

ТЕХНІКИ ТА ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДИПЛОМАТИЧНИХ УСТАНОВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Лілія Бондаренко

доктор політичної економії,
Український Вільний Університет, Мюнхен, Німеччина
<https://orcid.org/0009-0003-7536-3228>
unitour@ukr.net

Анотація

У статті досліджено особливості сучасного управління персоналом у дипломатичних установах в умовах глобалізації, посиленої конкуренції та трансформацій публічної служби. Проаналізовано зарубіжний досвід застосування випробувального терміну, стажування, систем мотивації та етичного регулювання в дипломатичній службі. Особливу увагу приділено значенню морально-психологічного клімату, рівня довіри та розвитку інноваційної культури у колективах дипломатичних місій. Розглянуто інструменти виявлення, відбору й професійної адаптації кандидатів на дипломатичну службу, включаючи сучасні психологічні методики, технології управління креативністю, а також концепцію професійної компенсації. Доведено, що ефективність дипломатичної установи залежить від здатності колективу до інноваційного розвитку, командної взаємодії та рефлексивного управління.

Ключові слова: дипломатична служба, управління персоналом, мотивація, інноваційний клімат, професійна адаптація, морально-психологічний клімат, кадровий добір, професійна компенсація.

TECHNIQUES AND TECHNOLOGIES OF PERSONNEL MANAGEMENT OF DIPLOMATIC INSTITUTIONS IN MODERN CONDITIONS

Liliia Bondarenko

Doctor of Political Economy,
Ukrainian Free University, Munich, Germany

Abstract

The article examines modern approaches to personnel management in diplomatic institutions in the context of globalization, increasing competition, and public service transformation. It analyses foreign practices regarding probation periods, internships, motivation systems, and ethical regulation in diplomatic services. Special attention is given to the role of moral and psychological climate, trust levels, and the development of an innovation-oriented culture within diplomatic teams. The study outlines tools for identifying, selecting, and professionally adapting candidates for diplomatic service, including modern psychological assessment techniques, creativity management strategies, and the concept of professional compensation. The article concludes that the effectiveness of diplomatic missions depends on their capacity for innovation, teamwork, and reflective leadership.

Keywords: *diplomatic service, personnel management, motivation, innovation climate, professional adaptation, moral and psychological climate, staff selection, professional compensation.*

Процеси управління дипломатичним персоналом, незважаючи на єдність вітчизняного трудового законодавства, в різних країнах можуть відрізнятися. Пов'язано це з територіальними та культурними особливостями, впливом національного трудового законодавства та політичними факторами. Крім того, сфера публічного управління в різних країнах також має свої відмінності. Тому, вважаємо за доцільне проаналізувати міжнародний досвід застосування окремих технологій управління дипломатичним персоналом, що дозволить виокремити ефективні їх елементи та, в подальшому, адаптувати для цілей вітчизняного Міністерства закордонних справ.

При прийомі більшості дипломатичного персоналу в Україні на роботу вперше, для таких співробітників організовують спеціалізоване стажування, навіть для найвищого керівного складу. Згідно Наказу «Про стажування працівників дипломатичної служби, які направляються до закордонних дипломатичних установ України», метою такого стажування є: «набуття ними практичних навичок, необхідного рівня професійної компетентності та ділових якостей (з питань створення сприятливого організаційного та психологічного клімату, формування корпоративної культури в колективі, розв'язання конфліктних ситуацій) з урахуванням рівня посади, функціональних обов'язків, мовної підготовки та специфіки країни відрядження, а також перевірки обставин, що можуть перешкоджати виконанню посадових обов'язків під час роботи в системі органів дипломатичної служби»¹.

В деяких країнах замість стажування використовують для цих цілей випробувальний термін. Наприклад, у Японії випробувальний термін триває шість місяців і встановлюється для всіх службовців. Однак, може бути і більшим, якщо Палата у справах персоналу прийме таке рішення. Тривалість випробувального терміну не впливає на здатність службовця якісно виконувати свої обов'язки, оскільки порушення можуть траплятися у будь-який час. Головною метою випробувального терміну є можливість адміністрації звільнити особу, яка не витримала його, без дотримання законодавчих гарантій і компенсацій. Такі тенденції зустрічаються не тільки в Японії, але й у багатьох країнах світу. Незважаючи на це, кожна країна має свої власні особливості та регулятивні положення, які визначають випробувальний термін на дипломатичній службі. Це створює унікальні умови для розвитку та функціонування публічної служби у кожній країні світу.

¹ Про стажування працівників дипломатичної служби, які направляються до закордонних дипломатичних установ України. Наказ Міністерства закордонних справ України № 415 від 03.10.2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1313-17#Text>

Основні завдання працівників дипломатичних установ визначаються залежно від їхньої посади і сфери діяльності. Вони можуть включати здійснення контролю, аналізу та планування роботи установи чи складових державної політики, розробку та виконання програм і проектів, а також надання послуг громадянам. У деяких країнах, наприклад у США, державні службовці, в т.ч. й дипломатичних установ, мають право на участь у виборчих кампаніях та виборах, а в Японії вони зобов'язані повідомляти про свої фінансові стосунки та інші інтереси.

Іноді такі особливості роботи працівників дипломатичної установи можуть, навіть, суперечити окремим елементам внутрішньо національного трудового законодавства чи інтересам співробітників. Так, наприклад, пункт 1 Кодексу етики державної служби в США встановлює обов'язок давати перевагу інтересам держави перед інтересами окремих осіб, партій і відомств². Аналогічний принцип закріплений в швейцарському законі, де визначено особистий характер публічної служби, що означає, що посадова особа не може делегувати свої обов'язки і не може бути підмінена іншою особою. Щодо делегування повноважень між працівниками державного апарату, то така практика поширена в законодавстві багатьох країн.

В багатьох країнах світу значну увагу приділяють психологічному клімату в дипломатичних установах. Пов'язано це з тим, що їх працівники тривалий час перебувають поза межами своєї Батьківщини, перебувають у незвичному соціокультурному середовищі та, при цьому, презентують власну країну в міжнародному дипломатичному та політичному просторі. При цьому, ідеологічні переконання дипломата на державній посаді є важливою характеристикою його діяльності. Організованість та єдність колективу дипломатичної установи залежить від того, наскільки спільними є їхні погляди і дух. За статутом Римської курії, службовці повинні мати єдиний піднесений дух та працювати на благо ідеалів. Це забезпечує високу якість роботи службовців Ватикану. При цьому, релігійні держави мають особливе правове регулювання публічної служби.

В Японії серед технологій управління дипломатичним персоналом варто приділити особливу увагу специфічним інструментам, що стосуються їх мотивації та обмеження сфер діяльності. Так, дипломати цієї країни мають права та повноваження виконувати виключно ті завдання, що знаходяться в межах компетентності та обов'язків уряду Японії. При цьому, дипломатам заборонено здійснювати будь-яку іншу професійну діяльність, крім дипломатичної та отримувати за це доходи. Прямим обов'язком публічних службовців цієї краї-

² Сполучені Штати Америки: Конституція та законодавчі акти / За ред. О. А. Жидкова. — М.: «Прогрес», «Універс», 1993. — С. 294.

ни будь-якої сфери є працювати виключно в інтересах країни з максимальною самовіддачею.

Як уже зазначалося, законодавство Швейцарії виключає взаємозамінність спеціалістів в дипломатичних установах. Однак, варто відзначити, що цим же законодавством передбачено взаємну допомогу та підтримку співробітниками. А відповідальність за наслідки роботи переноситься в повній мірі на дипломатичну установу в цілому. При цьому система внутрішньої оцінки ефективності роботи дипломатичного персоналу все ж забезпечує максимальну ефективність співробітників.

Варто відзначити, що нормативні акти, які встановлюють правила поведінки державних службовців, мають різний ступінь конкретності. Наприклад, у Бразилії існує Кодекс професійної етики публічного службовця федеральної виконавчої влади, який містить чіткі правила належної поведінки, обов'язки та заборони для службовців. У свою чергу, в Японії законодавство щодо поведінки публічних службовців містить загальні формулювання, які можуть тлумачитися різними способами.

Це може створювати певні проблеми у визначенні коректної поведінки дипломата, адже формулювання, які не є чіткими, можуть стати причиною різних тлумачень та суб'єктивізації в оцінці дій. Однак, в будь-якому випадку, державні службовці мають дотримуватися високих стандартів моралі та етики, які повинні бути відповідними вимогам суспільства та законодавства.

Законодавство Швейцарії встановлює широко сформульовані обов'язки дипломатичного службовця, зокрема, вірно і сумлінно виконувати свої обов'язки, здійснювати дії, що сприяють інтересам Конфедерації, та уникати дій, що можуть завдати їй шкоди. У законодавстві також передбачається обов'язок проживання державного службовця у службовому приміщенні та сплатувати за нього. Цей обов'язок пов'язаний із державно-владним характером повноважень посадової особи, необхідністю розмежування особистого та службового, а також розмежування особистої та державної власності. З цим пов'язаний і обов'язок носіння службового одягу.

Французьке законодавство, наприклад, передбачає, що дипломат повинен присвятити весь свій час службі, але дозволяє отримання прибутку за результатами культурної, наукової або дослідницької діяльності. Законодавство дозволяє суміщення робіт, але встановлює розмежування між головною та іншою роботою, особливо для осіб з неповним робочим днем за основною посадою.

Згаданий вище Статут Римської курії містить низку правил і обмежень, які стосуються особливостей роботи дипломатів. Наприклад, згідно зі статтею 20 статуту, службовці не можуть займатися приватними роботами у свій робочий час. Заборонено також займатися роботами, які не входять у коло службових обов'язків, згідно зі статтею 42. Крім того, в цій же статті заборонено

приймати сторонніх осіб на робочому місці, зберігати особисті записи, що стосуються питань відомства за межами місця роботи та діяти прямо або побічно в особистих інтересах під час виконання службових обов'язків. Ці правила мають на меті забезпечити ефективну роботу службовців і запобігти можливим конфліктам і корупції³.

В сучасних умовах особливої актуальності набувають інноваційні техніки управління персоналом. Вони передбачають перехід всієї роботи установи на інноваційні технології та застосування сучасних, навіть експериментальних, інструментів в роботі з персоналом. Інноваційний клімат є важливою складовою організаційної культури в дипломатичних установах, оскільки він сприяє залученню співробітників до розробки та реалізації нових ідей та пропозицій для покращення ефективності та результативності діяльності органу в цілому. Оптимальним кліматом є такий, який спрямований на досягнення інноваційності, має високий рівень взаємної довіри, а також забезпечує децентралізацію прийняття рішень для підтримки внутрішньої демократії та міжособистісного співробітництва. Крім того, успішний інноваційний клімат залежить від чіткості формулювання мети та постановки реальних завдань, які потребують професійної компетентності кожного члена колективу. У дипломатичних установах важливо дотримуватися заборони на виконання робіт, що не входять до кола службових обов'язків, а також на дії, що виконуються прямо або побічно в особистих інтересах, при цьому зберігається ініціативність співробітників⁴.

Атмосфера довіри має важливе значення для розвитку інноваційної діяльності в дипломатичних установах. Це зумовлено тим, що професійна діяльність в дипломатичних установах потребує різноманітних знань, а також атрибутів та цінностей, які є неявними, але важливими. На жаль, проблема довіри стає все більш актуальною в сфері менеджменту. Дослідження показують, що рівень довіри між керівником і підлеглим має вплив на кількісні та якісні показники діяльності дипломатичних установ. Тому необхідно створювати сприятливу атмосферу довіри, щоб забезпечити успішний розвиток інноваційної діяльності в усіх органах публічної влади.

Отже, вважаємо за доречне зазначити, що довіра є ключовим фактором в успішному міжособистісному співробітництві між суб'єктами та об'єктами управління в дипломатичних установах. Це є особливо важливим в контексті сучасного мінливого зовнішнього середовища, де адаптація до змін є критичною для успіху організації. Також, довіра є підґрунтям формування внутрішньо-організаційних відносин партнерства, взаємодії та взаємодопомоги, що є

³ Управління персоналом в умовах децентралізації / За заг. ред. доктора наук з державного управління, професора, Заслуженого юриста України В. М. Олуйка — Київ, 2018. — 504 с.

⁴ Примуш Р. Б. Управлінська культура як основа інноваційного управління персоналом / Р. Б. Примуш // Університетські наукові записки. — 2014. — № 3 (52). — С. 346–352

ключовою умовою для досягнення успіху в інноваційній діяльності. Тому автор вважає, що розвиток довіри має стати пріоритетним завданням для дипломатичних установ, і активне використання довіри як ресурсу може бути запорукою успіху в їх діяльності.

Створення конструктивного морально-психологічного клімату є ключовим елементом формування сприятливого інноваційного середовища в дипломатичних установах. Високий рівень солідарності, довірливе та доброзичливе ставлення, вільне висловлювання власної думки, забезпечення почуття захищеності та впевненості у собі та інших членах колективу, отримання задоволення від роботи та підвищення життєвого тону є проявами конструктивного морально-психологічного клімату. Розвиток оптимістичного настрою та наявність у співробітників почуття власної гідності допомагають підтримувати позитивний настрій та підвищувати мотивацію до роботи. Такий підхід допомагає забезпечити ефективну роботу колективу та досягнення спільних цілей.

Морально-психологічний клімат на дипломатичній службі заснований на єдності, цілісності та монолітності колективу. Крім того, він передбачає колективний та індивідуальний захист кожного члена колективу, взаємодопомогу та взаємопідтримку. Такий підхід є запорукою взаєморозуміння та соціального партнерства, що допомагає створювати сприятливий інноваційний клімат. В табл. 1 наведено приклад структури прояву такої емоційної єдності колективу.

Таблиця 1.

**Структура згуртованості колективу та її прояви
у щоденній діяльності**

Ознаки згуртованості	Прояви у щоденній професійній діяльності
1	2
Ціннісно-орієнтаційна, ідеологічна єдність	Наявність оцінок та позицій щодо: – цілей діяльності – способів досягнення цілей – норм внутрішньо організаційних відносин – подій у колективі – підтримка та дотримання кожним державним службовцем правил організаційної культури та правил поведінки
Діяльнісна, вольова єдність	– високий рівень активності та злагодженості дій співробітників – здатність до мобілізації для подолання труднощів у процесі реалізації поставлених перед колективом завдань

Закінчення табл. 1

1	2
Організаційна єдність	Висока організованість колективу на основі: – рівноваги індивідуальних, групових інтересів – чіткого розподілу обов'язків, відповідальності – відсутності протиріччя між формальною та неформальною структурою організації – здатності колективу регулювати поведінку й діяльність його членів
Інтелектуальна єдність	Злагоджений процес спільного осмислення та вирішення питань життєдіяльності колективу
Емоційна єдність	– динаміка настроїв – високий рівень емоційної ідентифікації

На наш погляд, ключову роль у процесі створення згуртованості колективу є організаційна єдність, яка є передумовою формування міцної соціально-психологічної структури колективу в дипломатичних установах. Це включає в себе колективні потреби, цілі, цінності, колективну самосвідомість, колективну волю, навички злагоджених дій в процесі виконання завдань, міжособистісні та міжгрупові відносини та соціально-психологічні явища, що виникають на їх основі. Крім того, ми вважаємо, що успішна згуртованість колективу залежить від взаємодії між членами колективу, яка базується на взаємодопомозі та взаємопідтримці. Така взаємодія забезпечує взаєморозуміння та соціальне партнерство, що є запорукою міцної соціально-психологічної структури колективу та його успішної роботи.

Важливу роль в формуванні згуртованості колективу відіграють колективні потреби. Вони пов'язані з необхідністю забезпечення оптимальних умов і засобів для функціонування та розвитку організації. Зокрема, це передбачає необхідність взаємодії між співробітниками з метою досягнення високого соціального статусу колективу, оптимального стилю керівництва, розподілу обов'язків та відповідальності, спільних обговорень та прийняття рішень щодо питань життєдіяльності всього колективу з узгодженням думок усіх співробітників, налагодження міжособистісних відносин для забезпечення комфортного морально-психологічного клімату в організації, а також забезпечення необхідних ресурсів, таких як інформаційного, соціально-правового, матеріально-технічного тощо. Розвиток цих аспектів допоможе створити міцну соціально-психологічну структуру колективу, яка сприятиме згуртованості і взаємодії між співробітниками.

Такі колективні цінності варто відносити до перехідних, які впливають на життєдіяльність колективу та його співробітників. До найбажаніших цінностей відносяться колективізм, честь колективу, згуртованість, організованість та позитивні організаційні правила та традиції. Колективні цілі повинні співпадати з потребами та цілями колективу, його місії та статусу для єдиного вектора розвитку. Важливо, щоб члени колективу мали чітку самосвідомість, розуміючи потреби, інтереси та цінності організації та згуртованої спільноти в кожній окремій дипломатичній установі України.

Навички ефективної колективної дії повинні проявлятися у згуртованій роботі кожного члена колективу та колективу в цілому, щоб вирішити поставлені завдання. Такі навички є показником рівня згуртованості колективу та процесів групової динаміки, які є фактором, що впливає на подальший розвиток колективу як спільноти однодумців та соціальної мікросистеми. Усі ці складові якісного колективу мають чітко проявлятися у динаміці внутрішньо організаційних міжособистісних відносин, котрі може допомогти вибудувати професійний психолог, що спеціалізується на налагодженні роботи професійних колективів. Саме професіонал такої сфери зможе ідентифікувати та допомогти трансформувати міжособистісний вплив всередині колективу дипломатичної установи.

В науковій літературі розрізняють такі типи впливу на людину в межах міжособистісного спілкування:

- інформаційний вплив, який впливає на уявлення співробітника про найбільш вірогідний напрямок розвитку очікуваних подій, наслідків обраної ним альтернативи поведінки на робочому місці;
- інструктивний вплив, який надає державному службовцю найбільш ефективні способи досягнення поставлених перед ним цілей;
- мотиваційний та стимулюючий вплив, який спонукає службовця до оптимального типу поведінки під час виконання службових обов'язків.

Соціально-психологічні явища, що виникають в процесі міжособистісних та індивідуальних відносин, є результатом внутрішньокolleктивної динаміки і можуть впливати на наявність чи відсутність інноваційного середовища в колективі дипломатичної установи. Такі явища, як психологічний клімат, рівень взаємодії, наявність конфліктів та ступінь їх вирішення можуть визначити ефективність співпраці між службовцями та рівень їх готовності до спільної роботи. Тому забезпечення належного рівня соціально-психологічної стійкості та підтримки позитивних взаємовідносин у колективі може бути ключовим чинником для створення інноваційної атмосфери та успішної реалізації проектів.

Отже, основними ознаками організаційного середовища, яке сприяє розвитку інноваційної діяльності, є: інноваційна стратегія розвитку, сучасна гнучка технологія, гнучка управлінська структура, інноваційне управління персоналом, творчий потенціал персоналу, система мотивації, заохочення нових

ідей, можливість помилки без покарання, доступність ресурсів та їх наявність, участь різнопрофільних команд та підтримка вищого керівництва. Таким чином, можемо сформулювати умови підтримки інноваційної діяльності в дипломатичних установах (табл. 2).

Таблиця 2.

Умови підтримки інноваційної діяльності в дипломатичних установах

№ п/п	Групи умов	Базові управлінські техніки	Очікувані результати
1	2	3	4
1	Морально-психологічні умови	– довіра до власного персоналу; – аналіз потенційних помилок чи прорахунків персоналу;	– рішучість працівників контексті дій на основі професійної інтуїції; – усвідомлення ризиків у власній роботі та потенційних помилок; – активізація творчої складової в роботі, в т.ч. у пошуку операційних рішень; – зростання власної самооцінки співробітників та віри у свої дії й результат.
2	Комунікаційні умови	– відкритість комунікації та її доступність (наприклад, неформальні робочі чати для вирішення робочих питань); – відкритість стратегічних планів та задач, залученість до їх обговорення; – оптимізація організаційної структури.	– укріплення неформальних та емоційних зв'язків в установі, що сприятиме взаємній підтримці між працівниками; – створення передумов для розвитку нових ідей, форм співпраці, інструментів комунікації.
3	Умови цілей і задач	– високий рівень самостійності працівників у формулюванні оперативних задач; – самоаналіз результативності роботи працівниками дипломатичних установ.	– розподіл відповідальності в колективі; – колективне висунування ідей та пропозицій; – критичне ставлення до результатів власної роботи; – творче осмислення тактичних і стратегічних цілей роботи колективу та самого себе.

Закінчення табл. 2

1	2	3	4
4	Умови контролю	– формування системи самоконтролю та формального контролю в установі; – узгодження особливостей роботи та її контролю з соціо-культурними особливостями країни перебування	– покращення рівня самодисципліни в колективі; – створення передумов для підвищення ефективності роботи співробітників.

Джерело: узагальнено автором на основі⁵

Крім інноваційного середовища, для стимулювання прояву ініціативи та появи інноваторів серед підлеглих працівників дипломатичних установ, також необхідна інноваційна культура. Для формування такої культури, на нашу думку, необхідно здійснити наступні кроки:

- активно розвивати горизонтальні комунікації, як формальні, так і неформальні, як передумову для процесу нововведення;
- різко збільшувати кількість нових ідей та пропозицій, що призведе до розширення кола генераторів ідей з числа підлеглих співробітників;
- створювати організаційні умови для розширення знань та компетенцій, безперервного розвитку співробітників в процесі організаційного навчання;
- ускладнювати систему мотивації, що стимулює співробітників до пошуку нових рішень та ідей;
- формувати сприятливий інноваційний клімат та середовище, що забезпечує творчу діяльність та стимулює до пошуку нових рішень;
- підтримувати умови для творчої діяльності співробітників;
- забезпечити гнучкість системи організації відбору та винагороди нових ідей.

Важливим інноваційним інструментом управління персоналом на дипломатичній службі може стати технологія управління креативністю та творчим потенціалом службовців. Розробка та реалізація організаційних рішень, спрямованих на підтримку та розвиток творчого потенціалу підлеглих, стають ключовим завданням в процесі ефективного управління людськими ресурсами. Це вимагає від керівництва організації постійного пошуку та впроваджен-

⁵ Управління персоналом в умовах децентралізації / За заг. ред. доктора наук з державного управління, професора, Заслуженого юриста України В.М. Олуйка — Київ, 2018. — 504 с.

ня інноваційних підходів, які стимулюють творчу діяльність та ініціативність співробітників. Також необхідно забезпечити умови для зростання та розвитку професійних та особистісних компетенцій, що дозволить підвищити якість та ефективність роботи працівників дипломатичних установ.

Існує низка дієвих методів, які можуть сприяти створенню та підтримці творчої атмосфери в колективі та позитивного колективного духу. Наприклад, можна залучати співробітників до процесу постановки цілей та розробки стратегій діяльності. Також важливим є делегування відповідальності та звільнення підлеглих співробітників від дріб'язкової опіки. Для досягнення успіху слід також чітко дозувати складність завдань, що пропонуються, відповідно до професійних та особистісних можливостей службовців. Безперервне функціонування зворотного зв'язку та визнання успіхів та досягнень також може стимулювати творчість та сприяти побудові позитивної робочої атмосфери. Важливим є також справедливе винагородження за результатами роботи та використання широкого набору стимулів, які спонукають до праці. Раціоналізація та технологізація рутинної щоденної роботи з використанням можливостей сучасних інформаційних технологій можуть допомогти звільнити час для творчих процесів. Творчі дискусії, семінари, мозкові штурми та інші заходи, які вимагають творчої колективної діяльності, можуть стати інструментом для розвитку креативності та зміцнення командного духу. Крім того, важливим є підтримка особистих якостей та професійного розвитку співробітників. Всі ці фактори можуть допомогти створити ефективну систему управління креативністю співробітників дипломатичних установ. Незважаючи на свою жорстку регламентованість та протокольність, на сьогодні робота дипломатів передбачає широкий простір для творчості, ініціативності та креативності. Яскравим прикладом реалізації таких ініціатив можна вважати:

- перетворення «російського дому» на міжнародному економічному форумі в Давосі на «будинок російських військових злочинів»⁶;
- масштабну акцію #LightUpUkraine, суть якої полягала в тому, що ключові туристичні локації світових столиць та великих міст на кілька хвилин вимикали світло на знак солідарності з Україною. Для проведення акції було вибрано максимально вдалий час — за кілька днів до Різдва християн Західного обряду. Креативність та грамотність планування дозволили акумулювати під час проведення цієї акції світового масштабу колосальну суму — понад 10 мільйонів доларів на придбання генераторів для лікарень України⁷;

⁶ Давос-2022. Що говорили на форумі про Україну. Суспільне Новини. URL: <https://suspiilne.media/243560-davos-2022-so-govorili-na-forumi-pro-ukrainu/>

⁷ #LightUpUkraine: 21 грудня найпопулярніші локації світу вимкнуть світло на знак солідарності з Україною. Міністерство закордонних справ. URL: <https://mfa.gov.ua/news/lightupukraine-21-grudnya-najpopulyarnishi-lokaciyi-svitu-vimknut-svitlo-na-znak-solidarnosti-z-ukrayinoyu>

- фарбування дороги повздовж російського посольства у м. Лондон⁸;
- організація виставок знищеної на території України російської військової техніки в столицях європейських країн⁹;
- організація публічної конфіскації майна посольств та юридичних осіб країни-агресорки, в т.ч. на користь України¹⁰ та дуже багато інших заходів.

Творчі та креативні ідеї щодо подібних зовнішньополітичних заходів можуть належати будь-якому співробітнику посольства: такі службовці є громадянами України, гарно розуміють її потреби та ментальні особливості. Водночас, співробітники дипломатичних установ тривалий час проживають закордоном, а тому усвідомлюють соціокультурні особливості країни перебування. З погляду творчого управління, підтримка креативності та інноваційності в дипломатичних установах передбачає виявлення та пошук балансу між елементами, які не можуть бути логічно обґрунтовані та є ірраціональними, і тими, які можуть бути раціонально виправданими. Такий пошук стає все складнішим у зв'язку зі зростанням ступеню впливу наступних факторів:

- складність та небезпека непередбачуваних соціальних систем, які можуть з'являтися та функціонувати в будь-яких соціальних групах;
- непередбачуваність використання соціотехнічних систем;
- складність соціального устрою, зокрема зростання спеціалізації та інтеграції осіб та організацій;
- використання фундаментальних наукових результатів та ефектів;
- складність невідомого, що пов'язана з низкою змін та наслідків.

Зазначимо, що креативний процес здебільшого супроводжується неозначеністю та непередбачуваністю динаміки соціальних та міжособистісних процесів, що ускладнює управління інноваційними проектами. У таких умовах ефективне управління забезпечується керівництвом суб'єктом управління взаємодією з об'єктом управління для досягнення спільних рефлексованих цілей. Такий підхід передбачає взаємодію в ролі партнерів зі статусом взаємозацікавлених сторін та сприяє активізації саморегуляційних механізмів та самоорганізації підлеглих службовців, що сприяє досягненню синергетичного ефекту.

Отже, взаємна довіра стає ключовим елементом для дипломатичних установ як рефлексуючої організації в процесі креативної діяльності. Це зменшує

⁸ «Буде нагадуванням»: у Лондоні дорогу біля російського посольства пофарбували в синьо-жовті кольори. ТСН. URL: <https://tsn.ua/svit/bude-nagaduvanniam-u-londoni-dorogu-bilya-rosiyskogo-posolstva-pofarbuvali-u-sino-zhovti-kolori-foto-video-2271361.html>

⁹ Знищену в Україні російську військову техніку покажуть у Європі. Мілітарний. URL : <https://mil.in.ua/uk/news/znyshhenu-v-ukrayini-rosijsku-vijskovu-tehniku-pokazhut-u-yevropi/>

¹⁰ Канада передасть Україні російський літак АН-124 «Руслан» та інші активи РФ. Суспільне Новини. URL : <https://suspilne.media/447942-kanada-peredast-ukraini-rosijskij-litak-an-124-ruslan-ta-insi-aktivi-rf/>

ризика та небезпеку, що є надзвичайно важливим для креативної, творчої діяльності у межах подібної установи як соціальної мікросистеми. Щоб забезпечити ефективну творчу діяльність, необхідна довіра до системи та до співробітників. Переконаність у надійності, послідовності та самоідентифікації співробітників є ключовим елементом для забезпечення довіри до системи. Таким чином, взаємна довіра між службовцями різних ієрархічних рівнів є невід'ємною складовою ефективного функціонування органів публічної влади.

Складність взаємозв'язків політичних, соціальних, економічних та суспільних процесів в сучасній державі створює попит на кваліфікованих управлінців нового покоління. Статус дипломата тепер передбачає не тільки єдність з системою публічної влади, але й роль посередника між державою та громадянами, для яких він повинен бути компетентним та здатним вирішувати їх проблеми та запити.

У зв'язку з цим, відбір службовців на дипломатичній службі є важливим елементом менеджменту персоналу. Від здатності кожного співробітника максимально розкрити свій творчий потенціал залежить ефективність та результативність вітчизняної дипломатії в цілому. Тому, працівникам дипломатичних установ потрібно бути готовими до перетворення рефлексивної поведінки в самоорганізовану, щоб забезпечити відтворення необхідного рівня довіри в системі управління.

Для того, щоб визначити необхідні вимоги до кандидатів на вакантну посаду, слід керуватися кількома правилами. Перш за все, потрібно мати чітке уявлення про те, які риси є дійсно необхідними для виконання посадових обов'язків, і які можна знехтувати. Варто пам'ятати, що будь-який вибір посадової особи є компромісом, оскільки жоден працівник не є ідеальним. Друге правило полягає в тому, що різні комбінації рис можуть бути рівноцінними для виконання посадових обов'язків. У процесі встановлення вимог до посади важливо проводити чітке розмежування між рисами, які необхідно мати кандидату перед вступом на посаду, і тими, які можна набути вже після прийняття на посаду. Підвищення вимог до рис кандидата може призвести до недооцінювання загального потенціалу працівника та кваліфікації, на яку буде оголошено попит у майбутньому. Чітке визначення вимог до посади має унеможливити суб'єктивізм оцінок. Нарешті, чим більше кандидатів розглядаються на кожну посаду, тим більша вірогідність того, що відбір дасть позитивні результати і навпаки, чим менше кандидатів, тим вірогідніша необхідність серйозного компромісу щодо низки важливих рис кандидата на посаду.

Отже, визначення вимог до кандидатів на посаду — це складна технологія управління дипломатичним персоналом, яка потребує уважного аналізу і розуміння, які риси є дійсно необхідними для вакантної посади, а якими можна знехтувати. Незалежно від кількості рівнів управління, обсягу та змісту

завдань, які вирішуються на дипломатичній службі, до кожного кандидата на посаду застосовуються загальні вимоги щодо наявності необхідних рис. Серед цих рис варто відзначити рівень професійної підготовки, такий як професійний досвід, кваліфікація, освіта та професійні знання. Також важливі особистісні характеристики та ділові риси, такі як ініціативність, відповідальність, лідерські риси, здатність до командної роботи та емоційна стійкість. Здатність приймати ефективні рішення також є важливою, а це включає загальні інтелектуальні здібності, готовність до ризику, творчість та здатність до організації групової роботи. До інших важливих рис відносяться моральні характеристики, адміністративні здібності та мотивація праці та організаційні цінності. Також важливо, щоб кандидати мали стан здоров'я, який дозволяє напружено працювати на посаді та тривалий час перебувати закордоном. В цілому, професіоналізація є процесом, що дозволяє наблизитися до стану професійної діяльності, що відповідає професіограмі та моделі спеціаліста.

При пошуку кандидатів на посаду в дипломатичні установи, розгляд соціально-психологічних особливостей особистості є надзвичайно важливою складовою процедури професійного рекрутингу. Оскільки вимоги до кандидатів на посади в дипломатичних установах є досить жорсткими, наявність певних ідентифікованих рис є обов'язковою. Найважливішою рисою, яка повинна бути притаманна кожному кандидату, є професійна компетентність. Однак, професіоналізм та знання сфери публічного управління не є єдиними критеріями відбору. Крім того, кандидат має мати певні особистісні особливості, які можуть позитивно впливати на його роботу.

У сучасних умовах соціально-економічних трансформацій, які вимагають кваліфікованих управлінських кадрів, наявність певних соціально-психологічних особливостей стає ще більш важливою. Такі риси, як вміння ефективно працювати в команді, стресостійкість, лідерські якості та інші, можуть забезпечити успішне виконання завдань на посадах дипломатичних служб.

В сучасних умовах ХХІ століття, перед Українською державою стали виклики, які актуалізують необхідність розробки та застосування нових технологій і дієвих способів підвищення ефективності професійного відбору управлінських кадрів. З метою виявлення можливостей максимального прояву творчих здібностей кожного кандидата на посаду на публічній службі, особистісні характеристики кожного кандидата повинні бути об'єктом оцінювання під час процедури професійного підбору кадрів для дипломатичних установ.

Автор вважає, що виявлення, формування та просування потенційного управлінця доцільно розробляти у площині моніторингу, що починається з шкільного віку. Такий підхід дозволить виявляти можливості потенційного управлінця, який зможе максимально мобілізувати свій потенціал для виконання завдань у різних ситуаціях. Таким чином, розробка та застосування но-

вих технологій виявлення індивідуальності особистості кожного кандидата на посаду дипломатичній установі є дуже важливою в умовах сучасної держави.

На сучасному етапі необхідно застосовувати персональний психологічний моніторинг управлінської діяльності, головним завданням якого є дослідження особистісних особливостей кандидата та забезпечення йому робочого місця та посади, враховуючи його психічні можливості, які є необхідними для виконання професійних обов'язків на державній службі. Виявлення відповідності кандидата до умов та вимог посади та організації на основі його особистісних можливостей, мотивації та цінностей дозволяє знизити ризик виникнення протиріч між кандидатом та організацією, а також забезпечити йому необхідні умови для розвитку в майбутньому.

Тому професійний підбір персоналу для дипломатичних установ має бути орієнтований на ефективну взаємодію особистості з організацією, а саме на відповідність наявних особистісних можливостей вимогам організації, що проявляються не лише у професійному рівні підготовки кандидата, але й у його особистісних особливостях та його можливості адаптуватися до умов професійної діяльності на посаді, на яку він претендує.

В умовах існування кадрового резерву процес відбору осіб на посади в дипломатичних установах являє собою процедуру диференціації кандидатів за ступенем їх відповідності певному виду діяльності на певній посаді та прийняття рішення щодо їхньої професійно-особистісної придатності чи непридатності. Однак, слід мати на увазі, що використання особистісно-психологічного моніторингу управлінської діяльності може допомогти вивчити особистісні особливості кандидата та забезпечити надання йому можливості робочого місця, посади, що відповідають його психічним можливостям, і зменшити протиріччя між організацією та майбутнім співробітником.

Процес психологічної та компетентнісної оцінки кандидатів на посади в дипломатичних установах може ґрунтуватися на таких технологіях:

- виявлення основних вроджених особливостей та ступінь їх прояву в особистості;
- визначення рівня прояву особистісних особливостей на момент проведення відбору;
- виявлення відмінностей між фактичними та потенційними особливостями;
- знаходження можливих компенсаторних факторів у випадку недостатнього прояву особистісних рис кандидата, що виявляються під час відбору кандидата на відкриту посаду.

Цей підхід дозволить більш точно визначити професійну та особистісну придатність кандидатів для дипломатичної служби та відповідно відбирати кращих претендентів на посаду.

При доборі кандидатів на посади в дипломатичних установах доречним також стане використання сучасних проєктивних методик для виявлення вроджених та прихованих особливостей особистості кандидата. Це дозволить не лише визначити базові вроджені риси, а й виявити додаткові особливості, які допоможуть краще співвіднести можливості кандидата з вимогами соціуму та забезпечити оптимальну самореалізацію на службі. Крім того, такий підхід допоможе визначити сильні сторони особистості кандидата та сприятиме їх подальшому розвитку та вдосконаленню у процесі професійної діяльності. Використання проєктивних методик дозволить уникнути автоматичного використання вербальних інструментів, які можуть не передбачати детальний аналіз особистості кандидата та відображати лише соціально бажані відповіді.

В системі управління персоналом виділяють чітку структуру особистості, яка отримала назву «Велика П'ятірка». Основними аспектами цієї структури є:

- екстраверсія — інтраверсія, тобто відкритість — закритість особистості;
- емоційна стабільність, яка включає стресостійкість, здатність «гасити» власні негативні емоції, управляти своїм емоційним станом тощо;
- емпатія, яка проявляється у дружелюбності, бажанні співчуття та доброти до інших людей, здатності до уникнення конфліктів та досягнення консенсусу;
- свідомість, яка включає організованість, здатність визначати конкретні цілі та досягати їх;
- інтелектуальна гнучкість, яка включає наявність творчої уяви, різностороннього розвитку та освіченості, позитивного ставлення до інновацій.

Детальний аналіз аспектів особистості кожного кандидата на посаду в дипломатичній установі дозволяє отримати конкретний «зріз» його структури, в якому можна виділити як позитивні, так і негативні риси. Цей аналіз є необхідним у процесі управління персоналом в дипломатичних установах, оскільки дозволяє встановити сумісність/несумісність кандидата з виконанням посадових обов'язків. Урахування особистісної складової в процесі добору кандидатів на дипломатичну службу дозволяє визначити такі визначальні риси ефективного службовця-професіонала, як висока теоретично-практична професійно-психологічна освіченість, готовність та вміння бути корисним на посаді, здатність до безперервного самовдосконалення та самореалізації. Такі якості дозволяють ефективніше виконувати посадові обов'язки та служити громадянам та державі.

Необхідно відзначити, що в сучасному світі, особливо в сфері дипломатії, дедалі більшої уваги приділяється професійній компетентності та морально-етичним принципам службовців. Проте, на жаль, у традиційному процесі підбору та відбору кандидатів на такі посади, ці аспекти часто залишаються без належної уваги. Щоб вирішити цю проблему, пропонуємо широко вико-

ристовувати різноманітні тести, які дозволять оцінити рівень загального інтелекту та специфічних розумових здібностей, здатність до ефективної міжособистісної взаємодії та роботи у стресових та конфліктних ситуаціях. Крім того, пропонуємо використовувати професійні тести, які дозволять оцінити здатність кандидата працювати з типовими завданнями, з якими він зіткнеться у своїй майбутній професійній діяльності. Всі ці тести допоможуть відібрати найкращих кандидатів, які зможуть ефективно та компетентно виконувати свої обов'язки на публічній службі.

Проблема професійної компенсації кандидатів на вакантні посади в дипломатичних установах є надзвичайно важливою та актуальною. Ця форма професійного пристосування є необхідною для відшкодування будь-якого недоліку чи браку відповідності суб'єкта його професійній діяльності. Професійна компенсація дозволяє використовувати наявні властивості та риси кандидата, щоб допомогти йому досягти більш високих результатів у своїй роботі та відповідати вимогам посади. Таким чином, професійна компенсація є важливим інструментом для забезпечення ефективної та продуктивної роботи персоналу дипломатичних установ.

Виділяють два типи компенсації: аллопсихічний та інтропсихічний. Аллопсихічний тип проявляється, коли компенсація здійснюється з використанням можливостей оточуючих людей або з взаємодії з ними. Він поділяється на два види: компенсація за рахунок взаємодоповнюючих зв'язків і компенсація за рахунок симбіотичних зв'язків. Компенсація за рахунок односторонніх зв'язків проявляється, коли компенсуючим фактором виступає встановлення особистісно-професійного зв'язку з рольовим партнером у межах малої робочої групи. Різновиди компенсації спрямовуються на відшкодування будь-яких недоліків чи браку відповідності суб'єкта його професійній діяльності шляхом використання наявних властивостей та рис.

Інтропсихічний тип компенсації є одним зі способів, за допомогою якого суб'єкт діяльності може вирішувати проблеми та подолати обмеження, які заважають його успіху. Цей тип компенсації базується на використанні внутрішніх можливостей особистості. Різновидами інтропсихічної компенсації є компенсації на різних рівнях. Один з різновидів — це компенсації на рівні загальної життєвої стратегії. Хоча цей різновид є умовно професійною компенсацією, стратегія такого роду є актуальною у будь-якій життєвій ситуації. Інший різновид — компенсація на рівні досвіду. У цьому випадку компенсуючим фактором виступає досвід — як професійний, так і життєвий. Факторами, що компенсуються, є брак можливостей та енергетичних ресурсів. Третій різновид — компенсація на рівні стилю. Коли недостатньо виражені здібності чи можливості, вони можуть бути компенсовані за рахунок формування типового чи індивідуального стилю діяльності, який забезпечує необхідний рі-

вень професійної успішності. Четвертий різновид — компенсація за рахунок ортогональних здібностей. Цей тип компенсації використовується тоді, коли недостатній розвиток однієї здібності компенсується іншою, яка знаходиться з першою у компенсаторних відносинах¹¹.

Під час підбору потенційних співробітників дипломатичних установ, важливо визначити рівень розвитку та діагностувати доступність для кандидата конкретних варіантів професійної компенсації. Крім того, необхідно проаналізувати та оцінити документацію, надану кандидатом на першому етапі професійного відбору, з урахуванням цих трьох типів компенсації. Такий підхід допоможе забезпечити оптимальні умови для ефективної професійної діяльності працівника і забезпечить високу якість виконання роботи.

Ще однією сучасною технологією відбору персоналу на посади в дипломатичних установах є інвентаризація особистості, що включає в себе аналіз його особистісно-психологічних характеристик та властивостей. У світлі сучасних викликів, що стоять перед сферою дипломатії та системою публічної служби, аналіз особистісних характеристик кандидата на посаду є ключовим елементом в процесі кадрового відбору.

Отже, застосування сучасних технік та технологій в управлінні персоналом дипломатичних установ має починатися ще на етапі добору кандидатів на відповідні посади. Класичний конкурс потребує доповнення актуальними психологічними та репутаційними методиками й інструментами, котрі дозволять встановлювати відповідність кандидатів майбутній роботі та специфічним умовам праці. Оперативне управління повинно створювати передумови для творчого та креативного розвитку. А протокольність роботи дипломатів має ґрунтуватись на кращих світових здобутках. Технології мотивації персоналу не повинні обмежуватися фінансовими важелями, а охоплювати складові особистісного та компетентісного розвитку, самоствердження особистості та задоволення від виконаних задач.

References

- #LightUpUkraine: 21 hrudnia naipopuliarnishi lokatsii svitu vymknut svitlo na znak solidarnosti z Ukrainoiu [#LightUpUkraine: On December 21, the world's most popular locations will turn off their lights in solidarity with Ukraine]. Ministerstvo zakordonnykh sprav Ukrainy. <https://mfa.gov.ua/news/lightupukraine-21-grudnya-najpopulyarnishi-lokatsiyi-svitu-vimknut-svitlo-na-znak-solidarnosti-z-ukrayinoyu> [in Ukrainian]
- Bude nahaduvanniam: U Londoni dorohu bilia rosiiskoho posolstva pofarbuvaly u syno-zhovti kolory [It will be a reminder: In London, the road near the Russian embassy was painted in blue and yellow colors]. TCN. <https://tsn.ua/svit/bude-nagaduvanny->

¹¹ Управління персоналом в умовах децентралізації / За заг. ред. доктора наук з державного управління, професора, Заслуженого юриста України В.М. Олуйка — Київ, 2018. — 504 с.

- am-u-londoni-dorogu-bilya-rosiyskogo-posolstva-pofarbuvali-u-sino-zhovti-kolori-fo-to-video-2271361.html [in Ukrainian]
- Davos-2022. Shcho hovoryly na forumi pro Ukrainu [Davos-2022. What was said about Ukraine at the forum]. Suspilne Novyny. <https://suspilne.media/243560-davos-2022-so-govorili-na-forumi-pro-ukrainu/> [in Ukrainian]
- Kanada peredast Ukraini rosiiskyi litak AN-124 Ruslan ta inshi aktyvy RF [Canada will transfer to Ukraine the Russian AN-124 Ruslan aircraft and other RF assets]. Suspilne Novyny. <https://suspilne.media/447942-kanada-peredast-ukraini-rosijskij-litak-an-124-ruslan-ta-insi-aktivi-rf/> [in Ukrainian]
- Prymush, R. B. (2014). Upravlinska kultura yak osnova innovatsiinoho upravlinnia personalom [Managerial culture as the basis of innovative personnel management]. *Universytetski naukovi zapysky*, 3(52), 346–352 [in Ukrainian]
- Pro stazhuvannia pratsivnykiv dyplomatychnoi sluzhby, yaki napravliaiutsia do zakordonnykh dyplomatychnykh ustanov Ukrainy [On the internship of diplomatic service employees who are sent to foreign diplomatic institutions of Ukraine]. Nakaz Ministerstva zakordonnykh sprav Ukrainy № 415 vid 03.10.2017. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1313-17#Text> [in Ukrainian]
- Spolucheni Shtaty Ameryky: Konstytutsiia ta zakonodavchi akty [United States of America: Constitution and legislative acts]. (1993). Prohres, Univers [in Ukrainian]
- Upravlinnia personalom v umovakh detsentralizatsii [Personnel management in conditions of decentralization]. (2018). (Ed. V. M. Oluiko). [in Ukrainian]
- Znyshchenu v Ukraini rosiisku viiskovu tekhniku pokazhut u Yevropi [Destroyed Russian military equipment in Ukraine will be shown in Europe]. *Militarnyi*. <https://mil.in.ua/uk/news/znyshchenu-v-ukrayini-rosijsku-vijskovu-tehniku-pokazhut-u-yevropi/> [in Ukrainian]