

УДК 35-027.21/22:005.57:[32:35.07]

Попович Наталя Григорівна

професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування
Херсонського національного технічного університету,
доктор наук з державного управління, доцент

**КОМПЕТЕНТІСНИЙ ВЕКТОР У ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ
СУБ'ЄКТІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

Анотація. У статті досліджується змістова складова професійної компетентності державного службовця. Запропоновано формулювання компетентності лідерства різних рівнів.

Ключові слова: професійна компетентність, суб'єкт управління, лідерство, профіль професійної компетентності.

Попович Н.Г. Компетентностный вектор в процессе формирования субъектов государственного управления

Аннотация. В статье исследуется содержательная составляющая профессиональной компетентности государственного служащего. Предложены формулировки компетентности лидерства различных уровней.

Ключевые слова: профессиональная компетентность, субъект управления, лидерство, профиль профессиональной компетентности.

Popovych N.G. Competence vector during formation subjects of public administration

Annotation. The article investigates component of professional competence of the civil servant. Proposed wording of the competence of leadership at various levels.

Key words: professional competence, the subject of management, leadership, profile of professional competence

Постановка проблеми у загальному вигляді. Компетенція вимірюється структурою знань, навичок, умінь, моделями поведінки, тобто такими характеристиками, відповідно до яких державний службовець має виконувати роботу, відігравати ролі або здійснювати професійні функції успішно. Компетенції вказують, «як» – виконувати поставлені завдання успішно. Компетенції використовуються для: оцінювання та добору кандидатів на роботу; для оцінювання й управління персоналом; для кадрового планування, навчання персоналу та для його розвитку.

Функція реалізації компетенції в процесі управління за наявності відповідного рівня професійної компетентності керівника може бути

виконана ефективно чи неефективно. При цьому унікальність компетентності управлінців, особливо вищих гілок управлінської вертикалі, полягає в здатності працювати в умовах, коли потрібно залишатися одночасно в конкретних професійних рамках і перебувати під впливом політичної ситуації, яка може бути нестійкою. При цьому перелік знань і навичок суб'єктів владних гілок може змінюватися, актуалізуючи необхідні з них. Відбувається підвищення їх якості зі створенням дефіциту певних навичок і знань.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Основний напрямок досліджень компетентностей сформовано програмним документом «Стратегія державної кадрової політики на 2012-2020 роки» [9], де визначено мету, основні цілі, першочергові завдання, на реалізацію яких має бути спрямована державна кадрова політика. Проблеми компетентностей стали предметом вивчення для відомих сучасних теоретиків державного управління – таких, як Л. Гаєвська, І. Лопушинський, Т. Недашківська, В. Сорока, П. Петровський та ін.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Однак вивчення вітчизняного та зарубіжного наукового доробку з означеної проблеми дозволяє зауважити, що проблема дослідження чинників формування професійної компетентності державних службовців-керівників під впливом зовнішніх і внутрішніх викликів продовжує залишатися актуальною й вимагає поглиблення дослідження. Так, мінлива політична ситуація ставить керівників у такі умови, за яких зміст їх компетенцій втрачає чітко визначені межі.

Формування цілей статті. Метою дослідження є виокремлення складових професійної компетентності державних службовців-керівників, що є актуальними в умовах співпраці як з політиками, так і зі споживачами державних послуг.

Виклад основного матеріалу. В умовах впливу зовнішніх і внутрішніх викликів, нестабільності політичної ситуації компетенції управлінців ускладнюються потребою вміння визначати відповідні політичні цілі й шукати шляхів їх реалізації з урахуванням мінімальних соціальних витрат. Коли йдеться про розвиток компетенцій, то під цим розуміється розвиток відповідної поведінки, реалізація власного потенціалу з набуття знань і навичок, потрібних для забезпечення неперервності процесу і практичної реалізації політичного курсу [3].

У вимірі державного управління значущість компетенції стосується того, «на чому» державний службовець мусить бути обізнаний з погляду кваліфікації, досвіду або здібностей, щоб бути в змозі забезпечити виконання політичного курсу. Насамперед такий державний службовець має бути менеджером, і його управлінські здібності набувають усе більшого значення. Бути професійним менеджером і реалізатором політики означає різні, а іноді й суперечливі ролі для одної людини [12, с.98]. Наприклад, до змісту загальних компетенцій відносять поняття стратегії й тактики. Це рівень планування й управління реалізацією державної політики. Стратегія формується як загальна мета руху, тактика, пов'язана з кожним його етапом, який є одночасно і самостійним процесом, і елементом цілого [7]. Однією з нагальних у компетентності є проблема відповідності тактики стратегії як відповідність прийняття політичного курсу та його реалізації. Можна бути компетентним стратегічно, але некомпетентним тактично і навпаки, у будь-якому разі результат буде негативним.

Компетентність відповідно до Закону України «Про державну службу» визначається особистісними характеристиками, зокрема освітою та кваліфікацією, досвідом роботи і рівнем спеціальних знань, умінь і навичок [1]. З іншого боку, мінливість кадрового складу державного сектору не сприяє стабільності якостей державних службовців і, отже,

потребує більш чіткого визначення конкретних навичок, можливостей, досвіду, цінностей і знання його потреб. Державний службовець мусить бути обізнаний з основними алгоритмами, що лежать в основі повторюваності політичних процесів (на політичних технологіях). Отже, успішні результати державної політики є тим лакмусовим папірцем, що наочно підтверджує компетентність адміністративної еліти (лідерів), а сутність компетенції визначається сутністю управлінської діяльності.

Компетенції кожного більш складного рівня ґрунтуються на компетенціях нижчих рівнів. Ступінь відповідності здібностей (потенціалу) управлінця пред'явленим до нього вимогам характеризує його компетентність. На думку дослідників, мають ураховуватися і здатності людини [11, с. 97]. Для формування професійних компетенцій може бути визначальним мотив, майстерність, аспекти самооцінки або соціальної ролі, сукупність використовуваних знань. Компетенції є індивідуальною характеристикою, яку можна виміряти або розрахувати, яка може показати різницю між ефективними та неефективними виконавцями. З іншого боку, компетентність можна схарактеризувати як набір поведінкових моделей, які діють і які слід знати управлінцю, щоб при виконанні своїх завдань і функцій досягати бажаних результатів [6].

Як відомо, розвиток відповідних навичок і знань є ключовим елементом розвитку компетенцій. Наприклад, знання й навички, потрібні для ефективного консультування, посідають центральне місце серед компетенцій вищих державних службовців, однак ці навички консультування, як правило, в офіційних документах за компетенціями зафіксовано нечітко. Навіть у зарубіжних рамках офіційних компетенцій консультації не є центральною їх складовою.

Ураховуючи різні тлумачення поняття «професійна компетентність», розглядаємо її як високий ступінь службового професіоналізму та як один із найважливіших аспектів професійної культури державного службовця.

Професійна компетентність, на наш погляд, – це відповідна сукупність управлінських, економічних, політологічних, етичних, соціально-психологічних знань і умінь державного службовця, яка містить його здатність творчо мислити, готовність йти на ризик і брати на себе відповідальність, здатність передбачати результати своєї діяльності та критично оцінювати їх наслідки, грамотно володіти інноваційними управлінськими технологіями, бути освіченим щодо ролі людського чинника в умовах диктату ринкових відносин [4].

Звідси випливає, що не менш важливим є те, у який спосіб прописано компетенції, які знання, навички, здібності є актуальними. Чіткість і правильність у формулюванні необхідних компетенцій можуть істотно збільшити шанси отримати ідеального і керівника (лідера), і виконавця.

При прописуванні компетенцій, на наш погляд, має враховуватися таке:

1. Визначати компетенції просто і ясно. Будь-який працівник, який прочитав компетенцію, мусить легко визначити, що вона означає. Компетенція має містити в собі лише одну, легко ідентифіковану характеристику. Наприклад, усна комунікація відрізняється від письмової; це означає, що обидві характеристики не мають бути включені до однієї компетенції. Нечітким вважаємо формулювання компетентності «комунікація» в переліку умінь і навичок: «вміння чітко та зрозуміло формулювати свою думку з використанням різних форм (письмово, усно) і способів комунікації, уміння публічно виступати». Правильним буде формулювання: «уміє чітко і зрозуміло, ясно, коротко, переконливо для передбачуваної аудиторії формулювати свою думку з використанням різних форм (письмово й усно) і способів комунікації, уміє публічно виступати».

2. Уникати створення компетенції зі специфічними характеристиками. Так, некоректно позначати рівень професійної компетентності

«управління конфліктами» у такий спосіб: «здатність своєчасно виявляти джерела можливих конфліктних ситуацій, не допускати соціальних, трудових та інших конфліктів». Правильним вважаємо таке формулювання: «своєчасно виявляє джерела можливих конфліктних ситуацій, не допускає соціальних, трудових та інших конфліктів».

На наш погляд, для надання чіткості поведінковій компетенції потрібно включити дієслова, наприклад, «визнає», «виявляє», «організовує» у визначеннях, видалити непотрібні класифікатори (наприклад, «конструктивно ухвалювати рішення», «значні навички» або «базове розуміння»), що ускладнюють чітке розходження між функціями. Після того, як закінчено опис компетенції, слід переконатися, що компетенція та її визначення має сенс, через порівняння з профілем професійної компетенції [5, с. 244-245; 10].

Пропонуємо, наприклад, рівні ключових компетенцій керівника-лідера визначати таким чином: до загальної вимоги відносимо – розуміє та підтримує сучасну місцеву, національну та міжнародну політику й тенденції, що впливають на організацію та форми взаємодії її суб'єктів; знає про вплив і ризики з боку зовнішніх викликів.

Високий рівень: застосовує компетентність у винятково складній (кризовій) ситуації; відіграє роль ключового ресурсу; вивчає та використовує передовий досвід; розробляє програми дій, беручи до уваги численні, різні думки і потреби суб'єктів управлінського процесу.

Передовий рівень: застосовує компетентність у складній (кризовій) ситуації; як правило, не вимагає або майже не вимагає керівництва своїми діями; надає консультації з питань політики посадовим особам відповідно до місцевої, національної та міжнародної політики; використовує при цьому передовий досвід.

Проміжний рівень: застосовує компетентність у складних ситуаціях; потребує час від часу скеровування власних дій вищим керівництвом;

ураховує специфіку в реалізації програмних напрямків для надання державних послуг на місцевому та національному рівнях; синтезує складну інформацію, яку збирає з різноманітних джерел, і поширює її серед підлеглих.

Базовий рівень: застосовує компетентність у складних ситуаціях некритичного рівня; потребує частих указівок з боку керівництва; збирає та узагальнює інформацію для прогнозування щодо реалізації політики; обізнаний на основних стратегіях політики, відповідає за кореспонденцію, звіти та документи.

Рівень поінформованості: застосовує компетентність у найпростіших ситуаціях; потребує постійного та значного керування; є учасником у ключових взаємодіях; обізнаний на роботі більшості структурних підрозділів.

Висновки з даного дослідження. Отже, професійна управлінська компетентність передбачає наявність у суб'єкта управління певного рівня управлінських знань, умінь, здібностей і досвіду, що, опиняючись і формуючись в управлінській діяльності, дозволяють діяти самостійно, ефективно, впевнено, відповідально. При цьому знання належать до поверхневих або технічних компетенцій, що можуть бути легко здобуті в процесі навчання. Сукупність умінь і знань детермінується у вигляді виконання конкретних розумових дій (збір інформації, аналітична діяльність при ухваленні управлінського рішення тощо), а також вольових і душевних якостей, що виявляються в чіткій організації праці, продуктивному використанні робочого часу, стресостійкості [2, с. 20].

Перспективи подальших розвідок. Запропоновані рівні для компетентностей лідера спрямовано на залучення нестандартних видів діяльності, пов'язаних із творчістю та інноваціями. Це вимагає поступового відходу від формальних бюрократичних і жорстких ієрархічних структур, готовності до гнучких форм управління з

посиленням акценту на результативність та оперативний зворотний зв'язок. У такий спосіб досягається основна мета реформи як для державних структур, так і для державних службовців, – досягнення результатів і взяття на себе відповідальності. Таким чином формується ключовий концепт парадигми державного менеджменту – «відповідальність за результати» [8].

Суб'єкт управління мусить бути здатний досліджувати, аналізувати та впливати на управлінський процес, виявляти відповідність знань, досвіду, можливостей в управлінській сфері, забезпечуючи неперервність і цілісність її функціонування. Зрештою, єдина якість, що не враховується, але є важливою сьогодні, – політична мудрість. Тут конкретних компетенцій менше, проте є політичне почуття в досягненні стратегічних цілей [13].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Закон України “Про державну службу” від 10.12.2015 № 889-VIII [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>
2. Канавець М. Оцінка якості профілів професійної компетентності посад державної служби як інструмент підвищення кадрового потенціалу державного органу / Канавець М., Кукуля А. // «Вісник державної служби України». – № 1 (13). – С. 19-22.
3. Лопушинський І. П. Кадровий скринінг публічних службовців: виклики реформування державної служби в Україні / Лопушинський І. П. // Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. – 2014. – № 2 [Електронний ресурс] – Режим доступу : http://el-zbirn-du.at.ua/2014_2/19.pdf
4. Лопушинський І. П. Формування лідерських якостей посадових осіб місцевого самоврядування засобами інноваційних технологій / Лопушинський І. П. // Викладання лідерства для посадових осіб та представників місцевого самоврядування: сутність, виклики, перспективи : матеріали Всеукраїнського круглого столу (Київ, 15 квітня 2015 року) / за заг. ред. В.А.Гошовської, Л.А.Пашко, А.К.Гука. – Х. : Фактор, 2015. – С. 73-75.
5. План дій для нового Міністра : практич. посіб. / [Т. Мотренко, А. Вишневський, В. Баєв, А. Бондаренко] ; за заг. ред. Т. Мотренка. – К. : Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2006. – 352 с.
6. Райт Г. Державне управління / Г. Райт ; пер. з англ.: В. Івашко, О. Коваленко, С. Соколик ; Ін-т держ. упр. та самоврядування при Каб. Міністрів України. – К. : Основи, 1994. – 191 с.
7. Семенченко Ф. Г. Політична компетентність та політична відповідальність як чинники політичної діяльності / Семенченко Ф. Г. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Gileya/2011_43/Gileya43/P12_doc.pdf

8. Соловйов В. М. Новий державний менеджмент як нова парадигма надання управлінських послуг населенню / В. М. Соловйов // Інститут законодавства Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.rusnauka.com/4_SWMN_2010/.../58798.doc.htm
9. Стратегія державної кадрової політики на 2012-2020 роки: Указ Президента України від 01 лютого 2012 року № 45/2012 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>.
10. Типовий профіль професійної компетентності посади керівника апарату та мінімальні вимоги до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття цієї посади : Наказ Нацдержслужби України 16.05.2012 № 91.
11. Boyatzis R. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley & Sons.
12. Hood C. & Lodge, M. (2006). *The politics of Public Service Bargains. Reward, competency, loyalty – and blame*. Oxford: University Press.
13. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://igitur-archive.library.uu.nl/USBO/2012-0229-201205/Politico-AdministrativeRelations.pdf>

Statement of the problem. Competence is measurable structure of knowledge, skills, abilities, behaviors, ie such characteristics, in accordance with which the public official should carry out the work, role play or exercise professional functions successfully. Competences indicates "how": to carry out tasks and assignments, or to perform the job successfully. Competencies are used to: the evaluation and selection of candidates for the job; assessment and management of staff performance; workforce planning; staff training and development. Function implementation of competence in the management process in the presence of the required level of professional competence of the manager, may be performed efficiently or inefficiently. At the same time, the unique competence of managers, especially senior management vertical branches, is the ability to work in an environment where you need to be both specific professional framework, and be influenced by the political situation, which can be volatile. The politicization of interaction of subjects of power branches, the list of knowledge and skills are changing, there is an increase in their quantity and quality, creating a shortage of certain skills and knowledge.

Urgency. After reviewing the significant domestic and foreign scientific expertise on the issue, we can say that the problem of the study factors in the formation of professional competence of senior officials under the influence of

internal and external challenges remains an urgent and requires the continuation and deepening of the study.

The purpose of the article. The purpose of this study is the isolation of components of the professional competence of civil servants, leaders.

Our task was to study the component of professional competence of the civil servant. Proposed wording of the competence of leadership at various levels.

Summary. The measurement of the importance of public administration competence as to "what" public servant should have in terms of skills, experience and abilities to be able to ensure compliance with policy. This public servant has to be a manager, so the managerial skills of public servants are becoming increasingly important in a developing public management paradigm.

Competence is determined by personal characteristics, including education and skills, experience, and level of expertise and skills. On the other hand, the variability of staff of the public sector does not contribute to the stability of public servants qualities and therefore optimizes a clearer definition of the specific skills, capabilities, experience, values and knowledge it needs.

The competences of each subsequent level of competency based on the lower levels. The degree of compliance capabilities (potential) of manager placed thereon characterizes his competence requirements. As is known, the development of relevant skills and knowledge is a key element in the development of competencies.

Given the different interpretation of the term "professional competence", we see it as a high degree of professionalism of the service, as one of the most important aspects of civil servant professional culture. Professional competence, in our view, a necessary set of administrative, economic, political science, ethics, and social - psychological knowledge and state employee skills, including the ability to think creatively, willingness to take risks and assume responsibility,

the ability to foresee the results of their operations and critical assess implications correctly own innovative management technologies.

Knowledges are superficial or technical competence, which may is easily acquired in the learning process. The set of skills and knowledge in the form determined by the implementation of specific mental activities (information gathering, analytical activities in management decisions, etc.), as well as volitional and emotional qualities that manifest in a clear organization of labor, productive use of working time, stress. Leaders should be able to explore, analyze and influence the management process, as a manifestation of relevant knowledge, experience and capabilities in the field of management, ensuring the continuity and integrity of its functioning. Finally, the only quality that is important today - wisdom. There is less specific competencies, however, is the political sense of strategic objectives.

Conclusion and outcomes. Leaders updated aimed at attracting non-standard activities related to creativity and innovation. This requires readiness for flexible forms of management with an increased focus on effectiveness and operational feedback. This achieves the main goal of the reform, for government agencies and for public servants, – the achievement of results and taking responsibility. Thus is formed a key concept of public management paradigm – «accountability for results».