

Сергій СОКОЛОВСЬКИЙ

*Національна академія державного управління
при Президентові України
Дніпропетровський регіональний інститут державного управління*

ПРОФЕСІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ПРИНЦИП «СЕЛЕКЦІЇ» ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Визначаються деякі підходи до розвитку професійного інтелекту державних службовців як принципу «селекції» державних службовців; розробляються науково обґрунтовані заходи кадрової політики державної служби.

Ключові слова: інтелект, професійний інтелект, кадрова політика, селекція, управлінські рішення, інформація.

Сергей СОКОЛОВСКИЙ

*Национальная академия государственного управления
при Президенте Украины
Днепропетровский региональный институт государственного управления*

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ КАК ПРИНЦИП «СЕЛЕКЦИИ» ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ

Определяются некоторые подходы к развитию профессионального интеллекта государственных служащих как принципа «селекции» государственных служащих; разрабатываются научно обоснованные мероприятия кадровой политики на государственной службе.

Ключевые слова: интеллект, профессиональный интеллект, кадровая политика, селекция, управленческие решения, информация.

Sergiy SOKOLOVSKYY

*The National Academy of Public Administration,
Office of the President of Ukraine
Dnipropetrovsk Regional Institute of Public Administration*

PROFESSIONAL INTELLECT AS A PRINCIPLE OF PUBLIC SERVANTS «SELECTION»

Some principles and approaches of public servants professional intellect development as a principle of public servants «selection», elaborations of scientifically proved measures of public service staff policy are distinguished.

Key words: *intellect, professional intellect, staff policy, selection, administrative decisions, information.*

В умовах трансформації сучасного українського суспільства життєво важливою є увага до розробки цілісної концепції кадрового забезпечення державного управління, яка теж трансформується залежно від спільних історичних кроків держави й суспільства. Це взаємозв'язок загальносуспільної і кадрово-управлінської проблеми, причинно-наслідкова залежність від якої дає право розглядати розвиток кризових проблем через дефіцит якісних кадрів державної служби, забезпечення організаційно-правових та соціально-психологічних засад роботи з кадрами [4]. Світовий досвід побудови ефективної системи державного управління є переконливим підтвердженням того факту, що увага до соціально-гуманітарних аспектів стабільного розвитку людського фактору в державних управлінських структурах є вирішальною. Здатність сучасної держави створювати цілісну систему роботи з кадрами службовців, своєчасно та професійно їх відбирати, готувати, залучати до управлінської діяльності з адекватною оцінкою їх діяльності, стимулювати, коригувати їх професійний та психологічний стан, заохочувати до професійної майстерності та людських моральних ідеалів є показником успішності цієї держави [5, с. 179].

На цей час активно формуються все більш складні вимоги до державних службовців у контексті підвищення ефективності роботи у сфері державної служби, більш жорсткі моральні умови, реформаційні заходи в кадровій політиці державної служби, що стають критично важливими чинниками в професійній діяльності державного службовця, який усе більш зазнає всебічного та надмірного впливу багатьох чинників, зокрема соціально-економічних, морально-етичних, політичних та психологічних на фоні суспільного очікування змін у державному управлінні.

Значна кількість робіт, присвячених питанням кадрової політики державної служби, які з'явилися останнім часом, свідчать про розуміння актуальності цих проблем. Зокрема, проблемам управління персоналом присвячені роботи вітчизняних та зарубіжних учених В. Авер'янова, Н. Гончарук, С. Дубенко, В. Князева, В. Лугового, О. Оболенського, С. Серьогіна, О. Турчинова, В. Олуйка, В. Щокіна, В. Яцуби та ін. Значна увага була приділена відповідності індивідуально-психологічних якостей державного службовця в працях Д. Бела, В. Бакуменка, Л. Воронько, О. Губи, І. Надольного, Н. Нижник, Е. Охотського, Я. Радиша, В. Романова, В. Скуратівського, А. Сіцінського та ін.

У науковій літературі з проблем державного управління вже існує чимало публікацій учених, таких як Р. Алексюк, В. Амелін, О. Белих, Ф. Бурлацький, А. Бутенко, Ю. Тихомиров, Г. Атаманчук, В. Бондарь, Н. Нижник, С. Крисюк, І. Курас, В. Майборода, О. Мироненко, І. Надольний, М. Пірен, В. Ребкало, І. Розпутенко, В. Бодров, В. Цветков, Б. Гурне, Г. Райт та ін., де дослідження проводиться за допомогою міждисциплінарного підходу у вивченні складних систем і структурних організацій, вивчення набутих знань і підходів в інших галузях стратегічного планування, підприємницьких інновацій і технологій у секторі послуг.

Метою цієї статті є визначення підходів до розвитку професійного інтелекту державних службовців як принципу «селекції» у кадровій політиці державної служби.

Ураховуючи те, що кадрова політика у сфері державної служби є важливим чинником інституціональної спроможності кадрового потенціалу, пріоритетними напрямами її розвитку є: забезпечення професіоналізації управління, комплектування органів державної влади висококваліфікованими фахівцями відповідно до сучасних потреб та вимог реалізації управлінського процесу, надання якісних управлінських послуг; формування управлінської еліти не за корпоративними принципами, а за ціннісними ознаками – інтелект, професіоналізм, моральність.

Питанню формування переліку й змісту якостей державних службовців присвячена достатня кількість досліджень. Наприклад, О. П. Єгоршин виділяє такі чотири групи якостей: фізіологічні, психологічні, інтелектуальні й особистісні. Відомо, що інтелектуальні якості пов'язані з наявністю розумових здібностей, а розумові здібності особи – це її здатність ефективно використовувати свій інтелект – суму загальних розумових функцій, мислення, навчання, спостереження, вирішення проблем [2, с. 330]. З огляду на це Н. Нижник та С. Мосов стверджують, що базовий перелік якостей у сфері державної служби має включати рівень знань, досвід, дисциплінованість, спроможність до навчання, дієздатність; волю і рішучість, ініціативність, психологічну стійкість, фізичний стан, інтуїцію, аналітичне мислення, здатність до вирішення проблем, стаж роботи на керівних посадах, знання та вміння працювати з людьми [3, с. 74]. З позиції В. Ребкала та М. Пірен, у нових соціально-психологічних умовах у сфері державної служби вкрай необхідними є такі якості, як професіоналізм, патріотизм, громадянськість, дійова ініціатива, схильність до ризику; якості, що визначають ставлення управлінця власне до себе і свого саморозвитку; вольові якості (наполегливість, витримка, стресостійкість); емоційно-динамічні якості (почуття гумору, життєрадісність); якості, що визначають поведінку управлінця (організованість, послідовність, відповідальність, схильність до ризику); ставлення до колег та підлеглих; комунікабельність, уважність, контактність, справедлива емпатія; суто управлінські якості (творчість, професіоналізм, почуття новизни, глобальність мислення, відчуття ситуації та ін.) [6, с. 235, 256, 257]. Цей перелік якостей може змінюватись у процесі діяльності державного службовця, що свідчить як про його здатність до самовдосконалення, так і про позитивний мікроклімат (діловий і соціально-психологічний) у колективах органів державної влади. Важливим моментом є розвиток і формування нових якостей державного службовця як у процесі селекції, так і в міру його просування (кар'єри) на державній службі. Визначити повний «набір» якостей, які повинен мати державний службовець, досить складно, бо багатогранність сутності людини визначає різноманітність її якостей, а ще більше – різні їх комбінації.

Відповідно до нагальних питань використання якостей та можливостей, особливо інтелектуальних можливостей особи у сфері національної політики й економіки, є сенс розглядати інтелект у практичній площині, де вирішальним фактором є сам інтелект – як здатність мозку мобілізувати на евристичному рівні

свою роботу, з метою використання власного масиву інформації з максимальною ефективністю. Сучасною теоретико-методологічною основою вирішення цього завдання є: концепція саморозвитку особистості Г. С. Костюка; концепція проектування й формування психічних явищ як методологічного засобу психологічного дослідження (Л. С. Виготський, П. Я. Гальперін, В. В. Давидов, В. П. Зінченко, Д. Б. Ельконін, С. Д. Максименко, Ю. І. Машбиць, В. В. Рубцов, Г. П. Щедровицький); операціональна концепція інтелекту (Ж. П'яже, Б. Інельдер, Ж. Верньо); принцип єдиного інтелекту (Б. М. Теплов, Д. Б. Завалішина); принцип подвійної інтеграції інтелекту (Л. М. Веккер, Р. М. Грановська, М. О. Холодна); концепція розвитку коаліційованого інтелекту в умовах освіти як інкультурації (Ж. Барон, Д. Перкінс, Е. Джей, С. Тішман, Г. Саломон). При цьому нагальним завданням є розробка технологій розвитку інтелектуальних можливостей людини із залученням найновітніших даних про психофізіологічні процеси в організмі людини, досягнень у сфері штучного інтелекту й експертних систем, бо, на жаль, багато важливих питань приймаються на рівні «здорового глузду» і, зважаючи на кінцевий результат, без детального обговорення.

Узагалі питання, що таке інтелект і чим він відрізняється від інших якостей, що характеризують роботу мозку людини, досить складне, бо інтелект – правильне судження, розуміння, роздум, що завдяки здоровому глузду та ініціативності допомагають людині пристосуватися до умов життя. У загальному вигляді інтелект – це система психічних механізмів, які обумовлюють можливість побудови «всередині» індивідууму об'єктивної картини того, що відбувається. З психологічного погляду призначення інтелекту – створювати порядок із хаосу на основі приведення у відповідність індивідуальних потреб людини до об'єктивних вимог реальності.

Уперше про існування індивідуальних відмінностей у розумових (інтелектуальних) здібностях почав говорити Ф. Гальтон. Але він ототожнював інтелект з природженими психофізіологічними функціями (реакція, чутливість та ін). Головним інструментом у вивченні інтелектуальних можливостей людини була тестологія, коли на початку ХХ ст. було запропоновано тест на інтелект (Intellectual Quotion, або IQ) А. Бене і Т. Симоном. Дещо пізніше Д. Равен продовжив розвиток цієї ідеї і виділив так званий продуктивний інтелект, або здатність виявляти зв'язки та співвідношення, які безпосередньо не подані в заданій ситуації, і репродуктивний інтелект, як здатність використовувати набутий досвід і засвоєну інформацію. З часом відомий учений Р. Кеттелл виділив так званий кристалізований інтелект, який розумівся як репродуктивна здатність, результат освіти і різних культурних впливів з функцією нагромадження та організації знань, яка визначається тестами на запас слів, читання, урахування соціальних норм та поточний інтелект. Під поточним інтелектом розумілася продуктивна здатність, основою якої є біологічні особливості нервової системи, а функція – швидко й точно обробляти інформацію, що визначається тестами на виявлення закономірностей та факторами візуалізації (здатність маніпулювати образами під час розв'язання дивергентних задач), пам'яті і швидкості.

Вивчаючи множинність і незалежність інтелектуальних здібностей, Л. Терстоун запропонував сім первинних розумових здібностей (як фактори):

просторовий, сприйняття, обчислювальний, вербального розуміння, швидкості мовлення, пам'яті, логічного міркування. Автор «берлінської моделі структури інтелекту» А. Ягер запропонував структуру як операції (у тому числі швидкість, пам'ять, креативність) та змісту (у тому числі вербальний, цифровий, наочний). Але, незважаючи на потужне методологічне забезпечення вивчення інтелектуальних здібностей, зокрема розвиток тестології, не відбулось народження скільки-небудь прийнятної концепції інтелекту. Крім того, прихильники поглядів на інтелект як єдину структуру дійшли парадоксального висновку про безліч різних, не завжди залежних одна від одної здібностей, а прихильники ідеї множинного інтелекту упевнилися в наявності єдиного початку всіх виявлень інтелекту. Сучасні дослідники інтелекту наполягають на надзвичайно складній структурі розумового забезпечення, однак істотним моментом є інтеграція складників в єдиний інтелект як продукт перетину всіх типів операцій і всіх типів змістів.

У сучасній психології в працях таких учених, як К. О. Абульханова-Славська, Б. Андерсон, Г. О. Балл, Дж. Барон, В. С. Біблер, А. В. Брушлінський, А. Валлон, М. Вертгеймер, В. В. Давидов, Д. М. Завалішина, О. В. Запорожець, Ф. Клікс, Ю. К. Корнілов, Г. С. Костюк, М. Мамардашвілі, Ж. П'яже, М. М. Поддяков, Р. Пол, С. Л. Рубінштейн, О. Є. Самойлов, Б. М. Теплов, О. К. Тихомиров, Ю. Л. Трофімов, М. О. Холодна, Д. Халперн інтелект розглядається як компонент індивідуальності, пов'язаний з особистісними характеристиками, тобто дослідження зв'язків інтелекту пов'язується з емоційно-вольовими особливостями, соціально-економічними умовами тощо. В інтелекті одночасно співіснують смислові структури, стратегії, диспозиції, абстрактні схеми, різні форми ігри, мова мислення тощо. Мислення як процес завжди розгорнуте в часі, динамічне, а як діяльність відповідає потребам особистості, її мотивам, має власні мету й засоби. Різні види й типи мислення, незалежно від класифікаційних засад, співіснують в інтелекті людини, взаємодоповнюють один одного і в сукупності когнітивно наповнюють інтелект як єдине інтегроване утворення. Залежно від конкретної мети, змісту діяльності й задачі, що розв'язується, той чи інший тип мислення може превалювати, переважати або в конкретній просторово-часовій ситуації, або в певній професійній діяльності.

Цікавою формою єдиного інтелекту є так званий професійний інтелект. Термін «професійний інтелект» до практичного і наукового користування почав входити порівняно недавно, з другої половини ХХ ст., у зв'язку зі значною інтелектуалізацією всієї суспільної праці, спричиненою науково-технічною революцією. Поняття «професійний інтелект» найчастіше вживається у двох значеннях. З одного боку, якщо хочуть підкреслити високий професійно-кваліфікаційний рівень спеціаліста, йдеться про особливості мислення, що виражають його «якісний» аспект. З іншого боку, якщо прагнуть підкреслити особливості мислення, що зумовлені характером професійної діяльності, то мається на увазі предметний аспект. Але найчастіше поняття «професійний інтелект» вживається одночасно в обох цих значеннях. Загальноприйнято стверджувати про «технічне» мислення інженера, про «клінічне» мислення лікаря, «економічне» економіста, «математичне» мислення тощо. Маються на увазі деякі

особливості мислення спеціаліста, що дозволяють йому успішно виконувати професійні завдання на високому рівні майстерності: швидко, точно, креативно вирішувати як ординарні, так і неординарні завдання в певній предметній галузі. Таких спеціалістів зазвичай характеризують як людей творчих у своїй професійній сфері, здатних до новаторства, відкриття чогось нового. Поряд з вимогами професійних завдань, які має вирішувати спеціаліст, висувається ряд вимог до його загального інтелектуального розвитку, до його здібностей охопити суть проблеми, не пов'язану з його професійною діяльністю, можливість бачити оптимальні засоби її вирішення, виходу на практичні завдання та прогнозування. Тобто коли мова йде про професійний інтелект, то загальні процеси не замінюють відповідну базу знань, що вказує на важливість специфічно-контекстуальних знань і процесів, що, на відміну від загальних процесів, деталізуються через підпроцеси.

Психологічний аналіз професійної діяльності державних службовців свідчить, що в ній виявляються і водночас формуються такі складники професійного інтелекту, як ефективно володіння засобами діяльності (наприклад, можливостями комп'ютера)¹, пов'язане з розвиненими інтелектуальною гнучкістю й стратегічністю; проектування діяльності користувачів і створення засобів, зокрема, засобів інтелектуальних; нестандартне поєднання творчого характеру мислення і його логічного характеру, інтуїції з усвідомленим, рефлексивним аналізом власних засобів діяльності і мисленевих стратегій; ретельність і уважність, уміння знайти помилку і ліквідувати її наслідки; оперативність мислення, прийняття рішень в умовах обмеженого часу; а також елементи соціального інтелекту – уміння ефективно взаємодіяти і спілкуватися з колегами в умовах спільної діяльності.

Такий підхід до професійного інтелекту вимагає розробки спеціальних інформаційних моделей та організаційних заходів для організації професійного навчання державних службовців (у тому числі в контексті селекції), передачі професійно корисних знань, організації їх засвоєння та закріплення. Це дозволяє формувати вміння, здатності, знання або поведінкові характеристики, необхідні для виконання певної роботи, сукупність яких необхідна для роботи на конкретній посаді (у групі посад), тобто те, що визначають як профіль компетентності. До речі, слід зазначити, що управління персоналом на державній службі в Німеччині, Канаді, США та інших країнах євроатлантичного регіону базується на засадах компетентності, на основі яких здійснюється оцінювання персоналу під час відбору, призначення та просування державних службовців.

З погляду Джеймса Брайана Куїна (James Brian Quinn), професора Фонду Уільяма, спеціаліста в галузі стратегічного планування, підприємницьких інновацій і технологій сектору послуг, «справжній професіонал володіє комплексом знань, які він повинен постійно оновлювати» [7]. На його думку, професійний інтелект особи в організації діє на чотирьох рівнях, поданих тут у порядку зростання їх значущості:

¹ Одним із показників переконливої позитивної динаміки професійного інтелекту є високий рівень інтелектуальної активності під час освоєння відносно нових комп'ютерних засобів і роботи з ними, оскільки професійний інтелект так формується як активний і стратегічний

1. *Когнітивне знання («що»)* – базовий рівень володіння дисципліною, що досягається в процесі серйозного навчання. Це знання необхідне, але аж ніяк не достатнє для успіху.

2. *Передові навички («як»)* дозволяють перетворити «книжкове знання» на ефективне виконання. Здатність застосовувати правила тієї чи іншої дисципліни до складних проблем реального світу – найбільш поширений рівень навичок серед професіоналів.

3. *Системне розуміння («чому»)* – глибоке знання причинно-наслідкових зв'язків, на яких базується дисципліна. Воно дозволяє професіоналам, не обмежуючись виконанням сьогочасних завдань, переходити до вирішення більш великих, комплексних проблем. Професіонали, які володіють системним розумінням, здатні передбачити глибинні взаємозв'язки і непрямі, неявні наслідки. Вище вираження цієї властивості спеціалістів – добре розвинута інтуїція.

4. *Самовмотивована творчість («навіщо»)* – це поєднання волі, мотивації і властивостей до адаптації заради успіху. Без самовмотивованої творчості інтелектуальні лідери можуть втратити перевагу, яка давала їм володіння знаннями. Якщо вони заспокоються і перестануть розвиватися, то не зможуть активно пристосуватися до зовнішніх умов, які змінюються, і особливо до інновацій, поява яких призводить до застарівання попередніх навичок.

Перші три рівні професійного інтелекту можуть відобразитися в системах, базах даних і операційних технологіях організації. Четвертий рівень часто відображається в корпоративній культурі організації. Цінність інтелекту помітно зростає в міру того, як людина піднімається вгору по шкалі розвитку особистості від когнітивного знання до самовмотивованої творчості. Однак багато організацій, у тому числі й державна служба, спрямовують усі свої зусилля на формування базових навичок і майже ніякої уваги не приділяють системним або творчим умінням.

Оскільки професіонали володіють спеціальними знаннями, їх готують як «еліту», вони часто вважають безспірними свої судження також з питань, не пов'язаних прямо з їх діяльністю. Спеціалісти, як правило, неохоче підпорядковуються іншим людям і не підтримують цілей своєї організації, які не зовсім відповідають їх поглядам.

Є низка критеріїв, яка характеризує ефективні організації з позиції професійного інтелекту.

Розвиток професійного інтелекту. У практиці ефективних організацій завжди є досвід управління професійним інтелектом.

Прийом на роботу кращих. Консультанти з кадрових питань спрямовують значні ресурси на пошук співробітників і активний відбір кращих випускників найбільш відомих навчальних закладів.

Інтенсивний початковий розвиток. Передові знання й навички професіоналів найбільш активно розвиваються за постійної участі у вирішенні складних реальних проблем; інтенсивна робота й повторення певних операцій мають потужний вплив на розвиток передових навичок у різних сферах; за наявності достойних наставників нові спеціалісти краще розуміють

функціонування системи взаємодій («чому»), ідентифікують себе з організацією та її цілями («навіщо»). Найбільш успішні організації стежать за тим, щоб приріст знання відбувався на фоні постійного ускладнення поставлених завдань. Цей приріст має супроводжуватися високою винагородою за ефективність і потужними стимулами до розуміння, систематизації й розвитку своєї галузі або сфери діяльності.

Постійне ускладнення професійних завдань. Професійний інтелект особливо ефективно розвивається під час вирішення складних завдань, які співробітники виконують протягом досить великого періоду. Сильні організації невтомно спонукають своїх співробітників братися за більш складні інтелектуальні завдання, працювати з реальними операційними системами й високодиференційованими зовнішніми середовищами і культурними відмінностями.

Оцінювання й відсів. Професіоналам, як правило, подобається, коли їх оцінюють, подобається змагатися і знати, що вони успішніші від своїх колег. Але вони хочуть, щоб їх оцінювали тільки ті, хто має більш високе становище у відповідній сфері, і при цьому оцінювали об'єктивно. Тому в ефективних організаціях завжди присутня внутрішня конкуренція і спеціальні критерії оцінювання роботи. У результаті відбувається постійне так би мовити «просіювання» талантів.

Підвищення ефективності професійного інтелекту. Успішні організації завжди знаходять ефективні способи зв'язати нові програми, системи стимулювання і моделі організації в такий спосіб, щоб цей комплекс заходів підняв професійний інтелект на більш високий рівень.

На базі наведених критеріїв може бути запропоновано ряд організаційних заходів:

1. Передумовою розвитку професійного інтелекту, відповідно до теоретичного аналізу інтелектуальної діяльності, є такі критерії, як розвиток інтелектуального вміння співвідносити розв'язування завдання з наявними засобами, поєднання об'єктивної оцінки інтелектуального продукту і прогностичної самооцінки його якості, а також інтелектуальна активність під час використання нових комп'ютерних засобів. Можна вважати, що сучасні тенденції інформатизації суспільства принципово впливають на проектування і формування професійного інтелекту державних службовців, розширяє можливості професіоналів через оволодіння знаннями за допомогою систем програмного забезпечення. Загальноприйнято вважати, що ключова інтелектуальна цінність багатьох організацій – це люди і системне програмне забезпечення. За допомогою спеціальних програм спеціалісти можуть збирати й аналізувати дані, необхідні для прийняття рішень. Сучасні комп'ютерні системи успішно зберігають агрегований досвід, що дозволяє менш досвідченим співробітникам швидко досягати рівня ефективності, зазвичай властивого їх набагато більш досвідченим колегам. Комп'ютерна система організації забезпечує точність когнітивного знання співробітника, яке він до того ж може своєчасно застосувати. Інформаційні технології дозволяють центральному органу організації зберігати й розповсюджувати між регіональними організаціями своєї структури як

інформацію, так і програмне забезпечення організації, доступне в онлайн-режимі, що також є інструментом прискореного навчання на робочому місці. Воно дозволяє всім співробітникам стежити за поточним законодавством, уникати помилок у своїй роботі², надавати громадянам актуальну інформацію і може бути складовою «електронного Уряду». Таким чином, збирання й передача суспільству знань організації за допомогою програмного забезпечення дає можливість повною мірою використати державному службовцю свій інтелектуальний капітал.

2. Необхідно подолати приховане небажання професіоналів обмінюватися інформацією. Слід переконати посадовця, що обмін інформацією дуже важливий, тому що цінність інтелектуальних активів, на відміну від матеріальних, невпинно зростає під час їх використання. Відомо, що в умовах належного стимулювання знань та інтелекту завдяки обміну професійний інтелект збільшується в геометричній прогресії. Базове положення теорії комунікації говорить, що потенційні вигоди мережі зростають прямо пропорційно зростанню кількості вузлів, які ця мережа може успішно з'єднати. Однак у професіоналів обмін найголовнішим активом – знаннями – часто наштовхується на опір, пов'язаний з рядом серйозних проблем. Конкуренція, яка існує серед спеціалістів, зазвичай утруднює діалог, і коли їх просять співпрацювати нарівні, вони зазвичай не поспішають відгукнутися, намагаючись завершити власні рішення. Мабуть, їх професійна гордість страждає тому, що під час спільної праці важко виділити заслуги осіб, які дійсно зробили інтелектуальний внесок у ту або іншу справу. Тому для налагодження інформаційного обміну необхідні значні спонукальні мотиви, де головним, на нашу думку, є формування комплексного інтелектуально-насиченого середовища як ефективного джерела розвитку професійного інтелекту.

3. Потрібно проаналізувати шляхи створення комплексного інтелектуально-насиченого середовища підготовки державних службовців, яке забезпечить розвиток професійного інтелекту, бо відомо, що навчання в умовах інтелектуально-насиченого середовища поглиблює й розвиває метакогнітивні складники професійного інтелекту, рефлексивні складники відповідної діяльності. Це потрібно робити в поєднанні з технологією динамічного відслідковування розвитку інтелектуальних складових готовності до праці. Такі селекційні технології пов'язані, передусім, з установленням ступеня готовності до праці на початкових та подальших етапах оволодіння професією, визначення профілю навчання як на початку навчання, так і впродовж усього строку навчання. Такий підхід пов'язаний з висновками досліджень залежності становлення професійного інтелекту людини від вихідного рівня інтелектуальної готовності до праці. Тому логічно припустити, що ефективне становлення професійного інтелекту державних службовців залежить від інтересу до відповідної сфери діяльності, реального (а не декларованого) рівня загальної готовності до служби; інтелектуально-творчої активності й інтелектуально-творчого потенціалу особистості; загального рівня інтелектуального розвитку, особливостей

² Про високий рівень розвитку професійного інтелекту, на наш погляд, може свідчити не тільки і не стільки безпомилкова робота, а близькість об'єктивної оцінки продукту і суб'єктивної оцінки його якості, тобто оцінки його якості самим державним службовцем

понятійного мислення, швидкості мисленнєвих процесів, а також рефлексивних можливостей особистості. Серед цих особливостей потрібно виділити такі: необхідність високої професійної працездатності і, відповідно, залежність ефективності праці від функціонального стану організму працюючого; інтенсифікація, прискорення відповідної підготовки, формування готовності на ці професії вже в молодому віці; поєднання глибокої спеціалізації та інтердисциплінарного характеру знань і вмінь. Це дозволяє не обмежуватися суто фаховими знаннями та вміннями, а натомість професійно необхідною стає універсальна управлінська компетентність державного службовця. Тому розроблення профілів компетентності (професійно-кваліфікаційних вимог) до посад, де, на нашу думку, має бути врахована якість «професійного інтелекту», у тому числі й задля забезпечення прозорості оцінювання державних службовців під час відбору, призначення, просування, визначення потреб у навчанні та професійному розвитку як усього персоналу державної служби, так і керівного зокрема [1, с. 41].

Для реалізації цих пропозицій для кожної форми запропонованих організаційних заходів необхідно ретельно розробити набір норм та правил корпоративної культури державної служби, які юридично підтримуються засобами кадрової політики, системами оцінювання ефективності і винагород та програмним забезпеченням. Вони мають бути органічно пристосовані до конкретних цілей державної служби, яка, безумовно, є інтелектуальною працею зі знаковими моделями, яка потребує постійного рефлексивного аналізу і метакогнітивного моніторингу професійних процесів та функціонального стану державних службовців.

Список використаних джерел

1. **Вишневський, А.** Застосування моделі та профілів компетентності для управління персоналом в системі державної служби / А. Вишневський, О. Хмельницька // Вісн. держ. служби України. – 2004. – № 2. – С. 38 – 44.
2. **Егоршин, А. И.** Основы управления персоналом : учеб. пособ. для вузов / А. И. Егоршин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Инфра-м, 2006. – 356 с.
3. **Нижник, Н.** Підхід до формування змісту якостей керівника в системі державного управління / Н. Нижник, С. Мосов // Вісн. держ. служби України. – 1999. – № 1. – С. 69 – 75.
4. **Серьогін, С. М.** Державний службовець у взаємовідносинах влади і суспільства : дис. ... д-ра наук держ. упр. : 25.00.03 / Серьогін Сергій Михайлович ; НАДУ. – К., 2004. – 382 с.
5. **Соколовський, С. І.** Професійна діяльність державних службовців: проблеми наукового обґрунтування / Сергій Соколовський. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2006. – Вип. 4 (26). – С. 178 – 184.
6. **Ребкало, В.** Психологічні чинники розвитку управлінських навиків особистості державного службовця в Україні / В. Ребкало, М. Пірен // Вісн. УАДУ. – 1999. – № 4. – С. 235 – 242.
7. **Элитариум.** – Режим доступа : www.smart-edu.com.

Надійшла до редколегії 26.06.09