



## СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СФЕРЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ: СОВРЕМЕННЫЕ ТРЕБОВАНИЯ

Дмитрий ЛЕТУЧИЙ,

заместитель директора ГП «Укргипропром», соискатель научной степени кандидата наук государственного управления кафедры государственного управления и местного самоуправления Днепропетровского регионального института государственного управления Национальной академии государственного управления при Президенте Украины

### Summary

An important aspect in implementation of skilled public policy is the style of personnel management in the field of government service, that first of all depends on dominating position of leader having the strategic and analytical thinking, capable not only to settle the thorny problems of the present time but also to give explanations to civil servants, encouraging them to self-perfection, to promotion of competence level and professional mastery. For higher efficiency of government service and improvement of its quality, it is necessary to investigate both general requirements and factors forming styles of personnel management in the field of government service and special requirements for generation of the styles of personnel management in the different spheres of activity of state administrative authorities. Studies of Ye. Voloshina, V. Yeganov, M. Piren, F. Nadolny, R. Voitovich, V. Shatun, A. Golovach, A. Voyedil, S. Poliakov, M. Murashko, L. Kalushka, T. Kaganovskaya, V. Barinov, A. Kustovaya are devoted to the issues of styles formation for personnel management in the field of government service, determination of requirements for generation of styles for personnel management in the sphere of government service, including those in the different areas of activity of state authorities. At the same time the analysis of modern scientific literature with account of the problems of state administration has testified, that, from the scientific viewpoint, problem of modern requirements to forming the styles of personnel management in the field of government service is nowadays investigated not sufficiently; it has been examined occasionally, although it can play a very important role for development and perfection of forms, methods and techniques as well as for higher efficiency of personnel management, reformation and modernisation of government service.

**Key words:** government service, efficiency of government service, management by personnel, management styles by personnel in the field of government service, modern requirements to styles of management by personnel in the field of government service.

### Аннотация

Важную роль в реализации государственной кадровой политики играет стиль управления персоналом в сфере государственной службы, который зависит от лидерской позиции руководителя со стратегическим и аналитическим мышлением, способного не только разрешить сложные проблемы нынешнего времени, но и мотивировать государственных служащих, поощрять их к самосовершенствованию, повышению уровня своей компетентности и профессионального мастерства. Для повышения эффективности государственной службы и обеспечения ее качества необходимо исследовать как общие требования и факторы формирования стилей управления персоналом в сфере государственной службы, так и особенные требования относительно формирования стилей управления персоналом в разных сферах деятельности органов государственного управления. Вопросом формирования стилей управления персоналом в сфере государственной службы, определения требований к формированию стилей управления персоналом в сфере государственной службы, в том числе в разных сферах деятельности органов государственного управления, посвящены исследования ученых: Е. Волошиной, В. Еганова, М. Пирен, И. Надольного, Р. Войтович, В. Шатуна, А. Головача, А. Воедила, С. Полякова, М. Мурашка, Л. Калушки, Т. Кагановской, В. Барина, А. Кустовой. Системный анализ современной научной литературы о проблемах государственного управления засвидетельствовал, что в научном плане проблема современных требований к формированию стилей управления персоналом в сфере государственной службы остается недостаточно исследованной, рассматривалась эпизодически, хотя она может сыграть важную роль как для развития и совершенствования форм, методов и технологий, так и для повышения эффективности управления персоналом, реформирования и модернизации государственной службы.

**Ключевые слова:** государственная служба, эффективность государственной службы, управление персоналом, стили управления персоналом в сфере государственной службы, современные требования к стилям управления персоналом в сфере государственной службы.

**Постановка проблемы.** Анализ проведенных научных исследований свидетельствует, что учеными установлены определенные связи между стилем, типом руководителя, эффективностью деятельности организации, ее культурой управления. В целом они сводятся к таким положениям:

- стиль отображает устоявшиеся способы деятельности определенного типа руководителя;
- тесно связан с психологическими особенностями его мышления, приня-

тием решений, общением и тому подобное;

- стиль не является врожденным качеством, а формируется в процессе деятельности и изменяется, его можно корректировать и развивать;

- описание и классификация стилей в определенной степени воссоздают смысловые характеристики (параметры) управленческой деятельности (специфика поставленных заданий, взаимоотношения с подчиненными, уровень развития коллектива и тому подобное);

- стиль руководства предопределен культурными ценностями, традициями организации;

- факторы внешней среды (социально-экономические, политические, социальнопсихологические и тому подобное) влияют на формирование стилей руководства [1].

Цель статьи: исследовать как общие требования и факторы формирования стилей управления персоналом в сфере государственной службы, так и особенные требования относительно формирования стилей управления пер-



соналом в разных сферах деятельности органов государственного управления.

#### **Изложение основного материала.**

Среди основных факторов, которые формируют стиль государственно-управленческой деятельности, В. Егачев выделяет:

– *на личностном уровне:* законодательно закрепленные нормы поведения служащих; индивидуальные характеристики личности (темперамент, врожденные способности); воспитание (личная культура, мораль, ответственность); компетентность (профессиональные, правовые и научно-теоретические знания); коммуникабельность (лидерство, общение); опытность (жизненный и практический опыт управленца в определенном направлении); управленческий стиль высшего уровня руководства; ценностная ориентация (настроенность на инновации, неординарные идеи);

– *на внутриорганизационном уровне:* специфика государственно-управленческой деятельности; законодательное регулирование государственно-управленческих отношений; организационная культура;

– *на общегосударственном уровне:* степень сложности разрешимых задач; политический режим; уровень экономического развития страны; реальная степень обеспечения прав и свобод человека; имидж страны на международном уровне; степень координированной работы ветвей власти; национальное сознание и патриотизм граждан [2].

Отечественные ученые Р. Войтович, М. Пирен, И. Надольный считают, что современный управленец должен владеть такими профессионально-организационными способностями и высококравственными качествами, которые бы говорили о его принадлежности к управленческой деятельности. Оптимально избранный тип стиля функционирования государственно-управленческой структуры зависит от социально-психологического климата в государственно-управленческом аппарате. Определенные изменения в таком климате соответствующим образом изменяют тип стиля. Поэтому отмечают тесную взаимосвязь стиля с этикой как системой норм поведения, которая проявляется во взаимоотношениях между государственными служащими (между руководителем и подчиненным) и вли-

яет на формирование определенного типа стиля [3].

По их мнению, стили деятельности государственных служащих характеризуются тремя группами требований:

– *социально-психологического характера*, в соответствии с которыми деятельность аппарата опирается на потребности граждан, находясь в тесной связи с общественным мнением. Это, в свою очередь, обеспечивает отсутствие бюрократизма и волонтаризма при принятии управленческих решений, позволяет учитывать мнение общественности при принятии государственных решений, нести персональную ответственность, поскольку должно быть известно, кто несет за то или другое решение непосредственную ответственность;

– *организационно-технические требования* характеризуют в управлении единство теории и практики, деловитость, персональную ответственность, за счет чего обеспечивается эффективность государственного управления в целом. Это проявляется в умении компетентно, оперативно и эффективно принимать решение, применяя современные достижения в сфере организации управления. И поскольку технология принятия решений проектируется для конкретных исполнителей решений, это помогает определить срок выполнения, источники необходимых средств реализации и контроля принятых решений;

– *морально-этического характера*, то есть требования относительно деятельности государственных служащих, которые должны обнаруживать скромность, простоту, чуткость к людям, требовательность к себе, объективность, которая будет способствовать взаимопониманию в коллективе, созданию оптимального психологического климата для выполнения поставленных заданий и соответствующего продвижения по карьерной лестнице [3].

Так, «современная теория и практика менеджмента рассматривает в качестве безусловных и основных требований к современному стилю руководства следующие: обоснованное распределение полномочий и ответственности между исполнителями; своевременное информирование коллектива о необходимости и критериях принятия решений по тем или иным вопросам;

всевозможное и всестороннее привлечение персонала к выработке и реализации принятых решений; поручение конкретных заданий работникам с учетом их способностей, навыков и знаний; уважительное отношение к предложениям и просьбам подчиненных; сплочение коллектива, подкрепление существующих деловых отношений неформальными связями; создание нетерпимого отношения к нарушениям трудовой дисциплины и к стремлению скрыть недостатки в работе; воспитание у сотрудников добросовестности и инициативы; проявление воли и настойчивости с целью своевременного и качественного выполнения заданий» [4, с. 119].

Одним из условий эффективности управления с помощью определенного стиля является его соответствие индивидуальным качествам самого менеджера. Нельзя не согласиться, что «формирование стиля руководства – это длительный и достаточно сложный процесс. Стиль каждого руководителя обязательно имеет отпечаток его неповторимой личности, свойственные этому человеку индивидуальные особенности и, в первую очередь, определяется: степенью овладения знаниями современного менеджмента; уровнем профессионализма, практическим опытом и деловыми качествами; интеллектом, моральными качествами и общей культурой; жизненными установками и ценностями; степенью соответствия личных качеств характера и объекта управления; особенностями характера и темперамента; умением и манерой общаться с людьми в процессе работы» [4, с. 116].

Однако базой для классификации стилей руководства служит характер отношений между руководителем и подчиненным. Индивидуальный стиль возникает из различных соотношений во время реализации таких качеств руководителя, как идейно-политические, организаторские, психолого-педагогические, морально-этические и профессиональные [1].

К объективным факторам формирования стиля управления персоналом Е. Волошина относит: содержание выполняемой деятельности (например, производственной, правоохранительной, военной и прочей), специфику задач (дежурные, привычные или сроч-



ные, неординарные), условия выполнения этих задач (благоприятные, неблагоприятные или экстремальные), способы и средства деятельности (индивидуальные, парные или групповые), иерархическая структура руководства и подчинения, социально-политическая ситуация и др. Рядом с указанными выше выделяется такой фактор, как уровень развития коллектива. Этот ряд факторов, действующих, как правило, одновременно, может быть продолжен. К субъективным факторам – типологические свойства нервной системы (темперамент), свойства характера, направленность, способности человека, привычные способы деятельности, общения, принятия решений. Особенности стиля каждого руководителя формируются в зависимости от того, который из пяти названных компонентов (подструктур) доминирует в его лице [1].

Исследуя отдельные аспекты усовершенствования управленческого процесса в органах государственной налоговой службы, А. Головач отмечает, что на стиль управления влияют три основных фактора, которые формируют индивидуальный стиль деятельности руководителя: степень соответствия и соотношения цели, заданий, форм и методов в управленческих процессах (в настоящее время указанный фактор все чаще определяют как управление по результатам); степень взаимодействия субъектов управления на основе четкого разграничения их функций и кооперации усилий; степень учета и использования ситуации, в которой осуществляется деятельность [5].

К факторам, которые существенно будут влиять на формирование стиля управления начальника учебного пограничного подразделения, А. Воедило относит: структуру и специфику деятельности организации, стабильность и динамическую управленческих процессов, индивидуальные качества самого начальника, старших начальников, его коллег и подчиненных; особенности ситуации, ориентированность начальника на выполнение заданий с учетом интересов подчиненных [6].

В практике военного управления часто возникает вопрос о целесообразности применения группового или индивидуального подхода к процедуре

принятия решений (стилю подготовки и принятия решений). Это зависит от ряда переменных: характера полученного задания и сложности обстановки; часового фактора; информированности командира; требований к качеству решения; степени доверия командира к подчиненным; степени поддержки командира подчиненными; личных профессиональных и волевых качеств командира; степени подготовленности и слаженности органа управления; стиля подготовки и принятия решения, избранного старшим командиром и др. На основе выводов и оценки каждой из этих переменных, командир определяет стиль подготовки и принятия решения: индивидуальный (характерный для авторитарного стиля руководства) или групповой (характерный для демократического стиля руководства) [7].

Кроме того, как отмечает В. Шатун, оптимальным можно признать такой стиль руководства, который базируется на демократическом, наиболее динамическом стиле, способном в острых ситуациях превращаться в авторитарный, а относительно творческих личностей высокой квалификации – в либеральный стиль руководства [4, с. 115]. Такой же мысли придерживается и Л. Калужка, обращая внимание, что «современный менеджер, если он хочет быть эффективным, не может быть ограниченным только одним стилем управления. Он должен черпать из каждого из стилей» [9, с. 78].

Необходимо также учитывать, что определенные стили управления персоналом эффективно реализуются только при определенных условиях. Роль руководителя заключается в формировании благоприятной ситуации для реализации таких стилей. Это может достигаться с помощью эффективной политики отбора, размещения и развития персонала, а также комплекса мероприятий по созданию оптимальной организационной структуры. То есть, при условии наличия у руководителя особенной способности – лидерства – «способности влиять на индивидов и группы людей, чтобы побуждать их работать для достижения цели» [8, с. 118]. Лидерство по своей природе является результатом одновременно как объективных (интересы, цель, потребности и задачи группы в конкретной ситуации),

так и субъективных (индивидуально-психологические особенности индивида как инициатора и организатора групповой деятельности) факторов [1].

В понятие «лидерство» укладывается сила выражения самостоятельности личности в принятии важных решений в значимых или критических ситуациях, то есть возможность занять в группе или коллективе ведущее место и уметь оправдать его. Оно проявляется в независимости суждений, решительности, активности, инициативности, склонности к риску и тому подобном [1]. Однако лидерство по своему характеру проявляется по-разному. Так, различают таких лидеров: «бунтарей», которые способны организовать бунт, громко протестовать, но повести за собой дальше не могут, потому что угасают; эмоциональных лидеров, которые опираются на симпатии коллектива; «тактиков», которые владеют стратегией и тактикой для получения власти, реализации ее в действии. Это очень опасные лидеры, ведь их деятельность часто носит оппозиционную направленность и такие вожаки способны не просто поднять и эмоционально зажечь других, но и повести их за собой. Они обычно являются идеалом для тех, кто следует за ними; «организаторы» – рациональные, умные, сочетают в себе все лучшие свойства других типов. Они способны управлять большим количеством людей рационально и эффективно [1].

Руководителя-лидера характеризуют: способность воспринимать общие потребности и проблемы управляемого коллектива; способность быть организатором совместной деятельности; чуткость и проницательность, доверие к людям; представительские способности; эмоционально-психологическое влияние; оптимизм [10].

Эффективный лидер не должен пренебрегать самоанализом и самокритикой. Несмотря на возможность научиться искусству управления, далеко не каждый руководитель способен стать настоящим лидером. Для этого нужны и личные данные, и долговременная самоподготовка (тренинг), и развитие основных качеств руководителя-лидера. Но каждый формальный лидер должен пытаться быть неформальным [11, с. 54].

В то же время, мы соглашаемся, что «не существует универсального



стиля руководства. При выборе стиля менеджеры пользуются такими основными критериями: наличие опыта и необходимой информации о подчиненных; уровень требований к решению, которое нужно принять; структурированность и сложность проблемы; степень причастности подчиненных к делам организации; вероятность того, что единоличное решение получит поддержку персонала; заинтересованность исполнителей в итоге; степень вероятности возникновения конфликта в результате принятия решения» [4, с. 115].

Стиль руководства является качественной характеристикой единства и взаимодействия субъекта и объекта управления в определенной ситуации. Оптимальным стилем руководства будет тот стиль, который гармонично взаимодействует в триаде «субъект управления – объект управления – ситуация». Знание и учет всех факторов (переменных) и условий, которые влияют на формирование стиля управленческой деятельности командира, являются необходимым, важным обстоятельством для теоретического понимания и практического овладения современным стилем деятельности [7].

**Выводы.** Таким образом, стиль управления персоналом в сфере государственной службы играет важную роль в реализации государственной кадровой политики. На основании проведенного исследования установлено, что и результативность, и эффективность деятельности любого органа государственной власти зависят от стиля управления его руководителя.

Учеными в ходе проведенных исследований определены как общие требования и факторы формирования стилей управления персоналом в сфере государственной службы, так и особые требования относительно формирования стилей управления персоналом в разных сферах деятельности органов государственного управления. Исследователи считают, что современный управленец должен владеть такими профессионально-организационными способностями и высоко нравственными качествами, которые бы говорили о его принадлежности к управленческой деятельности.

Стили управления персоналом в сфере государственной службы харак-

теризуются тремя группами требований: требования социально-психологического характера, организационно-технические требования, требования морально-этического характера. Современный менеджер, если он хочет быть эффективным, не может быть ограниченным только одним стилем управления. Он должен черпать из каждого стиля. Определенные стили управления персоналом эффективно реализуются только в определенных условиях.

Взгляды ученых сходятся в том, что руководитель, в первую очередь, должен быть лидером, который обеспечит эффективное управление. Лидерская позиция руководителя способствует формированию благоприятной ситуации для создания эффективных стилей управления персоналом в сфере государственной службы. Именно благодаря лидерству и конкретным действиям руководитель в сфере государственной службы может создать условия для полного привлечения работников к процессу совершенствования и повышения результативности деятельности и эффективности функционирования государственного органа.

#### Список использованной литературы:

1. Волошина Е.В. Лидерство и руководство. Психологические аспекты совершенствования стиля и методов руководства [Текст] // Е.В. Волошина / Фондовая лекция по дисциплине «Психология управления» – Национальная академия внутренних дел Министерства внутренних дел Украины. – Киев, 2012 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.naiu.kiev.ua/nniu/site/files/1/leader\\_kerivn.doc](http://www.naiu.kiev.ua/nniu/site/files/1/leader_kerivn.doc).
2. Еганов В.В. Факторы формирования стиля государственно-управленческой деятельности / В.В. Еганов // Государство и регионы (серия : Государственное управление). – Запорожье : ГУ «ЗИГМУ», 2006. – № 4 – С. 62–65.
3. Руководитель в органах государственного управления и местного самоуправления : (опорный конспект дистанционного курса) [Текст] : учеб. пособ. / М.И. Пирен, И.Ф. Надольный, Р.В. Войтович. – К. : Центр учеб. л-ры, 2004. – 68 с. – (Библиотека Академии дистанционного образования). – Б. ц.

4. Шатун В.Т. Основы менеджмента [Текст] : учеб. пособ. / В.Т. Шатун. – Николаев : МДГУ им. Петра Могилы, 2006. – 376 с.

5. Головач А.В. Усовершенствование управленческого процесса в органах государственной налоговой службы [Текст] / А.В. Головач // [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://radnuk.info/statti/564-podatko-ve/14761-2011-01-19-02-14-06.html>.

6. Воедило А.М. Психологические особенности формирования эффективного стиля управления у начальников учебных пограничных подразделений : автореф. дис. ... канд. психол. наук : 19.00.09 / А.М. Воедило ; Нац. акад. Гос. пригран. службы Украины им. Б. Хмельницкого. – Хмельницкий, 2006. – 20 с. – укр.

7. Поляков С.Ю. Анализ и обобщение подходов до формирования оптимального стиля управленческой деятельности командира [Текст] / С.Ю. Поляков, А.И. Куртов, Г.А. Змиивский – Национальная юридическая академия им. Ярослава Мудрого, 2010 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.kpi.kharkov.ua/archive>.

8. Мурашко Н.И. Кадровая политика и основы управленческой деятельности [Текст] / Н.Мурашко ; [Центр переподгот. и повыш. квалификации раб. органов гос. власти, органов местн. самоуправл., руководителей гос. п-й, учреждений и орг. Черниг. облгосадмин]. – Чернигов : Черниг. обереги, 2004. – 230 с.

9. Калущка Л. Влияние стиля руководства на эффективность управления персоналом / Л. Калущка // Социально-экономические проблемы и государство. – 2012. – Вып. 2 (7). – С. 74–80 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2012/12klveup.pdf>.

10. Кагановская Т.Е. Акмеологические ресурсы личности как фактор формирования модели производительного стиля руководства в сфере государственной службы / Т.Е. Кагановская // Вестник Харьковского национального университета имени В.Н. Каразина – № 1000. – Серия «ПРАВО». – Выпуск № 11. – Харьков, 2012. – С. 12–18.

11. Баринов В.А. Основы менеджмента : учеб. пособие / В.А. Баринов, П.В. Макаров. – М. : РИФ, 2007. – 64 с.