

ДЕРЖАВНА СЛУЖБА: АСПЕКТИ ТА ПРАКТИКИ

Євдокимов Вадім Олександрович,
к. е. н., доц., доцент кафедри державного управління,
Харківський регіональний інститут державного управління
Національної академії державного управління при Президентові України,
м. Харків
ORCID 0000-0003-0620-4939

УДК 35.083.11

doi: 10.34213/ap.21.01.13

ПЕРШІ КРОКИ НОВОПРИЗНАЧЕНОГО КЕРІВНИКА В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ

Здійснено аналіз ключових помилок керівника під час вступу на посаду в системі публічної служби. Оскільки аналіз наукових джерел з цієї проблематики виявив значні прогалини в дослідженні питання, постала необхідність визначення управлінських технік, упровадження яких дозволить зменшити негативні наслідки опору колективу “новому” керівникові. Обґрунтовано доцільність використання технології постановки завдань з використанням SMART-критеріїв для визначення ключових показників результативності та якості службової діяльності публічних службовців.

Ключові слова: керівник; підлеглий; завдання; smart-критерії; імідж; відносини; спілкування.

Постановка проблеми. Сучасна практика управління персоналом у системі публічної служби характеризується посиленням вимог до діяльності органів публічної влади. Значний потенціал підвищення ефективності й результативності роботи інститутів публічної влади міститься в розвитку управлінських компетентностей керівників на публічній службі, і реалізація цього потенціалу надасть нового поштовху соціально-економічному розвитку України загалом та реалізації концепції євроінтеграції зокрема.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню різних аспектів професіоналізації публічної служби, проблемам управління людськими ресурсами та менеджменту персоналу приділено значну увагу у працях українських та зарубіжних учених І. Адізеса, В. Авер'янова, П. Друкера, С. Іванова, Е. Кемпбелла, Р. Коха, Н. Липовської, Н. Нижник, Т. Пітерса, О. Пархоменко-Кучевіа, С. Серьогіна, О. Фрідман.

Мета статті – дослідити особливості комунікаційних та організаційних відносин між новопризначеним на посаду керівником та підлеглими в публічній сфері.

Виклад основного матеріалу. Вступ на посаду “нового” керівника колективу можливий за двома варіантами: перший – його призначають на посаду з іншого підрозділу, а другий – він є вихідцем із цього ж колективу і в минулому був колегою теперішніх підлеглих.

Вступ на нову посаду – це, безумовно, найважливіший етап у діяльності як самого керівника, так і колективу. Від правильності перших кроків керівника залежать не тільки його особисті успіх і кар'єра, але і розвиток колективу, відділу, установи.

Отже, новопризначений керівник вступає на посаду. Підлеглі, які ще вчора дотримувались нормальної поведінки, сьогодні відкриваються з якогось

© Євдокимов В. О., 2021

іншого, несподіваного і, найчастіше, не дуже приємного боку. Типові симптоми поведінки підлеглих у перші дні діяльності новопризначеного керівника:

- збільшення соціальної “дистанції” та зниження відкритості у спілкуванні;
- навмисна “тупуватість” (відтепер ти начальник, говори – що і як робити?);
- прихований саботаж або пряма відмова від виконання розпоряджень – як своєрідний виклик (мовляв, і що ти можеш мені зробити?);
- зміна стилю діалогу з конструктивного на деструктивний, опонуючий, конфронтаційний;
- зниження рівня дисципліни, спроба обернути на жарт розпорядження та слова керівника;
- звернення до керівника з недоречними проханнями;
- цілеспрямоване приховування важливої інформації.

Перше враження від керівника є настільки глибоким, що змінити його в майбутньому буде вкрай важко. І тому кожен крок призначеного керівника повинно бути ретельно виважено. Отже, спробуймо надати деякі практичні поради “новому” керівникові.

Найпершим кроком новопризначеного керівника повинно стати визначення обсягу його реальних прав, обов’язків, ресурсів, меж владних повноважень. Номінальні права й обов’язки прописано в посадовій інструкції, проте реальні можуть бути зовсім іншими. Наприклад, безпосередній начальник “нового” керівника постійно звик надавати розпорядження провідному спеціалісту, мінуючи його керівника. “Новому” керівникові дають зрозуміти, що ставлення з боку керівництва до такого провідного спеціаліста має свої особливості (скажімо, він виконує чийсь особисті доручення), і його наразі не треба чіпати та навантажувати. Тобто номінальні права “нового” керівника значно більші, ніж фактичні. Так само спостерігається ситуація і з ресурсами – реально їх значно менше, аніж номінально необхідно для виконання посадових функцій. З відповідальністю на практиці ситуація протилежна, її звичайно фактично значно більше, ніж номінально повинно бути. Для того щоб “новому” керівникові у майбутньому не робити помилок, треба визначитися щодо реальних управлінських важелів, які є у нього в розпорядженні. Після ознайомлення з фактичними ресурсами дуже важливо “позначити” свою територію управлінського впливу. Для новопризначеного керівника на перших кроках діяльності керівництво надає значно більше ресурсів задля виконання його посадових функцій, проте якщо “новий” керівник не створить прецеденту для використання їх, то згодом такі можливості будуть звужуватися. Щойно “новому” керівникові надали можливість використати будь-який ресурс, треба миттєво скористатися цим. Це може бути якийсь предмет (наприклад, комп’ютерна техніка, телефон), додатковий обсяг влади, розширене коло повноважень. Якщо керівникові в підпорядкування дали співробітника, який, наприклад, не входить до його підрозділу, то одразу ж необхідно надати йому будь-яке доручення. Дали можливість користуватись якимось приміщенням – розмістіть у ньому свої речі або обладнайте в ньому робоче місце. Якщо цього не зробити, то територія буде постійно звужуватися, оскільки тривалий час вільного територіального або соціального простору не буває, людина постійно розширює ореол свого існування. Якщо керівник не займає управлінського простору, то його займає підлеглий. Вигляд це має такий: керівник не врегулював якесь питання діяльності підлеглого – підлеглий розуміє це і вже робить на свій розсуд або взагалі не робить, вважаючи це нормою (своїм ареалом професійного простору).

Другий важливий момент: керівництво обов'язково представить “нового” керівника колективу, але потім керівникові доцільно ще додатково та самостійно познайомитися з підлеглими. Краще це зробити наодинці з колективом. Особисте представлення виявиться більш результативним, якщо керівник буде наводити лише факти зі свого професійного й особистого життя. Згодом усі факти з життя керівника стануть відомі всьому колективу, але краще буде, якщо керівник розповість про них колективу особисто, а не буде їх приховувати. Відкритість керівника підвищує його рівень авторитету і довіри з боку підлеглих.

Для збільшення рівня авторитету керівника необхідно ознайомити колектив із мотивами обійняття “новим” керівником посади і цілями, які він планує поставити перед підлеглими. Персонал повинен знати, до чого він прямує і що від нього вимагають.

Наступний, третій момент: для того щоб колектив одразу зрозумів, що прийшла людина, з якою треба буде рахуватися, необхідно відразу зробити фізичні зміни у середовищі без попереднього обговорення з колективом. Зміни повинні бути незначними, бажано, щоб вони ніяким чином не впливали на технологічні та організаційні процеси діяльності колективу, наприклад: перестановка меблів, косметичний ремонт приміщення, пересування робочих місць співробітників, нові бейджі. Менеджмент поділяється на паперовий і фізичний. Паперовий менеджмент спрямовано на створення будь-якого документа, фізичний менеджмент характеризується рухом людей, активів, ресурсів, тобто зміною фізичного середовища. І коли керівник без обговорення приймає рішення, які впливають на реальні зміни, а не паперові, то підлеглі розуміють: із цим керівником треба буде рахуватися, він – дійова особистість.

Четвертим важливим моментом є те, що на перших кроках своєї діяльності новому керівникові доцільно тримати всіх без винятку підлеглих на рівній соціальній відстані. Не треба приймати будь-яку соціально-побутову допомогу від персоналу. Колектив пильно дивиться, кого новий керівник наближує до себе. У будь-якому колективі знайдуться люди, які хочуть наближитися до керівника з метою зміцнення свого соціального становища в неформальній структурі колективу, тому охоче пропонують свої послуги: інформаційні, комунікаційні, побутові та ін. Слабкий керівник з радістю прийме таку пропозицію і тим самим поставить себе у вкрай незручне становище щодо колективу. Чому? А тому, що таку інформацію навряд чи дасть професійний та відповідальний працівник, він не має часу для цього. Таку “послугу” керівникові надасть працівник, який не напружується на роботі та хоче отримати будь-які преференції в колективі: пліткар, підлабузник, кар’єрист. Після наближення такого роду “спеціаліста” колектив одразу це помітить і зробить відповідні висновки: “Скажи, хто твій друг, і я скажу, хто ти”.

Якщо підлеглий пропонує керівникові будь-яку побутову послугу, то доцільно її ввічливо приймати, але не захочувати для подальшої турботи з боку підлеглого.

У жодному разі “новому” керівникові не варто проводити позаробочий час (наприклад, перерву на обід, каву-брейк, будь-яке свято, день народження) у компанії своїх підлеглих, особливо на початку своєї діяльності. Потім, коли “новий” керівник вже дізнається про свій колектив більш ґрунтовно і зрозуміє, хто є хто, така практика вже буде доцільною і допоможе керівникові вирішувати питання в неформальній обстановці. “Новому” керівникові

доцільно проводити позаробочий час із рівним за рангом колегою (начальником відділу, департаменту, установи).

П'ятим, на чому слід наголосити, є те, що перший час на посаді керівника не треба карати підлеглих за будь-які вчинки, але обов'язково треба з'ясувати причини їх виникнення. Керівник ще не знає, які сформувалися в колективі звички, традиції та норми поведінки. Дуже часто в організаціях на папері існує один правопорядок, а в реальному житті він доволі часто інший. Співробітники діють за реальним порядком, а "новий" керівник лише знає "паперовий" порядок.

Шосте: "новому" керівникові треба надавати та приймати завдання на самоті з підлеглим, уникаючи присутності інших посадовців. Під час спілкування не треба ставити питання підлеглому стосовно діяльності інших співробітників. Нарешті, керівник отримає достатньо інформації стосовно неформальної корпоративної культури завдяки співбесіди з кожним членом колективу. Наведімо кілька прикладів запитань керівника під час спілкування з підлеглими: "Які Ваші обов'язки?", "З ким по роботі Ви найбільш часто стикаєтесь?", "Які є у Вас по роботі складнощі і проблеми?"

Сьоме: "новому" керівникові необхідно зупинити спроби підлеглих на пряму безпосередньо спілкуватися з вищим керівництвом. Безумовно, такі спроби будуть, особливо на початковому етапі роботи "нового" керівника, який не має достатнього досвіду на посаді та не в повному обсязі розуміє організаційно-технологічні процеси. Керівництво теж може проводити політику прямої взаємодії з провідними спеціалістами, уникаючи участі "нового" керівника. Якщо така ситуація склалася, то "новому" керівнику доцільно погіршити становище співробітника, який постійно вирішує свої проблеми з вищим керівництвом. Це можна зробити в такий спосіб: якомога більше давайте йому завдань упродовж робочого дня, здійснійте більш жорсткий контроль їхнього виконання, ставте неприємні запитання за робочими моментами тощо. Але в жодному разі не забороняйте підлеглому спілкуватися на пряму з вищим керівництвом і також не висловлюйте вищому керівництву своє невдоволення цією ситуацією.

Розгляньмо іншу досить поширену ситуацію, коли "нового" керівника призначено на посаду зі складу колективу. Одразу виникає проблема, яким чином дистанціюватися "новому" керівнику від підлеглих, якщо він у минулому – їхній колега. Для колективу він ще не вийшов із ролі колеги, і деякі співробітники можуть використовувати їхні дружні стосунки в минулому для побудови тісних відносин із "новим" керівником. Деякі з них очікують отримати привілеї, зниження вимог до результатів діяльності, збільшення розміру оплати праці (або премій, надбавок), послаблення дисципліни. Треба розірвати близькі стосунки – для цього, за можливості, у перші дні діяльності як "нового" керівника можна взяти невеличку відпустку або запланувати відрадженьня. Це дозволить колективу усвідомити новий перерозподіл влади, допоможе знизити емоційну напругу, а для деяких колег – змиритися з новим призначенням.

"Новому" керівникові необхідно змінити свій особистий зовнішній імідж, зробити його більш формальним. Особистий імідж керівника – це не тільки і не стільки засіб завоювати увагу, це, скоріше, спосіб реагування на вимоги своїх підлеглих, які бажають сприймати цього управлінця саме таким, а не іншим [2]. Основною метою формування іміджу керівника є моделювання способу його сприйняття підлеглими, за яким він органічно вписується в систему їхніх очікувань.

“Новому” керівникові необхідно відразу побудувати для підлеглих контрольні точки з метою мінімізації суб’єктивного впливу під час контрольних заходів перевірки виконаних завдань. Підлеглі будуть використовувати надану можливість поспілкуватися з керівником, щоб пояснити, чому завдання не виконано або виконано не повною мірою, посилаючись на дружні стосунки з керівником у минулому. Саме тому треба сформулювати контрольні точки в такій формі, яка дозволяє без пояснень підлеглого зрозуміти, виконано завдання чи ні. І в цьому керівникові допоможе технологія постановки завдань SMART, яка запропонована Пітером Друкером у 1954 р. в роботі “The Practice of Management” [5].

Незважаючи на те, що аббревіатуру SMART розшифровують по-різному, для наших цілей будемо використовувати такий варіант [1]:

– S (specific) – показник повинен бути конкретним. Формулювання показника має розумітися однозначно та мінімізувати можливість суб’єктивного широкого тлумачення;

– M (measurable) – показник повинен піддаватися вимірюванню. Вимірювання здійснюється в кількісному та/або якісному виразі, при цьому зазначається бажане (очікуване) значення показника; у разі використання кількісного виміру зазначають одиницю виміру;

– A (attainable) – показник повинен бути реалістичним та досяжним з точки зору наявності необхідних компетенції та ресурсів (часових, фінансових, людських, інформаційних тощо), наявних у розпорядженні структурного підрозділу;

– R (relevant) – показник повинен бути релевантним, тобто відповідати повноваженням (компетенції) державного службовця; досягнення такого показника має приводити до виконання завдання в цілому;

– T (time frame) – встановлення граничної (кінцевої) дати (періоду) досягнення показника.

Варто зауважити, що SMART-критерії слід використовувати не як порядок, у якому потрібно формулювати й озвучувати завдання підлеглому, а як набір критеріїв, яким воно повинне відповідати. Тому знайомитися з системою постановки управлінських цілей треба розпочати не з першого пункту (S), а з поняття Relevant, яке найточніше перекладається як “доречність у справі”.

Яке запитання виникне у підлеглого, якщо керівник поставить йому завдання – підготуйте квартальний звіт, а потім його скасує? Безумовно, надалі виникатиме запитання: “А навіщо я буду його робити?” Зрозуміло, що службові завдання не виглядають такими безглуздими, а тому керівники не завжди приділяють увагу обґрунтуванню змісту роботи перед підлеглим. По-перше, це призводить до зниження рівня мотивації підлеглого виконувати роботу, по-друге, підлеглий не має жодного уявлення, як правильно її виконувати. Тобто релевантність завдання означає його доречність у загальній системі цінностей організації. Кожна постановка завдання повинна розпочинатися словами: “Для досягнення цілей ...”, “З метою удосконалення ...”, “Для підвищення рівня...” та ін.

Переваги релевантності завдання:

– підвищення рівня мотивації підлеглого під час виконання завдання;
– зрозумілість мети роботи, яка дозволить підлеглому запропонувати найкращий варіант реалізації завдання, що, своєю чергою, приведе до концентрації уваги і знизить імовірність переробляння роботи;

– у підлеглого сформується розуміння наслідків виконаного завдання для нього, колективу, підрозділу, організації. А це приведе до підвищення рівня його відповідальності.

Наступним пунктом розгляньмо параметр “конкретність” (specific). Він відповідає на запитання: “Що робити?” – яке виходить із відповіді на попереднє запитання: “Навіщо?”

Конкретність завдання – це параметр, який максимально точно описує результат, який повинен отримати підлеглий. Для успішності виконання завдання керівник повинен якомога детальніше описувати кожну подробицю щодо виконання завдання.

Наступний параметр – вимірність (measurable). У процесі постановки завдання керівникові необхідно вказувати підлеглому кількісний показник, за яким можна оцінювати його результати роботи. Але доволі часто керівник опиняється в тупиковій ситуації, коли мету неможливо “оцифрувати”. Наприклад, як внести параметр “вимірність” у завдання “підготувати звіт”? У кожного результату є свій еталон, зразок, який береться за основу, тому постановку завдання в такому разі може бути подано в такій спосіб: “Підготуйте звіт за формою № 484/34767”. Така постановка завдання чітко зорієнтує підлеглого, який буде його виконувати за відповідним шаблоном.

Приклади внесення вимірності у постановку завдання: “В якості зразка використайте минулорічну презентацію”, “Роботу повинно бути виконано за технічним регламентом”, “Витрати на підготовку проекту не повинні перевищувати запланованих показників”, “У стандарту форму звітності додайте показник середньомісячної заробітної плати штатних працівників” та ін.

Ще один важливий параметр робочого завдання – це досяжність. Навколо цього параметру дуже багато пліток та наукових дискусій. Частина науковців вважає, що мета завдання повинна бути поза межею звичайних зусиль виконавця або бути дуже амбітною. Але така постановка завдання є звичайним прикладом мотиваційної промови перед колективом.

На практиці досяжність робочого завдання – це вказівка на ресурси, які треба використати під час його виконання. Саме наявність ресурсів робить завдання досяжним, тому керівник повинен під час постановки завдання вказувати на можливість їхнього використання, наприклад: “Номери телефонів керівників регіональних відділень слід взяти у секретаря”, “Для друку запрошень до конференції необхідно оформити заявку в технічному відділі”, “Для розрахунку додаткових показників звіту запросити інформацію в бухгалтерії”.

Із постановкою термінів виконання завдань зазвичай у більшості керівників проблем не виникає. Однак різні типи підлеглих по-різному сприймають строки виконання завдання або “зараз”, або “ніколи”. З останніми керівники навчилися ефективно взаємодіяти за рахунок встановлення дедлайнів, причому такі підлегли навалюються на виконання завдання в останню мить. Існують протилежні співробітники, які починають виконувати завдання, ще до того моменту, коли воно стає актуальним. Крім того, такі підлегли віддають пріоритет у виконанні завдань на користь останнього з тих, які вони отримали від керівника. Тому керівникам необхідно віддавати розпорядження з указанням не тільки термінів закінчення завдання, але і термінів його початку.

Саме такій підхід дозволить “новому” керівникові уникнути на перших кроках своєї роботи непорозумінь із підлеглими, уніфікувати управлінську взаємодію і побудувати правильну корпоративну ідеологію.

“Новий” керівник іноді натрапляє на ситуацію, коли досвідчений підлеглий займається рецензуванням його діяльності. Як учинити в цьому разі? Перш за все необхідно проаналізувати діяльність підлеглого, його роль і його внесок у загальні результати роботи колективу. Буває так, що співробітник говорить одне, а робить зовсім інше, набагато більше, ніж усі інші підлеглі. І якщо внесок “проблемного” підлеглого значний, керівник повинен зайнятися його налаштуванням, треба підлеглому змінити картину світу, виставити дисциплінарні пріоритети. Якщо ж результати діяльності “проблемного” підлеглого незначні або нульові, то керівник може розпочати процедуру його звільнення. Для цього керівник влаштовує підлеглому політику так званого “важкого” життя в організації, потрібно взяти його на “короткий поводок” шляхом постійного надавання завдань одне за одним упродовж робочого дня, і за кожне завдання підлеглий повинен прозвітувати. Жодна посадова інструкція не забороняє керівникові надавати підлеглому завдання. Керівники досить часто роблять помилки під час реалізації політики “важкого” життя, такі як чіпляння до роботи підлеглого, образи, підвищення голосу, комунікаційні обмеження, розповсюдження пліток, догана та ін. Але така політика недоречна, вона знижує лідерський статус керівника за рахунок того, що колектив стане на бік “проблемного” колеги.

Буває, що несприятлива для керівника ситуація ускладнюється тим, що проблемних підлеглих не один, а ціла група, які чинять опір призначеному керівникові. Треба пам’ятати, що віник не ламають цілком, його ламають гілками. Рішення такої проблеми було знайдене ще китайським генералом Сунь Цзи [4] в роботі “Мистецтво війни” (VI ст. до н. е.) в стратагемі “Щоб зловити розбійників, треба перш за все зловити ватажка”, зміст якої полягає в такому: “Щоб розв’язати твердий вузол, необхідно відокремити спочатку ватажка, а потім все само розпуститься...” [4]. Керівникові треба використати свої владні повноваження для відокремлення в колективі ватажка від його послідовників. Необхідно розпочати спілкування послідовно з кожним членом колективу, починаючи з найбільш психологічно слабкого підлеглого, який не має принципової позиції. Під час спілкування визначити його позицію в конфлікті – чим він особисто незадоволений, причини його опору та ін. Керівник повинен відірвати (відокремити) його від групи незадоволених, привести його в становище підлеглого та запропонувати визначитися йому з подальшою лінією своєї поведінки. Спочатку підлеглий буде прикриватись інтересами більшості, але керівник повинен під час спілкування запропонувати підлеглому визначитися з його особистою позицією (він посилатиметься на порожнє, тобто не має міцної позиції захисту своїх переконань) [3]. З ватажком проблемних підлеглих керівникові доцільно взагалі тривалий час не спілкуватися, треба тримати енергетичну паузу. Урешті-решт він виявить, що залишився один на один з керівником. Саме зараз можна провести співбесіду, у ході якої він не зможе чинити значний опір через тривале й виснажливе очікування своєї долі в організації. Можливо, це виглядає негуманно по відношенню до підлеглого, але управління персоналом ставить за мету підвищення результативності діяльності колективу, і на цьому шляху керівникові доведеться виконувати будь-які дії, які в стратегічній перспективі приведуть до необхідного організації результату.

Висновки до цього дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Практика освіти показує цікаву закономірність: найбільші труднощі з управління персоналом виникають у керівників, які бажають бути для підлеглих “хорошими”. Їм дуже важко, неприємно нав’язувати іншим свою

волю, вони намагаються управляти “хорошими” відносинами в колективі, розраховуючи на відповідне ставлення з боку підлеглих. На жаль, ці сподівання виправдовуються дуже рідко. Керівник повинен діяти в інтересах організації, що часто йде в розріз з інтересами підлеглих. Не соромно керувати, соромно не вміти цього робити. Але керівництву можна навчатися.

Список використаних джерел

1. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо визначення завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорії “Б” і “В” : наказ НАДС від 27.11.2017 р. № 237. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/human%20resources/NPA/171-19-nakaz.pdf> (дата звернення: 17.03.2021).
2. Пшенична Л. Імідж керівника – важлива складова кар’єри управлінця. Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології. 2018. № 6 (80). URL: <https://pedscience.sspu.sumy.ua/wp-content/uploads/2018/11/24.pdf> (дата звернення: 17.03.2021).
3. Тарасов В. Технологія життя. Книга для героїв. Москва : Добрая книга, 2020. 272 с.
4. Douglas S. Tung and Teresa K. Tung. 36 Stratagems Plus: Illustrated by International Cases. Victoria, B.C., Canada : Trafford on Demand Pub, 2010. 388 p.
5. Peter F. Drucker. The practice of management. New York: Harper & Row, 1954. 416 p.

Yevdokymov V. A.,

*PhD in Economics, Associate Professor of Public Administration Department, KRI NAPA, Kharkiv
ORCID 0000-0003-0620-4939*

FIRST STEPS OF NEWLY APPOINTED LEADER IN MANAGING STAFF OF PUBLIC SPHERE

Appointment to the post of a “new” manager of a work team can be performed in two ways: the first option – a person is transferred to a position from a different unit; while the second way – he or she is a member of the same team, a former colleague of his/her present subordinates.

The first step of a newly appointed manager should be determining the scope of their actual rights, duties, resources, and boundaries of authority. The formal rights and responsibilities are specified in a job description; however, in reality they can be completely different.

In order to enhance the authority of a new leader, it is necessary to familiarize the work team with the motives of his/her taking the post and the goals that he/she is planning to put before his/her subordinates. The staff should be aware of what they have to achieve and what is required of them.

At the very start of a new manager’s activity, it is expedient to keep all of the subordinates at an equal social distance. It is inappropriate for a manager to take any social or household assistance from the staff. The team watches closely for any signs of favoritism from the new manager towards any of the subordinates.

In the beginning, a manager should not penalize his/her subordinates for any misdeeds, but be sure to find out the reasons for their occurrence.

A new manager needs to adjust their personal image, making it more formal. The main purpose of forming an image of a leader is to simulate the method of its perception by the subordinates, according to which it fits organically into the system of their expectations.

A newly appointed manager should start by building benchmarks for the subordinates in order to minimize subjectivity during verification of the performed tasks. This is to be achieved with the help of the SMART-technology of setting up tasks. It is worth noting that SMART-criteria should be used not for sequencing of task formulation and giving orders to a subordinate, but as a set of criteria, which it should meet.

The educational practices show an interesting pattern: the greatest challenges in personnel management are faced by those managers who are willing to be “nice” to their subordinates. They experience difficulties, having to impose their will; they try to manage “good” relationships within their teams, counting on the appropriate attitude of the subordinates. Unfortunately, these expectations are very rarely met. The manager must act in the interests of an organization, which often runs counter to the interests of the subordinates. There is no shame in providing leadership, it is a shame not to be able to do this. However, leadership skills can be trained.

Keywords: leader; subordinate; task; SMART-criteria; image; relationship; communication.

References

1. Pro zatverdzhennia Metodichnykh rekomendatsii shchodo vyznachennia zavdan i kliuchovykh pokaznykh rezultatyvnosti, efektyvnosti ta yakosti sluzhbovoi diialnosti derzhavnykh sluzhbovtsiv, yakі zaimaiut posady derzhavnoi sluzhby katehorii "B" i "V" : nakaz NADS vid 27.11.2017 r. № 237. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/human%20resources/NPA/171-19-nakaz.pdf> [in Ukrainian].
2. Pshenychna, L. (2018). Imidzh kerivnyka – vazhlyva skladova kariery upravlintsia. *Pedahohichni nauky: teoriia, istoriia, innovatsiini tekhnolohii*, 6 (80). URL: <https://pedscience.sspu.sumy.ua/wp-content/uploads/2018/11/24.pdf> [in Ukrainian].
3. Tarasov, V. (2020). *Tekhnologiya zhizni. Kniga dlya geroyev*. Moskva : Dobraya kniga [in Russian].
4. Douglas, S. (2010). *Tung and Teresa K. Tung. 36 Stratagems Plus: Illustrated by International Cases*. Victoria, B.C., Canada: Trafford on Demand Pub.
5. Peter, F. Drucker. (1954). *The practice of management*. New York: Harper & Row.

Надійшла до редколегії 19.03.2021 р.