

DOI: 10.52363/2414-5866-2022-2-26

УДК 352

*Подольчак Н.Ю., д.е.н., проф., НУ «ЛП», м. Львів,*

*ORCID:0000-0002-0284-9601,*

*Цигилик Н.В., к.т.н., НУ «ЛП», м. Львів,*

*ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7038-380X>,*

*Білоус Н.Б., к.е.н., НУ «ЛП», м. Львів*

*Podolchak N., Sc.D., professor, Lviv Polytechnic National University, Lviv,*

*Tsygylyk N., Ph.D., Lviv Polytechnic National University, Lviv,*

*Bilous N., Ph.D., Lviv Polytechnic National University, Lviv*

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА АСИМЕТРІЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ТА СЛУЖБОВЦІВ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: ПРИЧИНИ ВИНИКНЕННЯ ТА СПОСОБИ УСУНЕННЯ**

## **QUALIFICATION ASYMMETRY OF CIVIL OFFICERS AND OFFICERS OF LOCAL GOVERNMENT: CAUSES OF OCCURENCE AND METHODS OF ELIMINATION**

*У статті визначено поняття кваліфікаційної асиметрії персоналу та встановлено її відмінності від освітньо-кваліфікаційної асиметрії. Проаналізовано причини виникнення кваліфікаційної асиметрії державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування та вказано способи усунення. Запропонований підхід дозволить активізувати синергетичні явища для швидкого і суттєвого підвищення ступеню кваліфікації та ефективності державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування, а, отже, підвищить ефективність державної служби та органів місцевого самоврядування і наблизить Україну до вступу у Європейський Союз.*

***Ключові слова:** BANI-світ, державний службовець, ефективність, кваліфікаційна асиметрія, результативність, службовець органу місцевого самоврядування, управління.*

*The article defines the concept of personnel qualification asymmetry and establishes its differences from educational and qualification asymmetry. The causes of qualification asymmetry of civil servants and employees of local government are analyzed and elimination methods are indicated. The proposed approach will make it possible to activate synergistic phenomena for a quick and significant increase in the degree of qualification and efficiency of civil servants and employees of local government, and, therefore, will increase the efficiency of the civil service and local government and will bring Ukraine closer to joining the European Union.*

***Key words:** BANI-world, civil servant, efficiency, qualification asymmetry, effectiveness, local government employee, management.*

**Постановка проблеми.** Крихкий, тривожний, нелінійний, та незбагнений VANI-світ ставить нові виклики перед всім людством і в першу чергу перед службовцями органів управління, які забезпечують функціонування держави та відповідають за комфортне перебування та життєдіяльність кожного члена суспільства у правовому полі [1-3]. Перш за все – це виклик ефективно виконувати нові завдання, по друге – постійно навчатися впродовж життя, розвиваючи свої hard-skills та soft-skills, адже без другого не можливе перше. При успішному здійсненні цих вимог з однієї сторони неодмінно відбуватиметься кар’єрний ріст, як додаткова мотивація для подальшого розвитку державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування. З іншої – буде забезпечений високий рівень ефективності публічних органів влади, а, отже, суттєво пришвидшиться поступ до Європейського Союзу.

VANI-світ змінюється настільки швидко, що навиків та вміння державних службовців та працівників органів місцевого самоврядування не встигають удосконалюватися. Якщо ж говорити про молодих спеціалістів, то у них зазвичай ще недостатньо досвіду, щоб повністю відповідати всім вимогам, які ставляться до сучасних службовців, а тим більше, до ефективних управлінців. Працівники, які тільки призначаються на нову посаду також не володіють достатнім багажем навиків та необхідним інструментарієм, а також не знають всіх нюансів для результативного виконання поставлених завдань. Фактично, присутня різниця – певна асиметрія між тим, якими навиками володіють державні службовці та службовці органів місцевого самоврядування в реальності і тим, якими навиками вони повинні володіти. В той же час необхідно забезпечувати поряд з безперервністю та сталістю діяльності в галузі державного управління та публічного адміністрування її високу ефективність. З огляду на це необхідно розробити методіку, яка швидко та ефективно забезпечить досягнення необхідного рівня навиків службовців. Виходячи з цих міркувань обрана тема дослідження є актуальною.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Ільч Л.М. у своїй роботі розглянув кваліфікаційно-освітню асиметрію ринку праці в контексті викликів сталого розвитку [4]. Зокрема, навів дані, що «У 2017 році за оцінками ОЕСР приблизно 35% працівників не відповідали потребам робочих місць за освітньо-кваліфікаційними ознаками». Науковець вказав, що відносна збалансованість за освітньо-кваліфікаційною ознакою спостерігається лише в галузях соціальних наук, бізнесу та права, охорони здоров’я та добробуту, причому ці дані стосувалися ще VUCA-світу. Причому у 2010-2017 рр. спостерігався ріст вертикальної та горизонтальної освітньо-кваліфікаційної асиметрії в Україні незалежно від віку та статі. У цій праці автор не аналізував шляхи подолання освітньо-кваліфікаційної асиметрії.

Близнюк В.В. та Юрик Я.І. проаналізували види асиметрій ринку праці та встановили, що сучасна система освіти не здатна вчасно реагувати на нові виклики сучасності [5]. З огляду на вони запропонували активне впровадження тристоронніх договорів між студентом, роботодавцем та навчальним закладом, які допоможуть інтегрувати практику у теорію та дасть можливість готувати фахівців високого рівня. Проте у роботі питання кваліфікаційно-професійної асиметрії розглядалися в загальному для всіх галузей України.

Кримова М.О проаналізувала професійно-кваліфікаційну асиметрію українського ринку праці та запропонувала використовувати для визначення глибини асиметричності професійної структури ринку праці коефіцієнт асиметрії та вказала ризики його поглиблення [6]. Зокрема, до них було віднесено: поглиблення структурного безробіття, зростання дефіциту на кваліфіковану робочу силу, поглиблення економічного відставання, зростання соціальної напруги та бідності. Проте автор не розглянула професійну асиметрію у жодній з галузей.

Кількість праць, яка стосується способів подолання професійно-кваліфікаційної асиметрії у галузях України, а тих, які стосуються власне кваліфікаційної асиметрії службовців – відсутні взагалі. Слід зауважити, що праці закордонних вчених щодо кваліфікаційної асиметрії державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування також відсутні. З огляду на актуальність теми в контексті поступу України до ЄС є необхідність її розкриття.

**Постановка завдання.** Метою цієї роботи є встановлення причин виникнення та розробка способів усунення кваліфікаційної асиметрії державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Було проведено аналіз ефективності 150 державних службовців органів виконавчої влади та 150 службовців органів місцевого самоврядування за результатами оцінки їх роботи безпосередніми керівниками. До складу вибірки входили як особи, які тільки приступили до виконання посадових обов'язків, так і ті, хто виконував ці обов'язки більше 2 років у співвідношенні 30/70 для державних службовців та 40/60 для службовців органів місцевого самоврядування відповідно.

При цьому розподіл за категоріями був такий:

- для державних службовців категорії А – 6 осіб, категорії Б - 75 осіб, категорії В – 69 осіб;

- для службовців органів місцевого самоврядування категорії І– 8 осіб, категорії ІІ - 74 особи, категорії ІІІ – 68 осіб.

Крім цього, була проведена оцінка їх hard-skills та soft-skills. До hard-skills було віднесено рівень та якість освіти за дипломами про освіту. До soft-skills для оцінки було віднесено рівень емоційного інтелекту, який визначався за тестом Холла та рівень стресостійкості як наслідок рівня генералізованої тривоги, який визначався за методикою GAD-7. Рівень про-

фесійних навиків з hard-skills не виносився окремо для аналізу поряд з іншими складовими soft-skills не виносилися окремо для аналізу, для досягнення максимальної достовірності результатів внаслідок їх прямого впливу на рівень ефективності. Для аналізу використовувалися методи кількісного та якісного аналізів результатів, отриманих з опитувальника у Google Forms з вбудованими тестами Холла та GAD-7. Територіально вибірка знаходилася по всій території України.

Встановлено, що службовцям однієї і тієї ж категорії або рангу властива різна ефективність виконання поставлених завдань залежно від терміну перебування на службі та тривалості виконання нових обов'язків. На рис. 1 наведено залежність впливу тривалості перебування на службі на ефективність виконання поставлених завдань для державних службовців (крива 1) та службовців органів місцевого самоврядування, які мають високий рівень освіти, емоційного інтелекту та стресостійкість (крива 2).

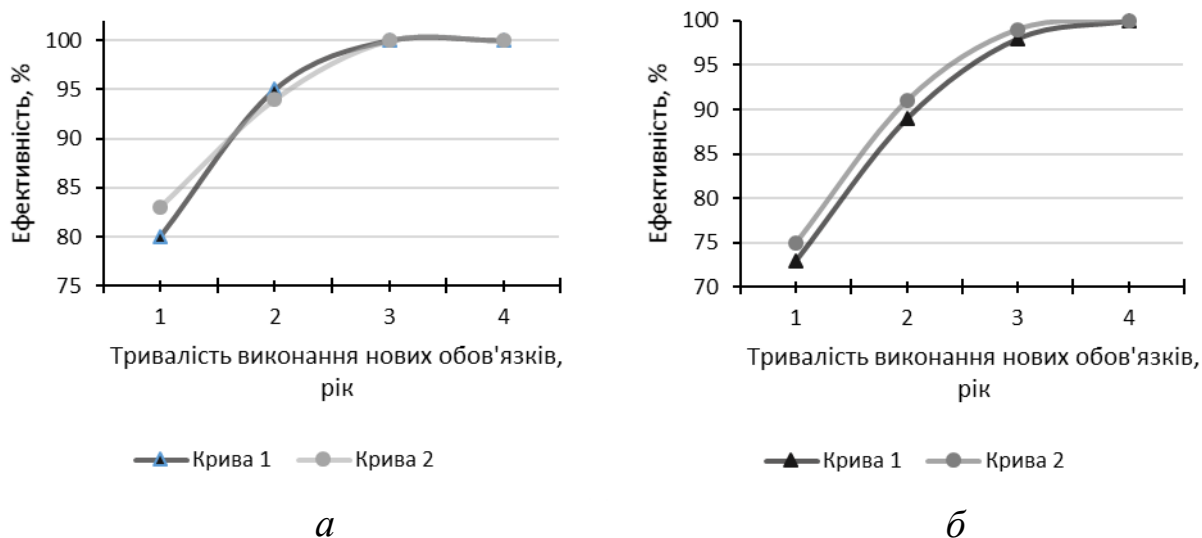


Рис. 1. Залежність впливу тривалості перебування на службі на ефективність виконання поставлених завдань для: державних службовців (крива 1) та службовців органів місцевого самоврядування, які мають високий рівень освіти, емоційного інтелекту та стресостійкість (крива 2) (а) та високий рівень освіти, середній рівень емоційного інтелекту та стресостійкості (б)

При цьому розподіл службовців з високими показниками становив:

- для державних службовців категорії А – 5 осіб, категорії Б - 30 осіб, категорії В – 14 осіб;

- для службовців органів місцевого самоврядування категорії І – 7 осіб, категорії ІІ - 30 осіб, категорії ІІІ – 14 осіб.

Розподіл державних службовців з високим рівнем освіти, але середнім рівнем емоційного інтелекту та стресостійкості становив:

- для державних службовців категорії А – 1 особа, категорії Б - 38 осіб, категорії В – 28 осіб;

- для службовців органів місцевого самоврядування категорії I – 1 особа, категорії II - 37 осіб, категорії III – 27 осіб.

Слід зауважити, що рівень ефективності для побудови графічної залежності вираховувався як середнє арифметичне для всіх категорії державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування зважаючи на те, що вони мали однаково високі показники *hard-skills* та *soft-skills*.

Як видно з рис. 1 найнижча ефективність навіть при високих показниках *hard-skills* та *soft-skills* спостерігається в перший рік служби на новій посаді. При високих показниках *hard-skills* та середніх - *soft-skills* ефективність виконання поставлених завдань у перший рік служби на новій посаді знижується на 7-8%. Це зумовлено кваліфікаційною асиметрією, яка з часом вирівнюється. Під терміном «кваліфікаційна асиметрія» розуміється невідповідність *hard-skills* і *soft-skills* вимогам, які необхідні для ефективного виконання завдань. Під терміном «освітньо-кваліфікаційна асиметрія» розуміється виключно невідповідність *hard-skills*, зокрема виключно освітнього рівня вимогам, які необхідні для ефективного виконання завдань.

Основною причиною виникнення кваліфікаційної асиметрії є різниця між кваліфікаційними вимогами та кваліфікаційною реальністю, яка найгостріше відчувається в період початку виконання нових обов'язків (рис. 2). Ситуацію погіршує відсутність в організаціях налагодженої системи подолання різниці в кваліфікації. В результаті суттєво знижується ефективність виконання поставлених завдань, яке може затягнутися в часі до 2-3 років.

Для подолання такої ситуації слід створити передумови, які заохотять службовців подолати кваліфікаційну асиметрію в найкоротші строки. Для цього необхідно активізувати фактори, які включають системну дію синергетики – явища, яке дозволить самоорганізувати службовця на швидке досягнення результату. Для цього слід зменшити оплату його праці на строк, поки кваліфікаційна асиметрія не буде подолана. На цей час за вибором службовця необхідно залучати експертів для консультативної підтримки або надавати можливість навчання без відриву від виробництва. В якості експертів пропонується залучати працюючих державних службовців і працівників органів місцевого самоврядування з високим рівнем ефективності виконання поставлених завдань або тих, хто перебуває на пенсії, проте під час трудової діяльності показував високі результати. При цьому залучення експертів слід проводити виключно за їх особистим бажанням, а винагороду за виконану роботу призначати із зарплати державного службовця або службовця органу місцевого самоврядування пропорційно до виконаного об'єму консультацій, але не більше, ніж 40%. У випадках, якщо кваліфікаційна асиметрія може бути подолана шляхом проходження додаткового навчання або тренінгів без відриву від основного місця служби – необхідно зменшувати об'єм винагороди за виконану роботу працівника, який має кваліфікаційну асиметрію на 30% на період проходження навчання.

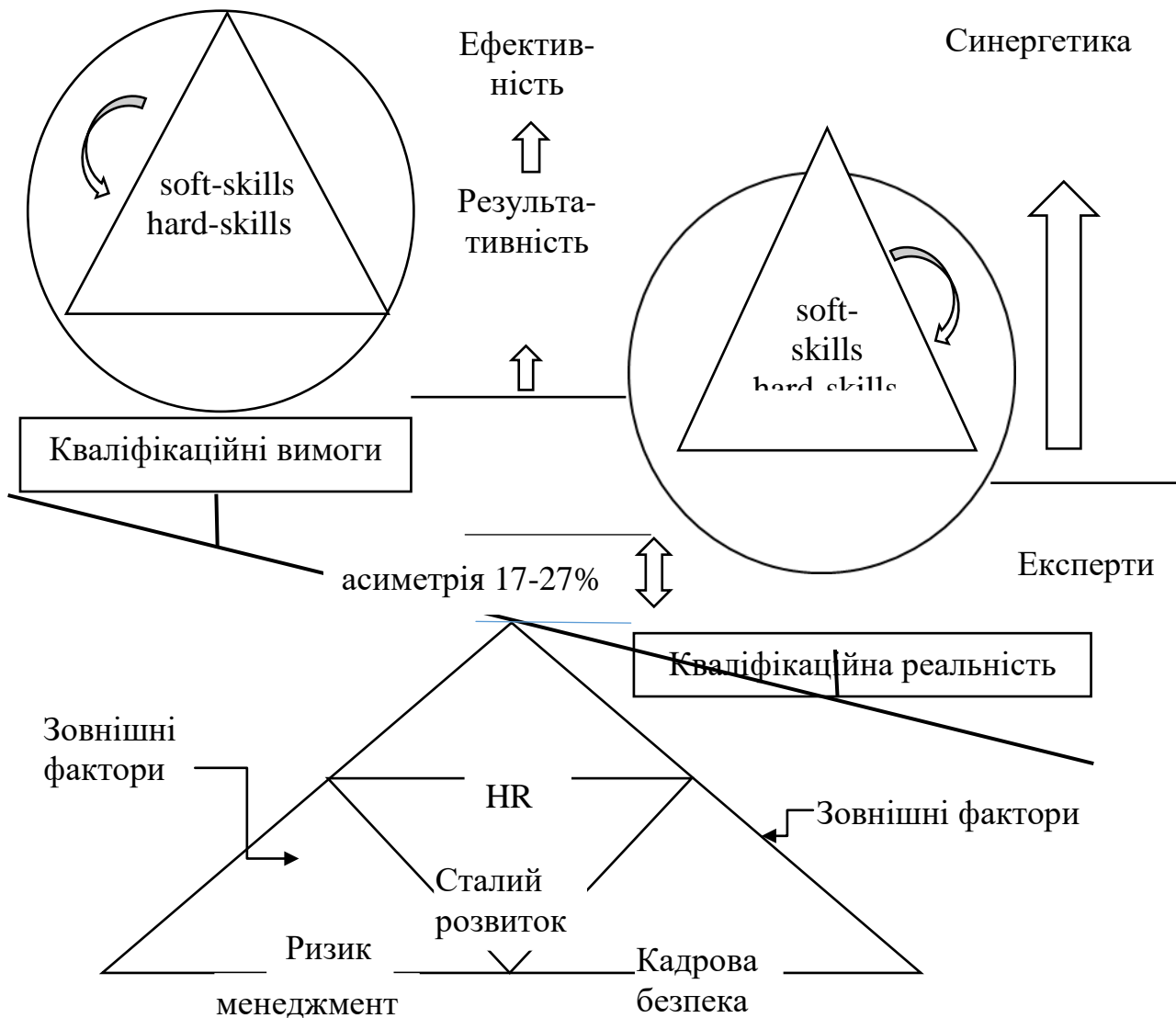


Рис. 2. Схематичне зображення причин виникнення кваліфікаційної асиметрії

Слід зазначити, що тривалість надання консультативної підтримки експертами або підвищення кваліфікації не може перевищувати пів року. Для повернення винагороди за виконану роботу державному службовцю або службовцю органів місцевого самоврядування до повного обсягу необхідно пройти позапланову оцінку результатів діяльності, яка повинна проводитися не раніше, ніж через місяць після завершення заходів щодо подолання кваліфікаційної асиметрії.

**Висновки.** В результаті проведеної роботи встановлено, що кваліфікаційна асиметрія державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування в Україні – звичне явище ВАНІ-світу. Вона виникає при різниці між необхідними та реальними hard-skills та soft-skills

державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування. Кваліфікаційна асиметрія проявляється при виконанні нових обов'язків, які покладаються при вступі на службу на новій посаді у службовців, які вже мають досвід, а також у тих, хто тільки почав працювати після закінчення закладу вищої освіти.

Основна відмінність кваліфікаційної асиметрії від освітньо-кваліфікаційної асиметрії в тому, що в перше поняття вкладається *hard-skills* та *soft-skills*, а в друге – тільки *hard-skills*. Оскільки світ сьогодення є *BANI*-світом, в якому *soft-skills* відіграють набагато більше значення, ніж *hard-skills*, особливо для управлінців вищого рівня, то доцільніше застосовувати поняття кваліфікаційної асиметрії.

Способи подолання кваліфікаційної асиметрії у державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування полягають у консультативній підтримці експерта, який має великий досвід у ефективному виконанні завдань необхідного типу або проходження позапланових курсів підвищення кваліфікації, тренінги. В якості експертів пропонується залучати працюючих державних службовців і працівників органів місцевого самоврядування з високим рівнем ефективності виконання поставлених завдань або тих, хто перебуває на пенсії, проте під час трудової діяльності показував високі результати. При цьому залучення експертів слід проводити виключно за їх особистим бажанням, а винагороду за виконану роботу призначати із зарплати державного службовця або службовця органу місцевого самоврядування пропорційно до виконаного об'єму консультацій, але не більше, ніж 40%. У випадках, якщо кваліфікаційна асиметрія може бути подолана шляхом проходження додаткового навчання або тренінгів без відриву від основного місця служби – необхідно зменшувати об'єм винагороди за виконану роботу працівника, який має кваліфікаційну асиметрію на 30% на період проходження навчання. Слід зазначити, що тривалість надання консультативної підтримки експертами або підвищення кваліфікації не може перевищувати пів року. Для повернення винагороди за виконану роботу державному службовцю або службовцю органів місцевого самоврядування до повного обсягу необхідно пройти позапланову оцінку результатів діяльності, яка повинна проводитися не раніше, ніж через місяць після завершення заходів щодо подолання кваліфікаційної асиметрії.

Запропонований підхід подолання кваліфікаційної асиметрії державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування дозволить активізувати синергетичні явища для швидкого і суттєвого підвищення ступеню кваліфікації та ефективності державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування, а, отже, підвищить ефективність державної служби та органів місцевого самоврядування. В результаті це наблизить Україну до вступу у ЄС та забезпечить підвищення рівня життя населення в цілому.

### Список використаних джерел:

1. Трансформація менеджменту бізнес-організацій: сучасні тренди та виклики / за ред. М.П. Сагайдака, Т.О.Соболевої. Київ: КНЕУ, 2021. 378 с.
2. After VUCA, the transformation to a BANI world. URL: <https://ideasen.llorenteycuena.com/2021/03/16/aftervuca-the-transformation-to-a-bani-world/> (дата звернення: 09.11.2022).
3. Чалюк Ю.О. Глобальний соціально-економічний розвиток в умовах VUCA, SPOD, DEST TA BANI світу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 36. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-21> (дата звернення: 09.11.2022).
4. Ільч Л. Освітньо-кваліфікаційна асиметрія ринку праці в контексті викликів сталого розвитку. *Сталий розвиток як платформа для євроінтеграції України* : Матеріали міжнар. конф., м. Київ, 8 листоп. 2019 р. Київ, 2019. С. 45-47.
5. Близнюк В.В., Бурик Я.І. Асиметричність розвитку промислового сегмента ринку праці України. *Економіка в сучасних умовах трансформації*. 2018, №4. С. 65–80.
6. Кримова М.О. Професійна асиметрія українського ринку праці. *Управління економікою: теорія та практика: Зб. наук. пр.* 2019. С. 196-207.

### References:

1. Transformation of business organization management: modern trends and challenges: monograph [Transformatsiia menedzhmentu biznes-orhanizatsii: suchasni trendy ta vyklyky: monohrafiia] / for order. M. Sahaidaka, T. Sobolievoi. Kyiv: KNEU, 2021. 378 p. URL: <http://dSPACE.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10893/1/17.pdf>
2. After VUCA, the transformation to a BANI world. URL: <https://ideasen.llorenteycuena.com/2021/03/16/aftervuca-the-transformation-to-a-bani-world/> (data zvernennia: 09.11.2022).
3. Chaliuk Yu.O. Global socio-economic development in VUCA, SPOD, DEST TA BANI conditions of the world [Hlobalnyi sotsialno-ekonomichni rozvytok v umovakh VUCA, SPOD, DEST TA BANI svitu]. *Ekonomika ta suspilstvo*. (2022). № 36. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-21> (data zvernennia: 09.11.2022).
4. Ilich L. Educational and qualification asymmetry of the labor market in the context of challenges of sustainable development [Osvitno-kvalifikatsiina asymetriia rynku pratsi v konteksti vyklykiv staloho rozvytku]. *Stalyi rozvytok yak platforma dlia yevrointehratsii Ukrainy* : Materialy mizhnar. konf., m. Kyiv, 8 lystop. 2019 r. Kyiv, 2019: 45-47. URL: [https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/30548/1/L\\_Ilich\\_IITUZ\\_22\\_IS.pdf](https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/30548/1/L_Ilich_IITUZ_22_IS.pdf)
5. Blyzniuk V.V., Buryk Ya.I. Asymmetric development of the industrial segment of the labor market of Ukraine. [Asymetrychnist rozvytku promyslovoho sehmenta rynku pratsi Ukrainy]. *Ekonomika v suchasnykh umovakh transformatsii*. 4 (2018): 65–80. Print.
6. Krymova M.O. Professional asymmetry of the Ukrainian labor market. [Profesiina asymetriia ukrainskoho rynku pratsi]. *Upravlinnia ekonomikoiu: teoriia ta praktyka: Zb. nauk. pr.* (2019): 196-207. Print.