

А.В. Ліпенцев,

к.е.н., доц., докторант кафедри філософії і методології
державного управління НАДУ

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ЗАСАДАХ КОМПЕТЕНЦІЙНОГО ПІДХОДУ В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ УСТАНОВАМИ

Досліджено досвід застосування компетенційного підходу в практиці управління людськими ресурсами державної служби країн зі сталими традиціями демократії. Розроблено рекомендації щодо підходів до впровадження компетенційно орієнтованого менеджменту в практику управління людськими ресурсами державної служби України в контексті формування культури управління державними установами.

Ключові слова: компетенція, компетентність, управління людськими ресурсами, компетенційний підхід, культура управління державними установами.

Успішність реформування державної служби України залежить від багатьох факторів, але найбільш важливим чинником є людські ресурси. На сьогодні управління кадрами в державних установах не відповідає існуючим потребам. Це пов'язано з цілою низкою проблем: відсутня реально діюча державна кадрова політика; статус кадрових підрозділів в організаціях низький, на них покладено, в основному, обліково-розпорядчі функції; організації реально не беруть участі в перспективному плануванні персоналу; штат їх надзвичайно обмежений; працівники відділів кадрів часто не мають відповідної підготовки. Зрозуміло, що за таких умов не можна говорити про професійний підхід до управління кадрами в державних установах.

Здійснення адміністративної реформи в Україні та формування культури управління державними установами передбачає кардинальну перебудову концепції кадрової політики та поширення кращого досвіду управлінської діяльності [4]. Одним з напрямків змін у кадровій політиці України може бути застосування компетенційно орієнтованого підходу до управління людськими ресурсами, що покладено в основу кадрової політики в державних службах Австрії, Канади, Нідерландів, Німеччини, США та ін. [3; 9]. Керівництво державної служби України визначає формування компетенційних профілів

посад державних службовців як один з пріоритетних напрямків об'єктивації процесів відбору державних службовців [8].

Мета даної роботи полягає в дослідженні досвіду застосування компетенційного підходу в практиці управління людськими ресурсами державної служби країн зі сталими традиціями демократії та розробки рекомендацій щодо підходів до впровадження компетенційно орієнтованого менеджменту в практику управління людськими ресурсами державної служби України в контексті формування культури управління державними установами.

У зв'язку з цим у роботі необхідно вирішити такі завдання.

1. Здійснити контент-аналіз аспектів застосування терміна “компетенція”.
2. Виявити можливості застосування компетенцій в управлінні державними установами.

3. Проаналізувати досвід застосування компетенційно орієнтованого підходу до управління людськими ресурсами в державних службах Канади та США.

4. Розробити рекомендації щодо підходів до компетенційно орієнтованого менеджменту в практику управління людськими ресурсами державної служби України в контексті формування культури управління державними установами.

Окремі аспекти проблеми розглядалися у працях М. Армстронга, В. Вертера, А. Віланда, С. Вудрофа, Г. Ганцера, Х. Дас, К. Девіса, В. Зена, Б. Кампіхе, В. Лобанова, Д. Майла, М. Мельника, Т. Мотренко, Е. Охотського, Х. Сквіда, А. Стадник, О. Тимошенко, Е. Тофлера, С. Шекшні.

Процесам глобалізації імманентна певна уніфікація і тиражування успішних методологій державного менеджменту і впровадження їх у практику управління державними установами, що зумовлює необхідність зміни і розвитку культури управління державними органами виконавчої влади. Сутність компетенційного підходу до управління людськими ресурсами полягає в застосуванні критеріїв компетентності в управлінні людськими ресурсами, які сприятимуть досягненню відповідного рівня роботи, а також забезпечать продуктивне функціонування організації в цілому [10; 17].

“Інтеграційна парадигма організацій”, яку Е. Тофлер розглядає в “Метаморфозах влади” [12], визначає пріоритетність концентрації уваги керівництва на організаційному та індивідуальному розвитку як основну передумову досягнення успішності організацій та основу нового стиля управління. Перманентна орієнтація на розвиток і підтримку компетентності співробітників, покладена в основу компетеційного підходу, технологічно забезпечує інституційні відповіді на нові глобальні та соціоетальні виклики. Поняття компетентності та компетенцій досить часто застосовується як синоніми. Але відомими є спроби розведення цих понять: компетентність – це поняття яке відноситься до людини, котре говорить про аспекти поведінки, що стоять за компетентним виконанням роботи: а компетенція – це поняття що відноситься до роботи, котре говорить про сферу діяльності в якій людина компетентна. Але в практичній діяльності часто застосовується змішаний підхід, що об’єднує використання факторів компетентності і професійної компетентності. У більшості випадків усе це об’єднується терміном “компетенція”. Використовуючи цей термін, важливо пам’ятати про існування двох аспектів (робота і людина), а також це необхідно враховувати під час аналізу та визначення компетенцій [1; 14; 16].

Термін “компетенція” трактується спеціалістами різних сфер діяльності по-різному. Соціально-психологічно орієнтоване сучасне вчення менеджменту розглядає компетенцію особистості як взаємодію трьох компонентів: фахової компетенції, методичної компетенції та соціальної компетенції. Під питанням компетенції в первісному значенні розуміють відповідальність і повноваження лідера. Більшість теоретиків і практиків управління вважають, що компетенція – це синтез знань, навичок, досвіду та практики. Компетенція – це відповідні навички, уміння, знання або поведінкові характеристики, які впливають на ефективність виконання роботи та часто пов’язані з організаційними цілями. Компетеційні профілі (моделі компетенцій) – це низка спеціальних компетенцій для: організації; функціональної спільноти/професійної групи або певної посади [1; 2; 5; 10; 14; 15; 17]. Модель повинна відповідати загальній стратегії

організації та включати компетенції, необхідні для виконання конкретних завдань. Набір індивідуальних компетенцій співробітника складається з корпоративних, менеджерських та професійних характеристик [7]. На думку С. Шекшні, компетенції зорієнтовані на об'єктивізацію оцінки керівників та спеціалістів, які займаються неструктурованою діяльністю, що передбачає високий ступінь свободи та творчості [12].

Компетенції покладені в основу здійснення всіх функцій (етапів) кадрового менеджменту в управлінні державними установами (рисунок) [17].

У 1991 р. у США федеральне управління з кадрів провело опитування 20 тис. керівників різних рівнів (50 % опитаних – представники служб вищих керівників) з приводу того, які якості є необхідними для вступу на посаду і які дозволяють досягати успіху в праці [7]. На основі цих досліджень визначено 22 необхідні якості, якими повинні володіти керівники і розроблено модель “Основ ефективного лідерства” (більш детально модель аналізувалась у попередніх працях [6]).

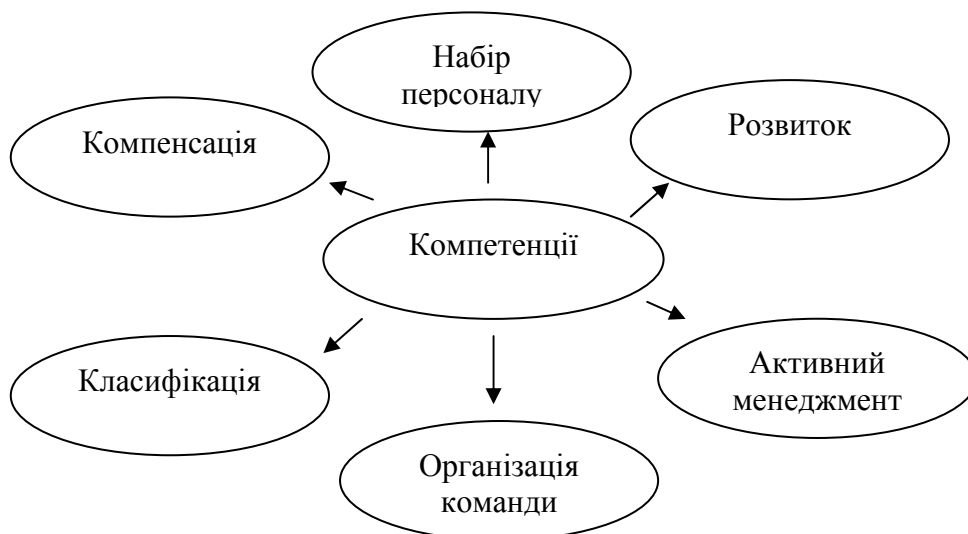


Рисунок. Застосування компетенцій у здійсненні функцій (етапів) кадрового менеджменту

Модель “Основи ефективного лідерства” має низку особливостей: 1) визначені основи компетентності, які повинні мати всі керівники державних закладів незалежно від посади і характеру роботи; 2) для кожної групи

керівників установлений різний перелік управлінських якостей, при цьому з просуванням по службі і очоленням більш високих керівних посад сфера компетенції поширюється.

Дана модель широко застосовується в державних установах США з метою підняття ефективності роботи керівників і є основою в системі їх навчання і підвищення кваліфікації.

У вересні 1993 р. робоча група, яку очолив віце-президент А. Гор, надрукувала доповідь “Оновлення системи управління людськими ресурсами”, яка увійшла до великого пакета пропозицій під загальною назвою “Створити уряд, який буде працювати краще і з меншими витратами”. У доповіді були визначено такі цілі реформування державної служби США:

- створення гнучкої і надійної системи найму;
 - перебудова кваліфікаційної системи;
 - підвищення виконавської дисципліни;
 - удосконалення системи навчання, підвищення кваліфікації та розвитку службовців;
 - удосконалення робочих процесів;
 - забезпечення рівних можливостей для тих, хто знаходиться на державній службі;
 - скорочення паперових потоків у державних установах;
 - формування партнерських відносин між службовцями і керівниками.
- Особлива увага приділялась розробці механізму, який би дозволив:
- оцінювати діяльність керівників;
 - проводити кваліфікований відбір кандидатів на посади керівництва;
 - визначати пріоритетні напрями навчання та підвищення кваліфікації керівників [6].

Досвід США цікавий тим, що під час розробки моделі компетенцій проводяться глибокі наукові дослідження, виходячи не тільки з поточних, а й з майбутніх вимог до компетенції керівників. Керівники є центральним фактором

формування корпоративної культури у виконавчих органах влади, які зорієнтованих на інновації.

Великий досвід управління на засадах компетенцій накопичений у державній службі Канади. Основна робота по методологічному і технологічному забезпеченню процесів розробки профілів компетенцій для державних установ покладено на Центр психології персоналу Комісії державної служби Канади (ЦПП). Ця організація створена та фінансується державою і понад 100 психологів, які працюють в її структурах, напрацювали, майже за 30 років, декілька сотень тисяч власних: психологічних методик діагностики, оцінки і розвитку організацій та персоналу; компетенційних профілів для організацій, професійних груп та посад. Деякі фахівці вважають ЦПП найпотужнішим асесмент-центром (центром оцінки) у світі. Фахівці з ЦПП виділяють три ключових елементи компетенції: назва сфери діяльності; описова частина (загальне визначення/опис компетентності); показники поведінки (твердження, якими описується поведінка з використанням специфічної термінології в контексті даної роботи) [10].

Наведемо приклад трьох ключових елементів однієї з компетенцій, розробленої центром психології персоналу державної служби Канади у м. Оттава:

Назва: Управління діяльністю.

Опис: державні службовці ефективно виконують свої обов'язки, якщо вони забезпечують відповідне надання послуг населенню. Вони організують свій час та роботу, використовуючи всі ресурси, які є в їхньому розпорядженні, а також застосовують різні важелі влади для досягнення цілей найбільш ефективним та продуктивним шляхом. Вони використовують компетенцію для вдосконалення своєї роботи та роботи інших. Якщо їх обов'язки включають управління роботою інших, вони моделюють і сприяють самоуправлінню.

Індикатори поведінки:

Керівник середньої ланки (керівник підрозділу):

– визначає цільові показники якості та продуктивності в підрозділі;

- просуває проекти з метою досягнення ефективних та своєчасних результатів;
- визначає поточні вимоги для фінансових та людських ресурсів;
- розподіляє та перерозподіляє ресурси за потребою та в спосіб, який сприяє використанню різноманітності робочої сили;
- застосовує моральні цінності в практиці роботи керівництва.

Профілі компетентності керівного складу державної служби – це рамки, що визначають ключові аспекти успішної роботи на кожному рівні керівних посад. Розроблений канадськими експертами профіль компетентності керівного складу складається з 14 компетенцій (таблиця). Профіль забезпечує диференціацію професійно-кваліфікаційних вимог для п'яти рівнів управління – від помічника міністра до керівника низової ланки.

На думку керівництва уряду Канади, управління різноманітністю на сучасній державній службі означає проведення переходу до повністю репрезентативної робочої сили, тобто такої, що відображає склад суспільства та здатність спрямовувати інноваційну енергію різноманітної робочої сили на успішне виконання державних програм. Профіль компетентності керівного складу державної служби Канади розроблений для того, щоб керівники державної служби оволоділи компетентністю, необхідною для ефективного управління різноманітними кадрами [5]. Умовно їх поділяють на “жорсткі” та “м’які” компетенції (табл.).

Таблиця

Профіль компетентності керівного складу державної служби Канади
(базова модель)

<i>“Жорсткі” компетенції</i>	<i>“М’які” компетенції</i>
	<i>Компетенції взаємовідносин:</i> <ul style="list-style-type: none"> – міжособисті відносини; – спілкування;

<p><i>Управлінські компетенції</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – управління діяльністю; – організаційна обізнаність; – робота в команді. 	<ul style="list-style-type: none"> – партнерство. <p><i>Особисті компетенції:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – витривалість/опір стресам; – етика та моральні цінності; – особистість; – поведінкова гнучкість. <p><i>Інтелектуальні компетенції:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – когнітивна (пізнавальна) спроможність; – творчий підхід. <p><i>Компетенції, спрямовані на перспективу:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – здатність мати бачення; – впевненість у собі.
--	---

До переваг застосування компетенційного підходу відносять [6]:

1. Компетенції більшою мірою характеризують поведінку працівника.
2. Компетенції застосовуються як до традиційних (знань, навичок, здібностей), так і нетрадиційних характеристик компетентності.
3. Покладений в основу здійснення всіх функцій (етапів) кадрового менеджменту в управлінні державними установами.
4. Тісно пов'язаний із організаційними стратегіями.

У цілому розробка компетенційного підходу була пов'язана з тим, що традиційні методи оцінки персоналу перестали задовольняти потреби організацій тому, що:

- робота на певній посаді характеризується еволюцією від групи незмінних завдань до комплексу посадових обов'язків;
- ініціатива працівників заохочується. Вони уповноважуються брати на себе більшу відповідальність, ніж раніше.

– таке збільшення обсягу, автономії і розмаїття роботи ускладнює опис посадових обов’язків традиційним способом.

Додана вартість компетентності полягає в тому, що допомагає більш широко описати посадові обов’язки, а зв’язок між посадовими обов’язками та цілями організації набуває особливої важливості.

Проведенні нами дослідження дозволяють дійти таких висновків:

1. Застосування компетенційного підходу сприяє досягненню однієї з ключових цілей управління людськими ресурсами – узгодження інтересів організації та індивіда шляхом фокусування уваги на аспектах розвитку та “винагороди за знання” [2]. Система винагороди за компетенції орієнтує співробітників на набуття нових навичок, професій, знань, що забезпечує постійне підвищення якості людських ресурсів організації.

2. З’ясовано, що запровадження компетенційного управління людськими ресурсами зумовлює необхідність формування нової культури управління державними установами. На наш погляд, це передбачає розробку і впровадження нових методологічних засад культури здійснення основних функцій менеджменту та управління людськими ресурсами державних органів виконавчої влади (наприклад, культура мотивуючого контролю).

3. Досвід реформування державного управління США і Канади демонструє, що під час розробки моделі компетенцій проводяться глибокі наукові дослідження, виходячи не тільки з поточних, а й з майбутніх вимог до компетенції керівників. Керівники є центральним фактором формування корпоративної культури у виконавчих органах влади, які зорієнтовані на інновації.

4. Одним з важливих кроків до запровадження компетенційного підходу до управління людськими ресурсами державної служби може бути створення експериментального центру оцінки та розвитку при Національній академії державного управління при Президентові України, який би об’єднав підготовлених спеціалістів з питань оцінки персоналу для: проведення досліджень; розробки компетенційних профілів; розробки підходів щодо

формування компетенцій у державних службовців і запровадження компетенційного підходу у систему розвитку державних службовців-навчальний процес НАДУ.

Функціонування експериментального центру оцінки та розвитку при Національній академії державного управління при Президентіві України в тісному контакті з фахівцями Головного управління державної служби України дозволить забезпечити науковий супровід запровадження практики управління на засадах компетенційного підходу у діяльність органів державної влади та підвищити ефективність управління людськими ресурсами державної служби України.

Список використаних джерел

1. *Армстронг М.* Практика управления человеческими ресурсами. – 8-е изд. – СПб.: Питер, 2005. – С. 271 – 280.
2. *Ганцер Г., Кампихе Б.* Навчальний курс з Андрагогіки: Матеріали сертифікованого курсу підвищення кваліфікації (Федеральна академія управління Австрії, Бернський ін-т освіти для дорослих) / Пер. з нім. – Л.: ЛФ УАДУ, 1997 – 1999.
3. Данные социологических исследований РАГС: “Кадровые проблемы государственных учреждений в оценке руководителей кадровых служб федеральных ведомств” / Е.В. Охотский. Индекс КАДР-97. – М.: РАГС, 1997. – 185 с
4. Концепція сучасної державної кадрової політики України: Наук.вид. – К.: Вид-во НАДУ, 2006. – 56 с.
5. *Ліпенцев А.В., Тимошенко О.В.* Розвиток емоційних компетенцій державних службовців / Ефективність державного управління: Зб. наук. пр. – Л.: ЛРІДУ НАДУ, 2005. – Вип. 6. – С. 130 – 136.
6. *Ліпенцев А.В. Чемерис А.О.* Підвищення кваліфікації управлінців: досвід та проблеми / Вісник державної служби України. – 1997. – № 1. – С. 79 – 87.
7. *Лобанов В.В.* США: модели компетентности руководителей государственных учреждений // Проблемы теории и практики управления. –1996. – № 1. – С. 34 – 39.
8. *Мотренко Т.* Главная проблема Украины – низкое качество государственного менеджмента / Экономические Известия. – 2006. – Май. – № 90 (395). – С. 4.
9. Наука управления на пороге XXI века // Материалы международной научной конференции 3 – 5 ноября 1997 года. Государственная академия управления им. С. Орджоникидзе, Москва // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – № 1. – С. 56 – 71.
10. Розробка компетенційних профілей: Посіб. для учасника / Центр психології персоналу Комісії державної служби Канади в межах проекту СВІЕ для Головного управління державної служби України. – К., 2004.
11. *Стадник А.* Оценка персонала. – М.: ООО “Бегин групп”, 2005. – С. 45 – 49, 86 – 101.
12. *Тофлер Э.* Метаморфозы власти: Пер.с англ. – М.: ООО “Изд-во АСТ”, 2004. – С. 110 – 120.
13. *Шекшня С.В.* Управление персоналом современной организации. – М.: Интел-Синтез, 1996. – С. 236 – 257.

14. *Woodruff C.* Competent by any name / Personnel Management. –1991. – September. – P. 30 – 33.
15. *Weiland A.* Sociale Kompetenz. – Dusseldorf: Econ Taschenbuch Verlag, 1993.
16. *Scwid H.F., Das H., Werther W.B., Davis.K.* Canadian Human Resource Management. – Mc Graw – Hill, 1995. – P. 325 – 415.
17. *Zen W. Hivinski, Jennifer Miles, Ph.D* The Wholistic Competency Profile (WCP) Model. – Personnel Psychology Centre Public Servic Commissio Of Canada., Nov., 1997. – P. 28 – 32, 40 – 43.

***Lipentsev A.V.* Human resources management at the posts of competent approach in the content of formation of culture of public establishments management.**

In the article the experience of using of competent approach in practice of human resources management of public service in countries with stable democratic traditions is investigated. The author worked out the recommendations as for approaches to providing of competent oriented management in practice of human resources management of the state service of Ukraine in the context of formation of public establishments management culture.

Key words: competence, competency, human resources management, competent approach, culture of public establishments management.

***Липенцев А.В.* Управление людскими ресурсами на принципах компетенциального подхода в контексте формирования культуры управления государственными учреждениями.**

Исследован опыт применения компетенциального подхода в практике управления человеческими ресурсами государственной службы стран с установившимися традициями демократии. Разработаны рекомендации относительно подходов к внедрению компетенциально ориентированного менеджмента в практику управления людскими ресурсами государственной службы Украины в контексте формирования культуры управления государственными учреждениями.

Ключевые слова: компетенция, компетентность, управление человеческими ресурсами, компетентационный подход, культура управления государственными учреждениями.