

Лекція 9. ЕФЕКТИВНІСТЬ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

9.1 Загальна соціальна ефективність державного управління

Сучасна українська реальність свідчить про порушення зв'язків людини із соціальним світом. Воно характеризується втратою державою керованості суспільними справами і процесами; неефективним використанням грошей платників податків; зниженням якості послуг, що надаються населенню; посиленням бюрократизму при прийнятті рішень; значним падінням довіри з боку споживачів державних послуг до органів державної влади; проявами дисфункціональності в управлінні і т. ін. До того ж, за даними експертних оцінок, за останні 10-12 років прямі та непрямі суспільні втрати, зумовлені передусім неефективністю системи управління в Україні, становлять близько 400 млрд. дол. США [7, с. 44]. Саме тому є всі підстави констатувати наявність кризи застарілої моделі держави в цілому та неефективності діяльності її органів й адміністративного апарату державних службовців зокрема.

Для кардинальної зміни ситуації на краще необхідно, щоб концепція адміністративної держави поступилася місцем концепції ефективної держави. При цьому головний мотив оновлення державних інститутів з метою сучасного сприйняття держави кожним її громадянином має бути сформульовано так: «Держава для людей, а не люди для держави».

Тому не випадково на сучасному етапі ставиться питання про необхідність задля підвищення ефективності діяльності органів влади в цілому переходу до нових моделей державного управління («*нового публічного менеджменту*»), які мають:

- запроваджувати форми управління, які, на відміну від традиційної бюрократії, орієнтовані на споживача, ринок і власних співробітників, тобто здійснювати перехід від адміністрування до менеджменту;
- приділяти значно більше уваги, порівняно з традиційною моделлю, досягненню результатів і персональній відповідальності керівників;
- бути спрямованими на створення більш гнучких організацій;
- приділяти значну увагу чіткому і ясному визначенню організаційних і персональних цілей;
- відмовитися від принципу чіткого розподілу політичної та адміністративної діяльності, – вище керівництво органів влади не повинно розглядатися як політично нейтральне стосовно діючих політиків;
- бути зорієнтованими на використання деяких ринкових методів у своїй діяльності;
- підтримувати тенденцію до зменшення ступеня й сфери впливу органів влади, чому сприяють приватизація, широке використання зовнішніх підрядників і субпідрядників, проведення тендерів і т. п. заходи [6].

У новому публічному менеджменті організаційна та персональна ефективність безпосередньо пов'язана з досягненням визначених цілей, отриманням певних результатів. Це дозволяє встановлювати конкретні вимірні індикатори якості й ефективності діяльності, оцінювати результативність різних програм, реалізованих організаціями.

Впровадження нового публічного менеджменту передбачає здійснення певних заходів, а саме: перетворення керівників публічних організацій на професійних менеджерів; зміщення акцентів з процедур на результати, приділення більшої уваги контролю над кінцевим результатом; опрацювання яasnих стандартів та індикаторів ефективності; дезагрегування організаційних одиниць; запровадження елементів конкуренції; акцентування на більшій дисципліні й ощадливості у використанні ресурсів; запозичення й адаптації деяких управлінських практик приватного сектора.

При останньому необхідно враховувати те, що в управлінні публічними і приватними організаціями існують як подібність, так і відмінність. Подібність полягає в тому, що управління будь-якою організацією передбачає здійснення стратегічних виборів, визначення цілей, забезпечення їхнього досягнення при ефективному використанні ресурсів і гарантію якості кінцевого продукту (результату). При цьому як ті, так і інші організації, відповідальні й підзвітні перед своїми основними реципієнтами. А відмінність визначається специфічними особливостями публічних і приватних організацій. Так, якщо приватні організації в основному залежні від ринку, то публічні – від політичної і соціальної сфери. У той час, як приватний сектор орієнтований на задоволення споживчих потреб і запитів, публічний – переважно на задоволення політичних запитів, як засобу досягнення політичної та соціальної стабільності. Однак, тенденції сучасного світу є такими, що подібність в управлінні публічними і приватними організаціями збільшується, а відмінність – зменшується.

Проблема ефективності стосується усіх сфер, видів, форм, методів організації життєзабезпечення людини. Найбільшою мірою це властиве управлінню як діяльності, що здійснюється людьми, стосовно людей та виключно в інтересах людей. Від ступеня ефективності цієї діяльності безпосередньо залежить добробут людини. Врешті-решт, йдеться про ефективність суспільної системи.

Суспільству, державі необхідні повні й достовірні знання того, яку користь дають витрати на управління, у чому полягають об'єктивізація управління, глибина і дієвість його впливу на керовані процеси.

Виходячи з найбільш поширеного трактування поняття ефективності, *ефективність управління* – це результат, зіставлений із затратами на його досягнення (вони включають не лише прямі витрати на систему управління, а й витрати на реалізацію управлінських рішень). Проте це міркування не дає змоги кількісно визначити соціальні наслідки як результат досягнення мети управління. Визначити результат управління й оцінити зумовлений ним ефект дуже складно. Тому, насамперед, потрібно виділити критерії, на основі яких можна було б виміряти об'єктивізацію управління (наближення суб'єктивності управління до об'єктивних

тенденцій, закономірностей, форм суспільної життєдіяльності) і висловити з цього приводу достовірні й обґрунтовані судження [4].

Критерії ефективності становлять собою ознаки, сторони, прояви управління, аналізуючи які можна визначати рівень і якість управління, його відповідність потребам та інтересам суспільства.

Соціальна ефективність державного управління розкриває результати функціонування системи, тобто сукупності суб'єкта і керованих об'єктів державного управління, має комплексний характер.

Беручи до уваги зазначене, розрізняють три основних поняття ефективності державного управління:

- загальну соціальну ефективність державного управління;
- ефективність організації і функціонування суб'єктів державного управління;
- ефективність діяльності управлінських органів і посадових осіб.

Критерії загальної соціальної ефективності державного управління – це ті, які дають можливість бачити і, бажано, вимірювати досягнутий через державне управління рівень задоволення назрілих потреб, інтересів і цілей суспільства, окремої соціальної групи, конкретної особи. На їх основі можна визначити найголовніше: зв'язок державного управління і суспільства та готовність першого до забезпечення динаміки і гармонійності другого. З погляду раціональності й ефективності державного управління важливо, щоб задоволення потреб і вирішення породжених ними проблем проходило стійко, надійно і безповоротно, з належною повнотою і в належний час, при оптимальному використанні суспільних ресурсів.

Д.М. Павлов вважає за доцільне виділити за рівнем загальності такі групи критеріїв: 1) критерії комплексної соціальної ефективності, в яких акцент робиться на встановлення залежності між системою державного управління та рівнем і якістю вирішення основних проблем розвитку суспільства. В якості інтегрованого критерію цього рівня може розглядатися соціальний ефект як сукупний і загальний позитивний результат, який отримує суспільство як при створенні, так і при споживанні матеріальних, соціальних і духовних благ; 2) критерії спеціальної соціальної ефективності (доцільність, витрати часу на вирішення управлінських питань та здійснення управлінських операцій, стиль функціонування державно-управляючої підсистеми, її підструктур та ланок, витрати на утримання і забезпечення функціонування державно-управляючої підсистеми, складність її організації і діяльності), які є визначальними при оцінці ефективності організації та функціонування системи органів виконавчої влади; 3) критерії конкретної соціальної ефективності, за якими ефективність визначається на рівні кожного державного органу через його управлінські рішення; 4) наступна група критеріїв – індивідуальної соціальної ефективності – за якими має оцінюватися ефективність посадових осіб органів виконавчої влади (державного управління) [11].

Механізм перетворення організації на високоефективну складається з:

- формування передумов для змін: визначення термінів, уточнення мети змін, сканування зовнішнього середовища, повторний аналіз реципієнтів, розширення зони впливу;
- визначення бачення місії і цінностей організації;
- здійснення організаційної оцінки;
- розробки плану змін, в якому слід визначити необхідні зміни в спрямованості діяльності, робочих процесах і організаційній культурі;
- застосування перетворюючих технологій.

9.2 Організаційно-технологічні засади забезпечення ефективності функціонування системи органів державного управління

Підвищення ефективності функціонування системи органів виконавчої влади має винятково практичне значення, оскільки фактично йдеться про удосконалення механізму реалізації конституційних прав і свобод громадян, підвищення рівня суспільного добробуту.

Раціоналізація управління має відбуватися на наукових засадах. Це обумовлює потребу подальшої теоретичної розробки методологічних основ організації державного управління, наукового пошуку та обґрунтування конкретних шляхів впровадження в практику управління нових методів роботи.

Програмним документом, відповідно до якого здійснювалося вдосконалення державного управління, була *Концепція адміністративної реформи в Україні* [8], де визначено, що метою адміністративної реформи є «створення ефективної системи державного управління», а її завдання – «формування ефективної організації виконавчої влади». Відповідно до мети реформи актуальним напрямом наукового дослідження є подальша розробка поняття «ефективність управління» та показників (критеріїв), за допомогою яких має здійснюватися оцінка ступеня ефективності державного управління. Вказані проблеми набувають наразі нагальної потреби вирішення у зв'язку з підписанням Україною низки міжнародно-правових актів, які містять певні вимоги щодо надійності, відкритості, ефективності та результативності державного управління.

З метою підвищення ефективності діяльності щодо реалізації функцій вдосконалення системи державного управління доцільно дотримуватися комплексу вимог, що забезпечують цілеспрямованість заходів щодо виконання зазначеної функції. Передусім, вдосконалення державного управління має охоплювати всі ланки управлінської системи та внутрішню організацію органів виконавчої влади, що дозволить уникнути неузгодженості в удосконаленні окремих ланок системи державного управління (прикладом такої диспропорції сьогодні може стати запізнення судової, парламентської та муніципальної реформ порівняно з реформою центральних органів виконавчої влади), що може призвести до зниження ефективності системи в цілому [1].

До найбільш діючих перетворюючих технологій, що дозволяють стало підвищувати організаційну ефективність, належать *суцільно-якісне управління, реінжиніринг і маркетинг*.

Суцільно-якісне управління передбачає здійснення змін основних робочих процесів і підтримку цих змін у часі, зв'язуючи при цьому те, *що, як і для кого* робить організація.

Під час впровадження суцільно-якісного управління в організації необхідно брати до уваги три стратегічних фактори, що впливають на його успішність, – планування діяльності, організаційну реструктуризацію і зміну політики в управлінні трудовими ресурсами, – а сам процес впровадження включає шість основних складових: участь співробітників, їх постійне навчання, взаємодію із зовнішніми реципієнтами, реалізацію спочатку локальних проєктів, використання як основи вже існуючих процедур, зміну організаційної культури.

Як свідчать результати емпіричних досліджень у органах влади України, незалежно від їхнього статусу, є необхідні підстави для впровадження суцільно-якісного управління, особливо у «високоєфективних» організаціях. До таких підстав слід віднести:

- поширення розуміння працівниками органів влади необхідності підвищення ефективності діяльності;
- прагнення до впровадження системи оцінки ефективності діяльності як окремих співробітників, так і організації в цілому;
- тенденція все більшого спрямування своєї діяльності на задоволення інтересів і потреб клієнтів;
- поступове посилення взаємодії із зовнішніми реципієнтами;
- надання переваги таким чинникам як професіоналізм і компетенція при доборі нових працівників на роботу;
- широке запровадження системи постійного професійного навчання або підвищення кваліфікації співробітників;
- наявність в основному командної роботи співробітників, тобто намагання спільного розв'язання проблем, що існують.

Однак, ті ж самі результати свідчать і про необхідність здійснення певних заходів, без яких неможливе впровадження суцільно-якісного управління в організаціях, що розглядаються, а саме:

- усвідомлення співробітниками думки про можливість підвищення ефективності власними силами;
- визначення і «формалізації» показників ефективності діяльності організації та окремих співробітників;
- посилення зворотного зв'язку із клієнтами організації, більш активного застосування засобів безпосередньої взаємодії з ними;
- налагодження більш дійової взаємодії між окремими підрозділами;
- вдосконалення інформаційних потоків усередині організації [6].

Реінжиніринг, який можна визначити як перегляд фундаментальних основ організації шляхом радикального переконаструювання її процесів, систем і структур для досягнення визначених результатів, схожий із суцільно-якісним управлінням у своїй спрямованості на підвищення ефективності, але є більш стратегічним. Основними принципами реінжиніринга є такі:

- організація діяльності навколо результатів, а не функцій;
- встановлення паралелей у послідовному багатоетапному процесі;
- перетворення спадної інформації у висхідну;
- одержання інформації відразу, з її джерела;
- забезпечення для клієнтів, за можливості, однієї точки контакту;
- досягнення безперервності у здійсненні основних видів діяльності;
- запобігання «рутинізації» діяльності.

Методологія реінжиніринга являє собою поєднання трьох компонентів: бачення і моделювання процесів, оцінки реципієнтів і картографії внутрішніх процесів. А безпосередньо проєкт реінжиніринга складається з виконання чотирьох кроків: створення «карти» процесу діяльності в його нинішньому стані, визначення кінцевої мети і повернення назад, встановлення «перебільшених» цілей, діяльність з початку [6].

Таблиця 9.1 - Необхідність, можливість застосування принципів реінжиніринга і перешкоди для їхньої реалізації [6]

<i>Принципи</i>	<i>Необхідність / підстави</i>	<i>Перешкоди</i>
Організація діяльності навколо результатів, а не функцій	Визнання переважною більшістю як керівників, так і рядових співробітників необхідності оцінювати ефективність організації за конкретними результатами діяльності	Надмірна бюрократизація діяльності (особливо в МДА); «звичка» працювати за старою системою, організованою навколо функцій; спокійне зовнішнє середовище

<p>Встановлення паралелей у послідовному багатоетапному процесі</p>	<p>Збільшення зорієнтованості діяльності на клієнтів; збільшення функцій в організаціях без збільшення кількості працівників</p>	<p>Недостатня наявність в організаціях, особливо в РДА, комп'ютерної та оргтехніки; невміння багатьох працівників користуватися комп'ютерною технікою</p>
<p>Перетворення спадної інформації у висхідну</p>	<p>Зростання необхідності оперативного прийняття рішень</p>	<p>Наявність у більшості організацій одного центру прийняття рішень; відсутність у багатьох організаціях комп'ютерних мереж (за винятком ОДА і міськвиконкомів обласних центрів);</p>
<p>Одержання інформації відразу, з її джерела</p>		
<p>Забезпечення, за можливості, однієї точки контакту для клієнтів</p>	<p>Визнання задоволеності клієнтів як одного з найважливіших критеріїв оцінки ефективності діяльності організацій; наявність у багатьох співробітників широкої спеціалізації</p>	<p>Недостатній реальний перехід у діяльності від зорієнтованості на функції до зорієнтованості на результати</p>
<p>Досягнення безперервності у здійсненні основних видів діяльності</p>	<p>Збільшення кількості функцій, відповідно і обсягів робіт; недостатнє фінансування соціально-економічних програм</p>	

Результати проведених досліджень дають можливість дати відповідь на питання про те, наскільки необхідним і можливим є застосування відзначених принципів, за винятком останнього, котрий має, радше, «ідеологічне» значення в органах влади в Україні, виходячи з їхньої специфіки, і які перешкоди можуть виникнути при реалізації принципів реінжиніринга (табл. 9. 1.).

Наведені характеристики дозволяють зробити два основних висновки: по-перше, для реалізації принципів реінжиніринга в організаціях, що розглядаються, є необхідні підстави; по-друге, їхнє впровадження дозволить підвищити організаційну ефективність, оскільки вимагає усунення перешкод, які належать до тих ключових проблем, що негативно впливають на ефективність діяльності їхніх організацій.

Маркетинг сприяє орієнтації послуг, що надаються, на потреби клієнтів, встановленню з ними більш тісного контакту. Крім негайних вигод від такого контакту, можна також очікувати поступового поліпшення ставлення клієнтів, які відчують увагу, турботу й інтерес до себе з боку органів влади, що надають послуги. Крім того, розвиток взаємин між постачальниками і споживачами послуг через певний час створить постійний потік інформації щодо того, яким чином можна і варто змінювати послуги, щоб вони максимально задовольняли потреби споживачів.

Однак, оскільки основні маркетингові методи було розроблено для приватного сектора, при їхньому використанні в публічному секторі вони повинні бути адаптовані як до специфіки цього сектора взагалі, так і до специфіки окремих послуг. У той же час, не існує універсальних підходів стосовно впровадження маркетингу, – кожна організація повинна сама прийняти рішення, застосовувати чи не застосовувати маркетинг у своїй діяльності, що залежить від того, наскільки вона дійсно орієнтована у діяльності на своїх клієнтів.

Відповідно ефективність діяльності публічних організацій варто оцінювати подвійно: з одного боку, через оцінку наявних можливостей і того, наскільки повно вони використовуються для досягнення організаційних результатів (*внутрішня ефективність*); з іншого боку, через оцінку кінцевих результатів (*зовнішня ефективність*).

9.3 Соціально-психологічні умови підвищення ефективності управлінської діяльності в системі державної служби

Аналіз управлінської діяльності у державних установах та організаціях пов'язаний із питанням аналізу її ефективності. Остання як відображення практичного аспекту процесу управління є складовою загального підвищення ефективності управління в системі державної служби. Ефективність управлінського процесу не зводиться лише до успішної реалізації управлінських функцій, запровадження інноваційних управлінських технологій та економного використання фінансових, технічних, людських та інших ресурсів. Вона є більш широким поняттям, яке втілюється у подальшій реалізації всіма учасниками управлінського процесу свого потенціалу, і, як наслідок, актуалізує розвиток всієї управлінської системи.

Відповідно до цих аспектів ефективності управлінської діяльності у системі державної служби *Ю. Молчановою* визначена як соціально-економічна категорія, яка відображає результат здійснення управлінських дій через максимально можливу реалізацію керівником у професійній діяльності його особистісного, соціального та професійного потенціалів при одночасному задоволенні потреб усіх учасників управлінських відносин, тобто окремих керівників, працівників, соціальних груп (колективів), організацій тощо [10]. Основними принципами, що забезпечують ефективність управлінської діяльності у системі державної служби, є науковість, комплексність, наскрізність, гуманізація, демократизація, відповідність державним вимогам, урахування індивідуального підходу.

Під соціально-психологічною ефективністю управління розуміється результат здійснення управлінських впливів, що базуються на урахуванні соціальних, психологічних, тектологічних, акмеологічних особливостей учасників управлінського процесу й спрямовані на організацію та підтримання управлінської взаємодії з метою успішної реалізації функцій та виконання завдань, що стоять перед установою чи організацією. Соціально-психологічна ефективність управлінської діяльності проявляється на двох рівнях: рівні соціально-психологічної ефективності організації та рівні соціально-психологічної ефективності суб'єктів управлінського процесу. Відповідно критерії ефективності управлінської діяльності систематизовано за двома блоками – організаційним та особистісним.

Організаційний блок становлять критерії, що розкривають успішність діяльності установи чи організації як суспільної одиниці. До них належать: 1) цілеспрямованість організації (характеризує готовність організації до досягнення цілей); 2) згуртованість організації (характеризує стійкість та міцність міжособистісних взаємодій в організації, психологічний стан системи функціональної взаємодії співробітників в організації); 3) інтегративність організації (характеризує стан соціально-психологічного розвитку організації, визначає рівень узгодженості дій та структурованості професійних обов'язків); 4) відносна стабільність організації (визначає швидкість плинності кадрів в організації та пов'язану з нею динаміку соціально-психологічних станів в організації: соціально-психологічного клімату, рівня конфліктності тощо); 5) самоорганізованість організації (розкриває рівень розвитку в організації процесів управління та самоуправління, характеризує специфіку структурно-функціональної взаємодії членів організації у соціальних групах: малих, середніх, великих); 6) саморозвиток організації.

Особистісний блок включає критерії ефективності діяльності учасників процесу управління (суб'єктів управління): 1) активність суб'єктів управління як діяльнісний компонент психології особистості (свідчить про рівні психофізичної та соціально-психологічної життєдіяльності працівників); 2) задоволеність

трудовою діяльністю (розкриває особистісне ставлення працівника до роботи, інших членів колективу, до самого себе; дає змогу проаналізувати соціально-психологічні характеристики функціонування організації); 3) умотивованість суб'єктів управління (розкриває наявність свідомої причини трудової, пізнавальної, комунікативної та іншої активності членів групи як обов'язкової умови її ефективності); 4) емоційність (характеризує емоційне ставлення людей до взаємодії у соціальних групах); 5) стресостійкість (розкриває індивідуальну особистісну властивість швидко мобілізувати власний емоційно-вольовий потенціал для протидії різним деструктивним силам, є проєкцією загального соціально-психологічного стану функціонування організації) [9].

Для забезпечення ефективності управлінської діяльності особливе значення при наборі, доборі, розстановці, моніторингу, навчанні, ротатції державних службовців має психограма.

Психограма – це психологічні якості, бажані для ефективного виконання професійної діяльності, спілкування, для професійного зростання, подолання екстремальних ситуацій у трудовому процесі. До психограми належать характеристики мотиваційної, вольової, емоційної сфери фахівця:

1. Мотиви, цілі, задачі, потреби, інтереси, відносини, ціннісні орієнтації людини, психологічні позиції.
2. Професійні намагання, професійна самооцінка, самоусвідомлення себе як професіонала.
3. Емоції, психічні стани, емоційний вигляд.
4. Задоволеність людини працею, її процесом і результатом.

При формуванні психологічних характеристик професійного державного службовця можуть бути використані різні бази типологізації: рівень загальної і спеціальної культури, стиль мислення (інноваційний, активно-творчий, пасивно-виконавський), відношення до загальнолюдських цінностей, мотивація до роботи в державній організації (прагнення до самореалізації, задоволення матеріальних і духовних потреб, забезпечення нормальної кар'єри). Найважливішим критерієм типологізації є управлінські здібності у сфері соціального управління [12, с. 4-8].

У процесі типологізації державних службовців за критерієм «*професійні управлінські здібності*» важливо врахувати і оцінити такі здібності:

- створювати команду управління;
- визначати стратегічні орієнтири, цілі організації;
- пропонувати декілька варіантів вирішення проблем;
- визначати вірогідність реального втілення плану, програми, проекту з урахуванням наявних ресурсів і соціальних наслідків;
- швидко розуміти суть змін як об'єктивного, так і суб'єктивного характеру, швидко реагувати на нові умови;
- розробляти інноваційний проект вирішення проблеми, а також стратегію і тактику його реалізації;
- управляти в умовах стресових ситуацій, максимально концентрувати розумову енергію, психіку, увагу на певній проблемі в умовах гострого дефіциту часу або максимальної небезпеки;
- доводити управлінські навички до рівня автоматизму, діяти при необхідності на підставі вироблених раніше алгоритмів мислення;
- швидко і точно орієнтуватися у психології і здібностях людей, їх здатності до тієї або іншої діяльності;
- послідовно і настійливо проводити в житті ідеали гуманізму, демократії, соціальної справедливості [4, с. 512].

Для формування вказаних здібностей державному службовцю потрібні знання у галузях теорії і практики менеджменту (з поглибленими знаннями у галузі стратегічного управління), соціології, психології, правознавства. Світоглядний фундамент фахівця у галузі державного управління повинен формуватися на основі знань філософії і теорії систем. Світоглядний принцип усвідомлення єдності всього суцього особливо важливий для ефективного управління, оскільки попереджає ухвалення рішень зі «стратегічно негативним ефектом», що виникає в результаті неузгодженості цілей частини і цілого.

Наявність вказаних знань визначає можливість майбутнього державного службовця формувати необхідні професійні здібності і навички.

Тому набір, добір, розстановка державних службовців, окрім обов'язкових знань, повинен враховувати його психологічні характеристики:

- 1) метапрограмний профіль державного службовця (неусвідомлені установки);
- 2) параметр «альтруїзм-егоїзм» відносно суспільства (соціальні, напівсвідомі характеристики);
- 3) тип інформаційного метаболізму індивіда (характеристики свідомості) [3]. У сукупності дані характеристики після їх оцінки, визначають тип впливу державного службовця на державну службу: деструктивний, конструктивний, нейтральний.

Перша і третя характеристики індивіда є достатньо стійкими, а друга – динамічною. Метапрограмний профіль та тип інформаційного метаболізму не змінюються у часі. А параметр «альтруїзм-егоїзм» відносно тієї чи іншої соціальної системи значною мірою залежить від збігу цілей та цінностей індивіда і цієї системи, а вони є змінними, динамічними величинами.

У цьому контексті слухними виглядають наступні пропозиції *Ю. Молчанової*:

– враховувати особливості соціально-психологічних умов реалізації управлінської діяльності в системі державної служби під час формування організаційної та комунікативної структур управління, добору

претендентів на керівні вакантні посади в державних установах та організаціях, кар'єрного просування працівників, їх атестації тощо;

– запровадити в практику діяльності державних установ та організацій систематичне навчання щодо соціально-психологічних основ здійснення управління з метою оволодіння керівниками та працівниками знань про зміст та структуру управління, усвідомлення ролі й значущості соціально-психологічних компонентів управління, формування в них умінь та навичок ефективного вирішення психолого-управлінських проблем;

– увести до організаційної структури державних установ та організацій структурний підрозділ (соціально-психологічний, психолого-акмеологічний, психолого-консультативний тощо), який би забезпечував виконання практичної психологічної роботи [10].

Список використаної і рекомендованої літератури

Артим І. Зміст та методологія поняття «ефективність державного управління» // Ефективність державного управління : Збірник наукових праць Львівського регіонального інституту державного управління Української Академії державного управління при Президентіві України / За заг. ред. А.О. Чемериса. – Львів : ЛРІДУ УАДУ. – 2002. – Вип. 1/2. – С. 21-26.

Артим І. Факторно-критеріальний підхід до оцінки ефективності державного управління // Ефективність державного управління : Збірник наукових праць Львівського регіонального інституту державного управління Української Академії державного управління при Президентіві України / За заг. ред. А.О. Чемериса. – Львів : ЛРІДУ УАДУ. – 2003. – Вип. 3. – С. 68-74.

Гречко Т.К. Сутність і характеристика конструктивного, нейтрального та деструктивного потенціалів особистості державного службовця // Актуальні проблеми державного управління : Зб. наук. праць. – О. : ОРІДУ НАДУ, 2005. – Вип. 1 (21). – С. 216-226.

Государственная служба : теория и организация. Курс лекций. – Ростов н/Д. : Феникс, 1998. – 640 с.

Державне управління / За ред. А.Ф. Мельник. – К. : Знання-Прес, 2003. – 343 с.

Дзюндзюк В.Б. Методологічні засади оцінки та підвищення ефективності діяльності органів влади як публічних організацій. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня доктора наук з державного управління за спеціальністю 25.00.02. – механізми державного управління. – Донецький державний університет управління Міністерства освіти і науки України. – Донецьк, 2006.

Задорожний Г.В. Соціальне партнерство – реальний шлях до відкритого суспільства. / Г.В. Задорожний, О.В. Коврига, В.В. Смоловик. – Х. : ХІБМ, 2000. – 192 с.

Концепція адміністративної реформи в Україні. – К. : Центр політ.-прав. реформ, 1998. – 46 с.

Молчанова Ю. Сутність та основні характеристики соціально-психологічного підвищення ефективності управлінської діяльності в системі державної служби // Упр. сучас. містом. – 2004. – № 10-12 (16). – С. 32-39.

Молчанова Ю. Ефективність управлінської діяльності в системі державної служби : соціально-психологічний аспект // Вісн. НАДУ. – 2005. – № 1. – С. 427-434.

Павлов Д.М. Ефективність системи органів державного управління : поняття, умови та критерії оцінки // Науковий вісник Національної академії внутрішніх справ України. – К.: НАВСУ, 2003. – № 1. – С. 217-223.

Пластун В.В. Професіограми посад державних службовців. – Донецьк : Центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, керівників державних підприємств, установ та організацій, 2002. – 28 с.

Юр`єва І. Ефективність управлінських рішень в контексті психології управління // Соціальна психологія. – 2007. – № 6. – С.102-110.