



УДК 347.195.42:355.237

ПИТАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КАДРІВ У ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ: ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА

Репешко П.І., к. н. з держ. упр.,
член Ради адвокатів України
Національна асоціація адвокатів України

Статтю присвячено дослідженню проблем кадрової політики у державному управлінні на сучасному етапі розвитку державності України. Добір та підготовка управлінських кадрів, визначення рівня їх професійної компетентності при призначенні на керівні посади є запорукою успішності державного управління. Волонтаризм, корупція та непотизм у кадровій політиці перешкоджають становленню авторитету державного управління.

Ключові слова: державне управління, компетентність управління, підготовка управлінських кадрів, професіоналізм, непотизм.

Статья посвящена исследованию проблем кадровой политики в государственном управлении на современном этапе развития государственности Украины. Подбор и подготовка управленческих кадров, определение уровня их профессиональной компетентности при назначении на руководящие должности является залогом успешности государственного управления. Волонтаризм, коррупция и непотизм в кадровой политике препятствует становлению авторитета государственного управления.

Ключевые слова: государственное управление, компетентность управленца, подготовка управленческих кадров, профессионализм, непотизм.

Repeshko P.I. QUESTIONS OF PROFESSIONAL COMPETENCE IN PUBLIC ADMINISTRATION: THEORY AND PRACTICE

The article is devoted to the problems of personnel policy in public administration in the current development state of Ukraine. Selection and training of management personnel, determining their level of professional competence in appointments to senior positions is the key to successful governance. Voluntarism, corruption and nepotism in personnel policies hindering the authority of public administration.

Key words: public administration, competence manager, management training, professionalism, nepotism.

Постановка проблеми. Питання щодо належного добору компетентних професійних управлінців та проблеми, що виникають при призначенні певних осіб на керівні посади, є актуальними у нашій державі протягом тривалого часу. Чинні урядові програми підготовки управлінських кадрів у галузі державного управління не забезпечують належним чином практичних потреб у компетентному професійному управлінському персоналі. На жаль, ще зустрічаються випадки, коли на керівні посади в органах державного управління призначають осіб, які не мають належної освіти, досвіду державної служби та управлінської підготовки. Визнаючи залежність ефективності державного управління від професіоналізму та компетентності управлінців, доцільно зосередити увагу на проблемах кадрової політики на сучасному етапі розвитку державності та шляхах їх можливого розв'язання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню актуальних проблем компетентності управлінської діяльності та професійної компетентності присвятили свої праці такі видатні вітчизняні та закордонні науковці і практики, як: В. Грищенко, Є. Клімов, Ю. Ковбасюк, В. Бодров, Л. Мітіна, В. Олуйко, В. Онішкін, Л. Панарін,

Дж. Равен, В. Сластенін, Т. Шамова, В. Шепель та ін. Однак практика вирішення кадрових питань на сучасному етапі розвитку державності в нашій країні свідчить про актуальність проблеми та нагальну потребу подальших наукових розвідок у цьому напрямку.

Метою статті є дослідження проблем кадрової політики, які постали перед Україною, та розробка напрямів їх вирішення методами правової політики з урахуванням механізмів державного управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ефективність органів державної влади, на переконання О. Васильєвої та Т. Зерчанінової, багато в чому визначається якістю їх кадрового складу, його здатністю і готовністю до вирішення складних завдань в умовах реформування системи публічної влади, що динамічно розвивається та ускладнюється. Особливості такої професійної групи як державні службовці полягає не лише в їх правовому статусі, але й у вимогах до ефективного виконання їх функціональних обов'язків. Тому формування високопрофесійного та компетентного кадрового корпусу державної служби з відповідним рівнем професійної компетентності видається принципово важливою умовою

успішної реалізації реформ та вирішення завдань, що стоять перед органами влади на сучасному етапі [1]. Варто розрізнити компетенцію та компетентність, і предметом дослідження цієї статті є саме компетентність. О. Васильєва та Т. Зерчанінова пропонують розуміти під компетенцією сукупність вимог до знань, умінь, навичок і якостей особистості в певній сфері професійної діяльності, а під компетентністю – здатність, можливість (готовність) особистості самостійно і відповідально застосовувати їх у професійній діяльності. Компетентність характеризується обізнаністю та володінням певними економічно затребуваними знаннями, вміннями, навичками, правочинними судженнями, професійною мотиваційною та культурною системою компетенцій працівника. Вони виділяють такі компоненти професійної компетентності: мотиваційно-вольовий, функціональний, комунікативний та рефлексивний [1].

Професійні, серед яких і управлінські компетентності, на думку Я. Зінченко, поділяються на ключові, базові та спеціальні. Ключові – це загальні, універсальні компетентності людини, необхідні для продуктивної діяльності в будь-якій області. До них належать загальнонаукові, інструментальні, соціальні, загальнокультурні і особистісні здібності фахівця. Базові – це компетентності в організаційно-управлінській сфері, тобто здатність адміністративного працівника до прогнозування, планування, організації, координації, контролю і нагляду, обліку та аналізу. Спеціальні – це компетентності, необхідні для вирішення конкретного адміністративного завдання. Серед них виділяють здібності управлінця до проектної, інформаційно-аналітичної, науково-дослідницької та освітньої діяльності [2, с. 19]. Модель компетентності професійного управлінця, на переконання Н. Подбельського, – це сукупність інтегрованих зі сфер економіки та управління, прийнятих регіональною діловою спільнотою компетентностей, наявність яких (або обґрунтоване прагнення до їх володіння) дозволить з відповідним успіхом посідати керівні посади, незалежно від їх галузевої та відомчої належності [3, с. 18].

Варта уваги пропозиція Дж. Равена із деталізації компетентності на 37 видів: тенденція до більш ясного розуміння цінностей і установок щодо конкретної мети; тенденції контролювати свою діяльність; залучення емоцій у процес діяльності; готовність і здатність навчатися самостійно; пошук і використання зворотного зв'язку; впевненість у собі; самоконтроль; адаптивність і відсутність почуття безпорадності; схильність до роздумів про майбутнє: звичка до абстра-

гування; увага до проблем, пов'язаних з досягненням поставлених цілей; самостійність мислення, оригінальність; критичне мислення; готовність вирішувати складні питання; готовність працювати над чим-небудь спірним і таким, що викликає занепокоєння; дослідження навколишнього середовища для виявлення його можливостей та ресурсів (як матеріальних, так і людських); готовність покладатися на суб'єктивні оцінки і йти на помірний ризик; відсутність фаталізму; готовність використовувати нові ідеї та інновації для досягнення мети; знання того, як використовувати інновації; впевненість в доброзичливому ставленні суспільства до інновацій; установка на взаємний вигреш і широта перспектив; наполегливість; використання ресурсів; довіра; ставлення до правил як вказівників бажаних способів поведінки; здатність приймати рішення; персональна відповідальність; здатність до спільної роботи заради досягнення мети; здатність спонукати інших людей працювати спільно заради досягнення поставленої мети; здатність слухати інших людей і брати до уваги те, що вони говорять; прагнення до суб'єктивної оцінки особистісного потенціалу співробітників; готовність дозволяти іншим людям приймати самостійні рішення; здатність вирішувати конфлікти і пом'якшувати суперечності; здатність ефективно працювати як підлеглий; терпимість до різних стилів життя оточуючих; розуміння плюралістичної політики; готовність займатися організаційним і громадським плануванням. Також Дж. Равен запропонував розуміти під компетентністю спеціальну здатність людини, необхідну для виконання конкретної дії в конкретній предметній галузі, що охоплює вузькоспеціальні знання, навички, способи мислення і готовність нести відповідальність за свої дії [4, с. 281–296]. Зазначена пропозиція видається достатньо повною, такою, що охоплює усі аспекти діяльності будь-якого професіонала, зокрема й фахівця у галузі державного управління.

Досліджуючи питання компетентності управлінських кадрів, І. Семікіна визначила, що в основі управлінської компетентності закладена професійна придатність, під якою слід розуміти сукупність психічних і психофізичних особливостей людини, необхідних для здійснення ефективної професійної діяльності [5]. Дійсно, професія керівника характеризується, на думку О. Белової, високим ступенем витрачання фізичних і духовних сил, потребує сильного енергетичного потенціалу, доброго здоров'я та вміння підтримувати його у порядку, великого емоційного напруження, розумових і фізичних витрат



[6, с. 20]. А. Жиліна також вважає, що професія керівника вимагає не тільки нормативно регламентованих дій, але і дій творчих, нестандартних, організаційних, які сприяють розвитку особистості самого керівника, формують його мотиваційну сферу та змінюють ціннісні орієнтації [7]. Варта уваги позиція А. Омарова, який переконає, що керівник – це особа, наділена повноваженнями приймати рішення. Це той, хто вирішує, що робити, як робити, і несе за це відповідальність [8, с. 9]. Отже, враховуючи наведені вище позиції дослідників, слід визнати, що компетентність державного управлінця ґрунтується на сукупності особистісних властивостей, серед яких найважливішими є професійна придатність та відповідальність за прийняті рішення.

Властивість професійної придатності, на переконання Т. Черняк, слід розглядати у двох аспектах: 1) як сукупність вихідних індивідуальних якостей людини, які зумовлюють успішність формування придатності до конкретної діяльності; 2) як систему наявних, сформованих і взаємозалежних якостей суб'єкта діяльності, що забезпечують ефективне виконання конкретних професійних завдань. При аналізі професійної придатності конкретної людини до певної діяльності професійно важливі якості утворюють дещо ціле – систему [9, с. 75]. Є. Клімов визначив п'ять основних складових цієї системи: 1) громадянські якості – ідейний і моральний стан людини, його моральні якості; 2) ставлення до праці, професії – мотиви, інтереси, схильності, риси характеру; 3) дієздатність – особливості психічного здоров'я, фізичний розвиток, загальні здібності; 4) спеціальні здібності та інші професійно важливі якості для окремої діяльності та кількох її видів; 5) професійна підготовленість – знання, навички, вміння, досвід [10, с. 24]. При цьому видається за доцільне серед наведених тут властивостей звернути увагу на вимогу щодо сформованості якостей управлінця. Зрозуміло, що ця властивість формується протягом певного часу практичної діяльності, а також за необхідності й теоретичного підвищення кваліфікації задля набуття відповідності особи професійним вимогам та критеріям управлінської посади. Видається виправданим також і вимога не лише щодо наявності відповідних знань, але й щодо навичок, вмінь та досвіду.

Я. Зінченко справедливо вважає, що процес професійної соціалізації державного службовця слід розглядати крізь призму таких показників: професійного покликання; мотивації на конкретний вид професійної діяльності; наявності профе-

сійно важливих якостей; формування готовності до професійної діяльності; професійної компетентності та професійного мислення; професійної самосвідомості та професійної ідентичності; інституціоналізації системи професійної освіти у сфері державної служби, можливостей і умов соціального середовища. Вона вважає за доцільне розуміти під професійною соціалізацією державного службовця процес набуття фахівцем професійно важливих особистісних якостей і професійних компетенцій для їх успішної реалізації в адміністративній роботі, яка передбачає розробку ефективних управлінських рішень і надання державних послуг громадянам. Вхідження індивіда у професійне співтовариство державних службовців передбачає оволодіння певним набором ролей і статусів, в рамках яких формуються його соціальні якості. При цьому залежно від віку особистість проявляє вибірковість в освоєнні зразків поведінки. Для професійної соціалізації особливе значення має засвоєння соціального досвіду, насамперед у трудовій діяльності. Показником професійної соціалізації особистості Я. Зінченко справедливо визначає компетентність [2, с. 14–15]. Видається за доцільне погодитись з таким підходом до визначення професійної соціалізації державного службовця та визнати справедливості тези про обумовленість виникнення компетентності засвоєнням соціального досвіду у ході трудової діяльності особи.

На практиці дуже часто на відповідальні посади призначають осіб, які не мають достатнього досвіду та належної кваліфікації для відповідального виконання керівних функцій у владних структурах та державних установах. Наприклад, у вересні 2014 р. на посаду директора Департаменту реєстрації речових прав на нерухоме майно Державної реєстраційної служби Міністерства юстиції України було призначено 25-річного В. Ярему – сина на той час Генерального прокурора України В. Яреми [11]. У жовтні 2014 р. на посаду керівника Департаменту місцевого самоврядування та децентралізації Адміністрації Президента України було призначено 26-річну К. Кононенко, яка мала трирічний досвід праці посаді юрисконсульта ПАТ «Житомирський завод огорожувальних конструкцій» та декілька місяців перебувала помічником-консультантом Апарату Верховної Ради України у 2014 р. [12]. У листопаді 2014 р. набула депутатських повноважень народний депутат України 24-річна А. Кошелева, член депутатської фракції Радикальної партії О. Ляшка, голова підкомітету з питань державної економічної політики, ре-

гулювання державних закупівель, державної політики у сфері побутових відходів та металобрухту Комітету Верховної Ради України з питань економічної політики, яка на час внесення її до виборчого списку під № 13 не мала роботи [13]. У цьому випадку видається, що обрання депутата за партійним списком має усі ознаки призначення на посаду. У січні 2015 р. виконувачем обов'язків голови Національної комісії з регулювання у сфері енергетики і комунальних послуг Президент України призначив 24-річного Д. Вовка. До цього той числився менше двох років менеджером в кондитерській корпорації «Рошен», звідки був звільнений у листопаді 2014 р. через незадовільні результати діяльності, не продемонструвавши високої кваліфікації на займаній посаді менеджера [14]. У лютому 2015 р. 24-річний А. Пашинський, син голови комітету Верховної Ради України з питань національної безпеки і оборони і экс-глави Адміністрації Президента України С. Пашинський, очолив 2-й департамент державного підприємства «Спецтехноекспорт» державного концерну «Укроборонпром» [15]. У лютому 2015 р. надійшло повідомлення про призначення на посаду заступника голови Рівненської облдержадміністрації 23-річного І. Глонті, колишнього наймолодшого помічника М. Саакашвілі [16]. У квітня 2015 р. Міністр внутрішніх справ України призначив на посаду начальника Державної автомобільної інспекції 29-річного В. Криклія, фахівця із інформаційних технологій та електронних систем, який не має досвіду служби у правоохоронних органах та роботи на керівних посадах [17].

З наведених вище прикладів стає зрозуміло, що у кадровій політиці держави ще достатньо проблем. Відсутність прозорості у доборі та призначенні певних осіб на керівні посади є однією з них. Суспільство має право очікувати, що призначення на керівні посади в органах державної влади та державних установах має здійснюватися за чесними та зрозумілими правилами. Бажання зробити кар'єру на державній службі чи у державному секторі економіки серед громадян України є. За повідомленням І. Криворучко, у оголошеному Міністерством інфраструктури України конкурсі на посади керівників державних підприємств з 31 грудня до 19 січня 2015 р. надійшло 233 резюме від претендентів на посаду генерального директора Укрзалізниці, 254 – керівників аеропортів «Бориспіль» і «Львів», 190 – генерального директора Укрпошти. За підсумками першого етапу відбору – оцінки кваліфікації і професійних якостей – конкурсна комісія міністерства рекомендувала для проведен-

ня інтерв'ю з міністром щодо Укрзалізниці 11 кандидатів, Укрпошти – 19, аеропортів – 20 [18]. Але з наведеного слідує, що занадто багато претендентів не відповідають офіційно викладеним елементарним вимогам до кандидатів.

В. Олуйко справедливо звертає увагу на те, що найголовнішим гальмівним фактором у позитивному розвитку процесу формування сучасного висококваліфікованого, досвідченого, авторитетного у громадян кадрового корпусу державних службовців є надмірний вплив політичних процесів на апарат державного управління [19, с. 152]. Як влучно зауважив А. Толопило: співробітник, який претендує на позицію керівника, може володіти знаннями, але не володіти характеристиками, необхідними для успішної діяльності у новій ролі [20]. Питання якісного кадрового забезпечення суспільно-політичних та соціально-економічних сфер життєдіяльності країни є одним із пріоритетних завдань державної політики. На необхідності докорінного поліпшення якості кадрового потенціалу, забезпечення його ефективного професійного розвитку, що обумовлено потребою у висококваліфікованих кадрах, ерудованих, компетентних управлінцях з інноваційним мисленням, здатних до відповідального прийняття управлінських рішень, справедливо наголошує Ю. Ковбасюк [21, с. 16].

Висновок. Випадки призначення на керівні посади в органах державної влади та в державних підприємствах родичів, друзів високопосадових осіб, незалежно від їх професійних якостей, що є, по суті, проявами непотизму та корупції, на жаль ще властиві для кадрової політики в нашій державі. Громадяни України, які свідомо обрали для себе кар'єру державного службовця, дотримуються встановлених чинним законодавством вимог, приписів та правил, мають право на побудову власної кар'єри та на справедливі результати при розгляді їхніх кандидатур при просуванні по кар'єрних щаблях. Призначення управлінців на ключові державні посади за результатами екзаменів та відкритого конкурсу мають продемонструвати українському суспільству та світовій спільноті відмову від корупції, непотизму чи інших негативних проявів щодо кулуарних кадрових призначень у кадровій політиці нашої держави. Проблеми професійної компетенції кадрів у державному управлінні, співвідношення теоретичних напрацювань із практичними проявами потребують постійної уваги науковців, завданням яких є напрацювання рекомендацій з удосконалення кадрової політики у відповідності до вимог сьогодення.



ЛІТЕРАТУРА:

1. Васильева Е.И. Социальный аудит профессиональной компетентности государственных служащих [Электронный ресурс] / Е.И. Васильева, Т.Е. Зерчанинова // Вопросы управления. – 2012. – Вып. № 4(21). – Режим доступа : <http://vestnik.uara.ru/ru-ru/issue/2012/04/06/>.
2. Зинченко Я.Г. Профессионализация государственной гражданской службы в российском обществе : автореф. дис. ... канд. соц. наук : спец. 22.00.08 / Я.Г. Зинченко. – Ростов н/Д : Северо-Кавказская акад. гос. службы, 2009. – 31 с.
3. Подбельский Н.В. Теоретико-методологические основы построения и функционирования региональных систем резерва управленческих кадров : автореф. дис. ... канд. экон. наук : спец. 08.00.05 / Н.В. Подбельский. – Екатеринбург : Ин-т экономики УрО РАН, 2010. – 25 с.
4. Равен Дж. Компетентность в современном обществе. Выявление, развитие и реализация / Дж. Равен ; пер. с англ. – М. : Когито-Центр, 2002. – 305 с.
5. Семькин И.П. Развитие управленческой компетентности руководителя сельского образовательного учреждения в процессе повышения квалификации : дис. ... канд. пед. наук : спец. 13.00.01 / И.П. Семькин. – Оренбург : Оренбург. гос. пед. ун-т, 2001. – 149 с.
6. Белова Е.Н. Управленческая компетентность руководителя : моногр. / Е.Н. Белова. – Красноярск : Краснояр. гос. пед. ун-т. – 2007. – 268 с.
7. Жилина А.И. Теория и практика управления профессиональной подготовкой и карьерой руководителей системы образования : моногр. / А. И. Жилина. – СПб. : ИОВ РАО, 2001. – Кн. 2. – 360 с.
8. Омаров А.И. Руководитель: размышления о стиле управления / А.И. Омаров. – М. : Политиздат, 1987. – 363 с.
9. Черняк Т.В. Управление компетентностью государственных служащих (опыт Сибирской академии государственной службы) / Т.В. Черняк // Человек. Общество. Управление. – 2008. – № 2. – С. 71–83.
10. Климов Е.А. Психология профессионала : избр. психол. Труды / Е.А. Климов. – М. : Изд-во «Институт практической психологии» ; Воронеж : НПО «МО-ДЭК», 1996. – 400 с.
11. Сыну Яремы понадобилось 4 месяца, чтобы возглавить департамент ДРС [Электронный ресурс] // Украинская правда. – Режим доступа : <http://www.pravda.com.ua/rus/news/2014/10/1/7039439/?attempt=1>.
12. Президент України Петро Порошенко. Офіційне Інтернет-представництво [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.president.gov.ua/content/apu_samovriad.html.
13. Кошелева Альона Володимирівна [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://itd.rada.gov.ua/mps/info/page/18048>.
14. «Рошен» опозорил юного протеже Порошенко [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://ord-ua.com/2015/01/16/roshen-opozoril-yunogo-protezheporoshenko/>.
15. Пашинский пристроил сына в «Укроборонпром» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://ord-ua.com/2015/03/05/pashinskij-pristroil-synav-ukroboronprom/>.
16. В Ровно заместителем губернатора стал грузинский хипстер: «Новая украинская власть будет в кедах» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.politnavigator.net/v-rovno-zamestitelem-gubernatorastal-gruzinskij-khipster-novaya-ukrainskaya-vlastbudet-v-kedakh.html>.
17. В МВД назвали имя нового начальника ГАИ Украины [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://zn.ua/UKRAINE/v-mvd-nazvali-ima-novogo-nachalnika-gai-ukrainy-171940_.html.
18. Криворучко І. Кадрові призначення: коли ж дочекаємося прозорості? / І. Криворучко // Урядовий кур'єр. – 2015. – № 38(5 412). – 2 березня.
19. Олуйко В.М. Кадрові процеси в державному управлінні України: стан і перспективи розвитку : моногр. / В.М. Олуйко. – Хмельницький : Вид-во ХУУП, 2005. – 326 с.
20. Толопило А. Компетенции руководителя: критерии эффективности [Электронный ресурс] / А. Толопило. – Режим доступа : <http://www.kaus-group.ru/knowledge/300-articles/material/839/>.
21. Ковбасюк Ю.В. Підготовка управлінських кадрів як складова державної кадрової політики / Ю.В. Ковбасюк // Аналітика і влада. – 2012. – № 6. – С. 11–16.