg/index-eng.asp>
- Nanus, Burt. Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. 1992.
- Reinventing government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector / David Osborne and Ted Gaebler, 1992
- Rosabeth Kanter M. Confidence How Winning Streaks and Losing Streaks Begin and End. New York: Three river press, 2006
- The inspiring leader: unlocking the secrets of how extraordinary leaders motivate / by John H. Zenger, Joseph R. Folkman, and Scott K. Edinger. — Mc Graw Hill, 2009
- The Professional Skills for Government competency framework/ <http://www.civilservice.gov.uk/about/improving/psg/index.aspx>

¹⁵² Книга є у перекладі на російську мову: Каплан Р, Нортон Д. Сбалансованная система показателей. От стратегии к действию. Издательство: Олимп-Бизнес, 2003 г. — 328 с.

- The Senior Executive Leadership Capability Framework. Australia — <http://www.apsc.gov.au/selc/index.html>
- Public Sector Leadership for the 21st Century. — www.oecd.org/dataoecd/0/34/2434104.pdf
- Senge, Peter, “The Fifth Discipline: The Art & Practice of the. Learning Organization,” Currency Doubleday, NY, 1994.
- Seel R. New Insights on Organisational Change. — <http://www/new-paradigm.co.uk/culture-complex.html>
- Servant Leadership: A Journey Into the Nature of Legitimate Power and Greatness Robert K. Greenleaf, Larry C. Spears. — Paulist Press, 2002
- Scott Cynthia D., Jaffe Dennis T. Managing Change at Work. Crisp Publications, 1995
- Schein Edgar H Organizational culture and leadership. San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1985.
- Sustainability of civil service reforms in Central and Eastern Europe five years after EU Acession, Dr. Jan-Hinrik Meyer-Sahling University of Nottingham. Sigma paper # 44, April 2009
- Thomas, K. (1976). Conflict and conflict management. In W.K. Hoy and C.G. Miskel (Eds.), Educational Administration: Theory, Research, Practice (pp. 100–102). New York: McGraw-Hill, 1991
- Tuckman, Bruce W. (1965) 'Developmental sequence in small groups', available at <http://dennislearningcenter.osu.edu/references/GROUP%20DEV%ARTICLE.doc>
- USFWS Leadership Competency Development Model. A Tool for Developing the Service’s Leaders. http://training.fws.gov/LED/competencymodel/USFWS_Leadership_Competency_Development_Model.pdf
- Wilson James Q. Bureaucracy: what government agencies do and why they do it. Basic Books, 1989
- Zaller John. A Theory of Media Politics. How the Interests of Politicians, Journalists, and citizens Shape the News, 1999. <http://www.sscnet.ucla.edu/polisci/gaculty/zaller/media%20poli.pdf> та інші.

Наукове видання

РОЗВИТОК ЛІДЕРСТВА

Директор видавництва: Ігор Степурін
Літературний редактор: Олександр Тертичка

Підписано до друку 14.09.2012.
Друк офсетний. Папір офсетний. Формат 70х100/16.
Гарнітура WarnockPro. Ум.-друк. арк. 32,5. Наклад 2000 прим.

Видавництво «САММІТ-КНИГА»
04060, Україна, м. Київ, вул. Житкова, 3, тел./факс: (0-44) 453-7-354
e-mail: books@sambook.com.ua
Видавниче свідоцтво ДК 3237 від 14.07.2008