

## Тема лекції. Управління персоналом в публічному обслуговуванні

### План

1. Кадри для надання адміністративних послуг.
2. Кадровий менеджмент в Центрі надання адміністративних послуг.
3. Мотивація персоналу Центру надання адміністративних послуг.

1.  Персонал організації виступає основоположним ресурсом в наданні адміністративних послуг. Висока професійність, стресостійкість, здатність до постійного оновлення знань, мобільність і витривалість є ваговою частиною професійного життя спеціалістів у цій сфері.

Відлік відродження та переосмислення в цій сфері почався із Закону України «Про адміністративні послуги» № 5203-VI від 06.09.2012 року, який заклав основу для оновленого бачення взаємодії держава – суспільство.

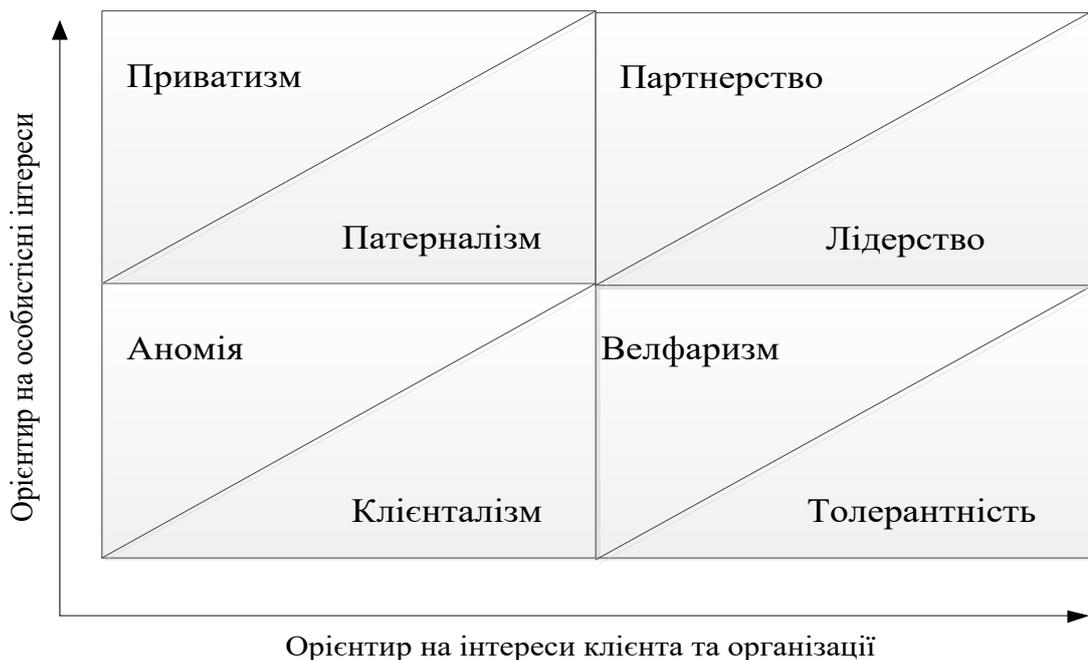
Сьогодні існує достатньо точне уявлення про те, яким має бути працівник, який надає адміністративні послуги. У підборі кадрів для такої організації висуваються три базові вимоги: стан здоров'я, компетентність і професійність. **Вимога здоров'я**, обумовлена тим, що публічне обслуговування є важкою працею, яка пов'язана зі значними фізичними та психічними навантаженнями. Разом з цим, долучення до європейських норм проти дискримінації дає можливість інвалідам долучатись до роботи у подібних організаціях. В цілому, параметри прийому в цій сфері зовсім не відрегульовані, що додає певних проблем керівникам ЦНАП. **Компетентність** передбачає співвідношення рівня знань та вмінь працівника з його потенційними професійними обов'язками. **Професійність** є формою постійної підтримки на високому рівні знань і вмінь, які забезпечують високу якість результатів праці.

Рівень компетентності та професійності має принципове значення для розвитку професійної діяльності та кар'єри адміністратора, який веде прийом в Центрі. Поряд із цим, робота в ЦНАП – це ще і поклик душі, який вимагає наявності милосердя, відкритості, терпимості та доброти для ефективної

роботи з людьми, що звертаються по допомогу в цю установу.

Відповідно до єдиного стандарту до якості обслуговування відвідувачів Центрів надання адміністративних послуг, для забезпечення однаково високої якості обслуговування у всіх ЦНАП необхідно приділяти увагу 6-ти основним персональним стандартам якісного обслуговування: привітність; компетентність; зовнішній вигляд і стан корпоративного одягу (у разі його запровадження); індивідуальний підхід; коректна поведінка в нестандартних ситуаціях; акуратність і точність при обслуговуванні.

Особистісні якості працівника Центру є складовою його професійної культури на робочому місці та розвиваються з орієнтацією на людину, або на колектив. Задля більшої наочності ці якості можна зобразити у такому вигляді (рис.)



**Рис. Особистісні якості працівників ЦНАП.**

Дискусія про те, чи може людина змінитися, не має неправильних відповідей. Разом із цим, якщо переважна більшість рис характеру піддаються сторонньому впливу та саморозвитку, то звички і традиції змінити складно, але можливо. У багатьох випадках *аномія* (пасивність і замкненість) та

*клієнталізм* (залежність і вимогливість) вважаються найгіршими властивостями працівників, але вони можуть бути лише тимчасовим станом людини, який пов'язаний зі складностями її життя.

Ієрархічно структурована організація є підґрунтям для продукування в роботі працівника *приватизму* (егоїзму) та *патерналізму* (опікунства), що зумовлено специфікою організаційної культури та умовами праці в установі. Індивідуалістська та опікунська ознаки існують пропорційно та не відділяються від інших. Конструктивними їх сторонами є захист та самозахист, деструктивними – відсутність координації дій за межами інтересів патрона та егоїста.

*Велфаризм* (самопожертва) та *толерантність* (терпимість і повага до інакшості) виступають підґрунтям особистісного зростання у професійній кар'єрі адміністратора ЦНАП. Отже, індивідуалістський вектор важливий для успіху в організації, а колективістський – для роботи з клієнтами.

Коли організація та працівники функціонують на умовах ринку, тоді конструктивні зародки майбутнього фахівця мають міститися у *партнерстві* (домовленості) та *лідерстві* (вмінні вести за собою).

Таким чином, кадрове питання в цій установі має розвиватись на основі балансу особистісних та професійних якостей з ухилом до здатності домовлятися та вести за собою. Разом із цим, базовою основою кадрового менеджменту в цій установі має виступати гуманізм, відкритість та взаємоповага.

2.  Достатньо традиційною помилкою управління персоналом в системі суспільного виробництва та обслуговування було бачення людей як пасиву, який потребує постійного збільшення витрат на відновлення та використання. Разом із цим, співвідношення попиту та пропозиції на ринку праці не буває постійно однаковим, що наводить на думку про необхідність формування активу персоналу, який рухає організацію вперед та розвиває її практичну

цінність.

Рушійним інструментом цього процесу є кадровий менеджмент в публічному обслуговуванні. Він являє собою сукупність адміністративно-організаційних та соціально-психологічних засобів, які передбачені для забезпечення ефективної діяльності персоналу ЦНАП на всіх її рівнях. Такий різновид менеджменту включає в себе повний цикл роботи з працівниками установи.

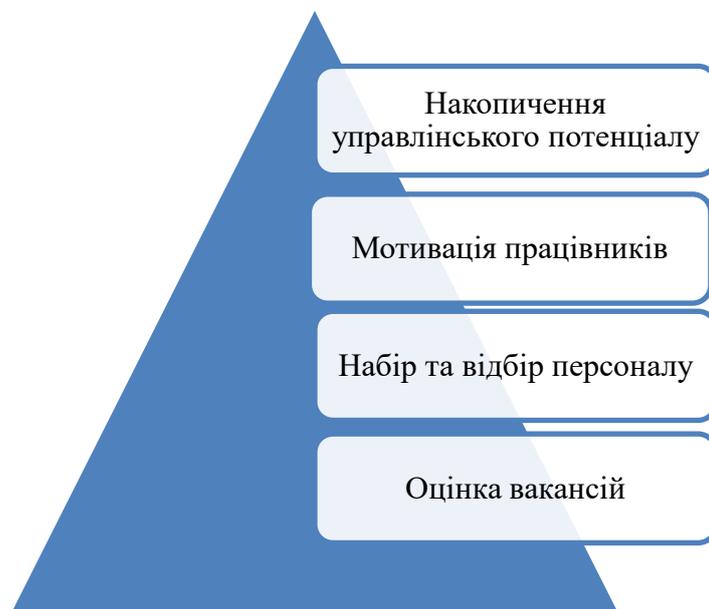
Для більшості людей, які обирають публічну службу, – це особистий вибір для допомоги ближньому та розвитку громади. У цьому випадку як надзвичайно важливою є комунікація між навчальними закладами та обслуговуючими установами задля ефективного набору та оновлення персоналу.

Персонал ЦНАП працює на коротких міжособистісних дистанціях, що говорить про необхідність підбору керівників серед наявних учасників колективу. Менеджмент передбачає універсальність в управлінні різними закладами, але для цього в будь-якій організації необхідно використовувати ґрунтовні мотиваційні заходи персоналу для налагодження зв'язку «керівник – підлеглий».

Специфікою управління персоналом в ЦНАП є вміння керівника підтримувати емоційну стабільність працівників, сприяти їх психологічному розвантаженню та збереженню конструктивної професійної позиції. Стикаючись кожен день із проблемами клієнтів, персонал установи повинен відчувати позитивний результат своєї діяльності. Відтак, домінантою є

орієнтир на успіх та будь-яке підкреслення ефективності працівників.

Детально процес кадрового менеджменту в цій сфері можна представити у вигляді такої схеми:



**Рис. Напрямки кадрового менеджменту.**

У багатьох випадках набір персоналу для фахівця з кадрової роботи обертається у приказку з відомої казки: «Знайди того, не знаю кого». В умовах популярності тезису про важливість економії фонду заробітної плати в ЦНАП виникає думка про актуальність багатопрофільних спеціалістів. Як би там не було, але фільтруючими вимогами для претендента постають вміння навчатися, вік та досвід. Не зважаючи на те, що висування деяких з цих критеріїв є дискримінацією, саме вони виступають для багатьох мірилом для аналізу майбутнього керівника ЦНАП.

В арсеналі сучасного відбору персоналу наявна велика кількість різноманітних інструментів: тести, рекомендації, заяви, резюме та інше.

Проте, переважна більшість роботодавців надають перевагу інтерв'ю. На думку С. Іванової, найліпшою формою подібного інтерв'ю є переговори. Вона пише: «Ситуація «інтерв'ю – переговори» дає можливість обом сторонам зрозуміти, чи підходять вони одна одній. Переговори передбачають рівні права сторін у взаємній оцінці, прояві зацікавленості та базуються на принципах та закономірностях рівноваги» [1, 20]. Ставлення з повагою до претендента є складним завданням, оскільки більшість роботодавців вважають, що роблять для нього велику послугу.

С. Іванова виділяє п'ять основних етапів ефективного інтерв'ю: встановлення контакту, коротка розповідь про організацію та вакансію, власне інтерв'ю, питання претендента, алгоритм продовження взаємодії [1]. Традиційно цей процес скорочується до двох позицій: «допит» претендента за контрольними питаннями та напівкультурне його випровадження. Цікавою є практика елементарних питань на реакцію претендента на посаду: Скільки буде 2+2? Як вирахувати об'єм? Як приготувати борщ? Такі миті в своєму житті краще сприймати з гумором та бути максимально лаконічним і зрозумілим.

Таким чином, кадровий менеджмент в ЦНАП стикається із психологічними, культурними та ресурсними викликами, які потребують системного бачення та постійного оновлення стимулюючих заходів від прийому на роботу до звільнення.

3.  Деталізація напрямків побудови образу керівництва залежить від напрямку роботи ЦНАП. Спираючись на досвід Л. Стаута, можна сформулювати наступну модель мотивуючих амплуа керівника цієї установи:



**Рис. Мотивуючі амплуа керівника ЦНАП.**

Підбір амплуа керівника змінює ефективність функціонування ЦНАП в конкретних умовах. Так, опікун та контролер доречні під час екстремальної роботи установи та при необхідності збереження чіткості та злагодженості роботи адміністраторів. Майстер та куратор необхідні для творчих колективів, які вирішують нестандартні завдання в сфері публічного обслуговування. Разом із цим, зазначені амплуа мають змінюватись і в залежності від конкретної ситуації в роботі організації.

Керівник ЦНАП має охопити три об'єкти мотиваційної роботи: стимулювання конкретного працівника, робота з колективом, формування керівницької верхівки. Зазначимо, що для кожного вектора краще використовувати свої теоретичні підходи та практичні надбання. Популярний та деталізований опис потреб у ієрархії А. Маслоу дає змогу екстраполювати її на діяльність конкретного працівника. Теорія очікувань В. Врума та концепція справедливості Дж. Адамса орієнтовані на колективний робочий процес та систематизацію методів роботи з персоналом як колективною одиницею. «Управління за цілями» П. Друкера є цікавим для персоналу керівної ланки і дозволяє йому долучатися до формування картини розвитку в

цілому та активно брати участь в роботі ЦНАП. При цьому керівник установи має сам не втрачати загальну картину мотиваційного середовища та своєчасно вносити свої корективи.

Підвищена чутливість соціального працівника до проблем та негараздів у навколишньому світі вказує на необхідність формування мотиваційної моделі на емоційному фоні персоналу соціальної служби. Регулювання емоційного фону має спиратися на традиційні формальні та неформальні заходи, але з прив'язкою до ідентифікації соціального працівника з колективом. Проте подібні маніпуляції мають знаходитися виключно в рамках норм моралі та етики в соціальній роботі.

Мотивація персоналу ЦНАП необхідна для його залучення до активної та ефективної роботи в таких напрямках організаційної діяльності:

- практична робота щодо обслуговування клієнтів установи;
- управління та супровід діяльності персоналу;
- участь працівників у неформальних заходах установи;
- докладання зусиль до навчання персоналу;
- просування організації у інформаційному просторі громади.

Кінцевою метою мотивації є лояльність персоналу. Н. Самоукіна виділяє такі ознаки лояльності: стаж роботи, відсутність стягнень, прояв ініціативи та піклування співробітника про організацію, участь в громадському житті організації [3]. Практика свідчить про те, що забезпечення лояльності персоналу ЦНАП можливе за рахунок формування відчуття належності до спільної справи з надання адміністративних послуг.

Таким чином, управління мотивацією персоналу ЦНАП засновується на привалюванні нематеріальної мотивації, яка поєднується з розробкою цілеспрямованого управління наданням адміністративних послуг.



## Література:

1. Иванова С. В. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час. – 4-е изд / С. В. Иванова. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2007. 160 с.
2. Лукашевич М. П., Туленков М. В. Менеджмент соціальної роботи: Теорія і практика: начальний посібник/ М. П. Лукашевич, М. В. Туленков. Київ : Каравела, 2007. 296 с.
3. Самоукина Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Наталья Самоукина. Москва : Вершина, 2006. 224 с.
4. Стаут Л. У. Управление персоналом. Настольная книга менеджера / Стаут Л.У., пер. с англ. Москва : ООО «Издательство «Добрая книга», 2006. 536 с.
5. Управлінські аспекти соціальної роботи: Курс лекцій/ М. Ф. Головатий. Київ : МАУП, 2004. 368 с.