

Попов Сергій Афанасієвич,
*заступник директора ОРІДУ НАДУ
при Президентіві України з наукової роботи,
к.т.н., доцент.*

Беделева Наталія Василівна,
аспірант ОРІДУ НАДУ при Президентіві України

ПОСАДОВА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ЯК НОВАТОРСТВО У ВИЗНАЧЕННІ НАВЧАЛЬНИХ ПОТРЕБ СЛУЖБОВЦІВ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Розглядаються визначення термінів «компетентність» у контексті визначення навчальних потреб службовців органів публічного управління. Аналізується двомірна матриця формально-логічного взаємозв'язку посадової компетентності та навчальних дисциплін як підґрунтя для формування навчальних програм.

***Ключові слова:** професійне навчання, аналіз та визначення навчальних потреб, компетентність, професійна компетентність, соціальна компетентність, особистісна компетентність, посадова компетентність, матриця формально-логічного взаємозв'язку.*

Попов Сергей Афанасиевич
Беделева Наталья Васильевна

ДОЛЖНОСТНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ КАК НОВАТОРСТВО В ОПРЕДЕЛЕНИИ УЧЕБНЫХ ПОТРЕБНОСТЕЙ СЛУЖАЩИХ ОРГАНОВ ПУБЛИЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Рассматриваются определения терминов «компетентность» в контексте определения учебных потребностей служащих органов публичного управления. Анализируется двухмерная матрица формально-логической

взаимосвязи должностной компетентности и учебных дисциплин, как основание для формирования учебных программ.

Ключевые слова: профессиональная учеба, анализ и определение учебных потребностей, компетентность, профессиональная компетентность, социальная компетентность, личностная компетентность, должностная компетентность, матрица формально-логической взаимосвязи.

Постановка проблеми. Успішне проведення політичних, адміністративних реформ тісно пов'язано з компетентністю та професіоналізмом, з їх інноваційною активністю, спроможністю адаптуватися до нових умов та адекватно реагувати на виклики часу, зокрема службовців органів публічної влади. Динамічні зміни у державному управлінні зумовлюють періодичне оновлення змісту та організації підготовки і підвищення кваліфікації кадрового складу органів публічного управління. На теперішній час набуває визнання та поширення компетентнісного підходу щодо формування навчальних потреб, що потребує з'ясування та уточнення сутності його ідеї, розробки понятійно-категоріального апарату та відповідного інструментарію, впровадження їх у науковий обіг та практику досліджень у сфері державного управління [1–2].

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика професійного навчання державних службовців розглядається у вітчизняних і зарубіжних працях, зокрема: Н. Г. Протасової, Н. Р. Нижник, В. Г. Понеділко, В. О. Шайдерова, В. М. Олуйко, В. А. Яцюка, О. Г. Пухкала, Л. М. Гогіної, А. Вишневського, Р. Бояциса, О. Ф. Мельникова, інших. Так, Н. Г. Протасова серед загальнометодологічних принципів навчання виділяє принцип *прогностичності* як навчання на випередження. До важливих елементів системи навчання вона відносить *організаторську функцію* [3, с. 20]. Н. Р. Нижник, В. М. Олуйко, В. А. Яцюк актуалізують питання, пов'язані з механізмом державного замовлення щодо професійного навчання, що визначено в «Порядку формування державного замовлення ...» [4, с. 82].

В. О. Шайдеров [5] розглядає системний підхід щодо професійного навчання як послідовне виконання *аналізу навчальних потреб* → *розробку навчально-методичного забезпечення* → *реалізацію програми навчального процесу* → *оцінювання ефективності навчання*. Їх послідовне здійснення циклічно повторюється у разі виникнення необхідності оновлення або започаткування принципово нового змісту та організації навчального процесу. Першу складову визначає як провідну складову.

В. Г. Понеділко запропонувала методикау визначення та аналізу потреб у навчанні державно-управлінських кадрів, визначає її сутність та структуру. Серед інструментів аналізу навчальних потреб виділяються такі: опитування, анкетування, спостереження, тестування, аналіз ділових ситуацій, аналіз документації (посадових інструкцій, вимог, вікових та професійних зрізів, поточних цілей та планів розвитку тощо) [6, с. 64-109].

О. Т. Пухкал вважає, що навчальні потреби слід розглядати як різницю між кваліфікаційними вимогами посади (сьогоднішньої чи майбутньої) і реально досягнутими результатами діяльності посадовця. Такий підхід передбачає порівняння висунутих вимог до посади та реальне їх задоволення через діяльність посадовця, що у свою чергу дозволяє у більшій мірі наблизити зміст навчального матеріалу до істинних потреб розвитку його знань, майстерності та вмінь [7, с. 41].

О. Ф. Мельников розрізняє індуктивний та дедуктивний підходи до визначення навчальних потреб [8, с. 129]. До індуктивного підходу відноситься визначення потреб за допомогою побудови професіограми фахівця. Дедуктивний підхід, навпаки, полягає у визначенні навчальних потреб, починаючи «Зверху», з виявлення проблем організації: уточнення її місії, перерозподілу праці і функціональних обов'язків, іншого. Як зазначає О. Ф. Мельников, дедуктивний підхід передбачає використання SWOT- і PEST-аналізів. Однак, їх застосування стосовно органів влади має певні обмеження. Ці види аналізів орієнтовані на суб'єкти господарювання та передбачають наявність конкурентного середовища.

Головна ідея нових підходів, які пропонує Гогіна Л. М. у професійному навчанні – це розвиток, зокрема державного службовця, за конкретними компетенціями і компетентностями. Компетенції пов'язуються безпосередньо з ефективністю роботи (діяльності), адже фахівець проявляє свою компетентність тільки в діяльності, у конкретній ситуації. Термінологічно це виражається поняттям «професійна компетентність», яке розглядається як практична реалізація професійних здібностей і ділових якостей працівника у їх синергетичному взаємозв'язку і взаємозалежності [9].

Мета даної статті полягає в обґрунтуванні формально-логічного взаємозв'язку між посадовою компетентністю і переліком навчальних дисциплін, що формують компетентність посадовця.

Виклад основного матеріалу. Прийнятий в Україні порядок формування, узгодження та затвердження освітньо-професійних і професійних програм, покладає цю функцію на навчальний заклад [1]. Однак, одностороння розробка програм первісно породжує їх суб'єктивний характер, привнесення досвіду розробника, який «дещо віддалений» від реальної практики органу влади. До формування програм повинні бути задіяні викладачі-експерти і практики-експерти у чітко визначеній сфері діяльності. Розширення кола розробників програм безумовно зменшить вплив суб'єктивного фактору. Такий підхід також потребує розробки більш досконалої інструментарію щодо отримання первісних замірів навчальних потреб за участі зазначених експертів [2]. Узагальнено такий підхід віддзеркалюється у взаємозв'язку посадової компетентності з навчальними дисциплінами. У цьому випадку провідна роль належить практику-експерту і викладачу-експерту. Компетентнісно-орієнтований підхід потребує більш докладного розгляду сутності компетентності посадової особи. Зазначимо, що змістовне наповнення компетентності змінюється залежно від професійно-посадової діяльності працівника [8, с. 117–119]. Сутність визначення терміну «компетентність» в різних джерелах розглядаються наступним чином:

– наявність знань та досвіду, необхідних для ефективної діяльності в заданій предметній області [10];

– виражена спроможність використовувати свої знання та вміння [11];

– доведена спроможність застосовувати знання та вміння [12];

– вимірювані вміння, здатність, знання або поведінкова характеристика, необхідні для успішного виконання певної роботи [13, с. 244–245], якість особистості, що проявляється в діяльності;

– знання, досвід у визначеній галузі науки, діяльності, життя [14];

– це певний рівень інтелектуального, психологічного та функціонального стану державного службовця, який відображає конкретні сфери професійної діяльності та зумовлює у своїй єдності якісну визначеність професіонала. Це також наявність глибоких фахових знань у певній галузі чи сфері діяльності, вміння аналізувати та прогнозувати розвиток ситуацій та використовувати здобуті на практиці знання щодо вирішення певних проблем, а також правомочність вирішувати їх [15];

– глибоке, доскональне знання своєї справи, суті виконуваної роботи, способів і засобів досягнення поставлених цілей, а також засвоєння відповідних умінь і навичок; сукупність знань, що дають змогу міркувати про щось зі знанням справи; риса особистості державного службовця, менеджера, спеціаліста, що полягає у здатності правильно оцінювати ситуацію, що склалася, і приймати у зв'язку з цим потрібне рішення, яке дозволяє досягти практичного або іншого істотного результату [16];

– спроможність людини справлятися з вирішенням різноманітних завдань як стандартних, так і не стандартних, як у межах, так і на границях його компетенції або області відповідальності (наприклад, «ведення переговорів», «планування», інше) [17];

– якість дій індивіда, яка проявляється в адекватному та ефективному вирішенні деякого класу соціокультурно значущих завдань відносно ненормованого (проблемного) характеру. Компетентність не зводиться до узагальненого способу дії і не може бути сформована як навички чи вміння:

вона формується в результаті особистого досвіду дії як індивідуалізована здатність [18];

– сформована в результаті отримання компетенції здатність (інтелектуальне новоутворення) до будь-якої діяльності, дій у житті для рішення теоретичних та практичних задач [19];

– психосоціальна якість, яка означає силу та впевненість, які походять від почуття власної успішності та корисливості, що дає людині усвідомлення своєї здатності ефективно взаємодіяти з оточенням [20];

– професійні якості діяча, які відповідають фіксованому завданню або проблемі, що розглядаються з точки зору відбору претендента для їх (завдань або проблеми) вирішення [21, с. 69];

Аналізуючи ці визначення, можна дійти висновку, що компетентність це характеристика інтегральна, основними ознаками якої є наявність знань та досвіду, спроможність справлятися з вирішенням різноманітних завдань, якість дій людини, здатність до певної діяльності та ефективність взаємодіяти з оточенням, інше. Тобто, можна виділити основні складові будь-якої компетентності: знання (теоретичний аспект); уміння (практика і досвід); здібності (інтелектуальне мислення, бачення проблеми); особистісні риси (виховання та саморозвиток).

Розрізняють основні (ключові) та специфічні компетентності для певного роду діяльності людини. Ключові компетентності є загальними для більшості сфер діяльності. Більшість дослідників до основних компетентностей відносять:

– *професійну* – пов'язана з професійною діяльністю людини: спеціальні, технологічні та інформаційно-правові знання щодо своєї справи;

– *соціальну* – пов'язана з повсякденними відносинами людини: комунікативна, спілкувальна (здатність до співпраці), соціально-перцептивна (здатність до сприйняття іншої людини), діагностична (здатність до вивчення іншої людини), етична, емпатійна, міжкультурна, соціокультурна (терпимість до інших культур), конфліктна;

– *особистісну* – пов’язана з реальною самооцінкою, відповідальністю, саморозвитком, самонавчанням [22].

Зазвичай *професійну компетентність* розглядають як провідну сторону культури спеціаліста, ступінь професіоналізму працівника. Вона визначає ділову надійність, здатність успішно і безпомилково здійснювати конкретну діяльність як у звичайних умовах, так і в екстремальних.

Вивчення робіт з питань професійної діяльності державних службовців [23] дало можливість визначити основні складові їх компетентності:

– *знання* з теорії державного управління та менеджменту та ті, що визначені професійно-посадовими інструкціями: планування, контроль, організація, розподіл обов’язків, консультування підлеглих, добір та розстановка кадрів, підвищення їх кваліфікації;

– *уміння* з керування у своїй діяльності етичними цінностями та політикою уряду; постановка перед собою та підлеглими напружених, але реальних цілей; інструктування, координація та контроль за діями підлеглих; стимулювання діяльності підлеглих; делегування повноваження нижчому рівню управління; організування добору та розстановки кадрів, стратегічне планування; здійснення підвищення рівня кваліфікації підлеглих та власного вивчення, узагальнення та впровадження передового управлінського досвіду; раціональне використання робочого часу; виділення головних напрямів у роботі.

Соціальна компетентність – це здатність особистості гнучко орієнтуватися в постійно мінливих соціальних умовах та ефективно взаємодіяти з соціальним середовищем. Ця компетентність характеризує інтерактивну здатність держслужбовця, культуру його ділового міжособистісного спілкування як у професійній діяльності («керівник ↔ підлеглий») та «між службовцями одного рівня»), так і у процесі надання послуг населенню.

Соціальна компетентність передбачає знання етики ділового спілкування та уміння щодо:

– запобігання і відносно безболісного вирішування конфліктів;

- швидкого і правильного передавання інформації;
- налагоджування комунікацій;
- віддавання чітких завдань і відповідного мотивування підлеглих;
- тактовного вказування на недоліки, коректно зробленого зауваження, викликання довіри і т. п.

Особистісна компетентність – це готовність і здатність індивідуума пояснювати, продумувати й оцінювати потреби обмеження у сім'ї, у професії і громадському житті, а також розвивати власні здібності. Особистісна компетентність включає:

- світогляд, самосвідомість, здатність до рефлексії;
- саморегуляцію діяльності й поведінки;
- обізнаність щодо власних сильних та слабких сторін;
- здібності: аналітичність, масштабність та системність мислення; бачення проблеми, що виникла у цілому та її складових; організаторські здібності; здатність до лідерства;
- особистісні риси: відповідальність, відданість справі, принциповість, дисциплінованість, порядність як постійність у дотриманні етичних вимог, непідкупність, справедливість, підприємливість, відчуття нового, доброзичливість, добросовісність, здатність проявляти твердість у відстоюванні своїх переконань, самостійність, наполегливість, завзятість, послідовність, вимогливість, стриманість, непримиренність до лестощів та підлабузництва, неприйнятність панібратства [23].

Особистісна компетентність співвідноситься з розвитком самосвідомості і полягає в розумінні сильних та слабких сторін власної особистості, знаннях щодо шляхів, засобів професійного самовдосконалення, що є запорукою підвищення результативності та якості своєї майбутньої праці. Цей вид компетентності пов'язаний із розвиненістю соціального інтелекту, критичним мисленням, його здатністю розуміти себе та інших, прогнозувати розвиток взаємовідносин на основі рефлексивного мислення та накопиченого соціального досвіду.

Будь-яка сфера людської діяльності може бути наочно представлена певним переліком складових посадової компетентності, для якої формування знань, вмінь та навичок забезпечується множиною навчальних дисциплін. Ягупов В.В., наприклад, розглядає професійну компетентність як складне утворення, що поєднує інтелектуальну, професійну і особистісну складові, що формуються у процесі професійної підготовки у вищому навчальному закладі, проявляються, розвиваються і вдосконалюються у професійній діяльності. При цьому ефективність її здійснення суттєво залежить від видів теоретичної, практичної та психологічної підготовленості посадовця до неї. По суті посадова компетентність має бути відзеркалена у професійно-кваліфікаційній характеристиці та посадовій інструкції, які, як правило, формулюються «розміто».

Побудова професійного навчання державно-управлінських кадрів за компетентностями – проблема багатогранна, процес переходу до нової моделі супроводжується не лише зміною парадигми професійного навчання, але й передбачає принципово важливі передумови та чинники. Суттєвою передумовою є якісна зміна у формуванні навчальних потреб для розробки у майбутньому освітньо-професійних та професійних програм. Оцінки навчальних потреб мають імовірнісний характер, що зумовлено як об'єктивними, так і суб'єктивними факторами. Для достовірної оцінки таких потреб необхідно співвіднести посадову компетентність з навчальними дисциплінами, що сформують компетентність посадовця. Такий підхід можна віддзеркалити у форматі двомірної матриці. Первісним постає завдання у формуванні посадової компетентності, яка, зазвичай, складається з таких складових: професійна, соціально-комунікативна та особистісна (рис. 1.). Звичайно потрібно розробити відповідний інструментарій для вимірювання посадової компетентності. Згодом останню потрібно співвіднести з відповідними дисциплінами, які б забезпечили формування компетентності відповідного посадовця. У формуванні двомірної матриці провідними виступають експерти: викладач-експерт та практик-експерт. Ступінь

узгодженості їх думок виражається через коефіцієнт P з відповідними індексами. Сума цих коефіцієнтів по горизонталі (рис 1.) надає можливість виявити, які навчальні дисципліни мають бути базовими у формуванні компетентності посадовця і яка їх частка у загальному переліку дисциплін навчальної програми. Така матриця є підґрунтям для формування навчальних потреб та розробки навчальної програми.

	Компетентність →	<i>Практики--експерти</i>		
<i>Викладачі-експерти</i>	Множина навчальних дисциплін↓	Професійна компетентність № 1	Соціально-комунікативна компетентність № 2	Особистісна компетентність № 3
	Навчальна дисципліна № 1	$P_{є311}$	$P_{є3k}$	$P_{є31k}$

	Навчальна дисципліна № i	$P_{є31i}$	$P_{є3ii}$	$P_{є3ik}$

Рис. 1. Матриця взаємозв'язку навчальних дисциплін і посадової компетентності

Формально-логічний взаємозв'язок між компетентністю і навчальними дисциплінами можна застосувати і у випадку підвищення кваліфікації посадовців. Залежно від ступеня їх підготовленості, навчальна програма може корегуватися на підставі оцінки відмінностей між реальною компетентністю

посадовця і посадовою компетентністю. Наявність таких відмінностей слугує основою для корегування навчальних програм на підставі оцінок практиків-експертів та викладачів-експертів. У виявленні розбіжностей між посадовою компетентністю та реальною компетентністю посадовця провідна роль належить практику-експерту. У свою чергу викладач-експерт формує рекомендації щодо усунення прогалин у підготовці фахівця шляхом визначення обсягу та змісту навчального матеріалу.

Висновки. Таким чином, компетентність є інтегральною характеристикою, основними ознаками якої є наявність знань та досвіду, спроможність вирішувати різноманітні завдання, якість дій людини, здатність до визначеної діяльності та ефективність взаємодіяти з оточенням, інше. До основних складових будь-якої компетентності відносяться: знання (теоретичний аспект); уміння (практика і досвід); здібності (інтелектуальне мислення, бачення проблеми); особистісні риси (виховання та саморозвиток).

Будь-яка сфера людської діяльності може бути наочно представлена певним переліком складових компетентностей. Для державної служби, так як і для більшості сфер діяльності, професійна, соціальна та особистісна утворюють ключову компетентність, формування якої забезпечується множиною навчальних дисциплін. Зміст посадової компетентності має бути віддзеркалено у професійно-кваліфікаційній характеристиці та посадовій інструкції.

Аналіз навчальних потреб на основі компетентісно-орієнтованого підходу за допомогою двомірної матриці формально-логічного взаємозв'язку навчальних дисциплін і посадової компетентності є вагомою передумовою для розробки освітньо-професійних та професійних програм. Запропонований підхід наближає зміст навчальних програм до потреб державно-управлінської практики.

Література.

1. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних

службовців і посадових осіб місцевого самоврядування» від 07 липня 2010 року № 564. – Режим доступу: <http://www.zakon1.rada.gov.ua>

2. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції формування системи підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» від 08 квітня 2009 року № 385 – Режим доступу: <http://www.zakon1.rada.gov.ua>

3. Протасова Н. Г. Теоретичні основи навчання державних службовців у системі підготовки та підвищення кваліфікації: навч.-метод. посіб. – К. : Вид-во УАДУ, 2000. – 160 с.

4. Нижник Н. Р., Олуйко В. М., Яцюк В. А. Державний службовець в Україні: удосконалення підвищення кваліфікації (організаційно-правовий аспект). – Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2003. – 297 с.

5. Шайдеров В. О. Механізми вдосконалення фахової підготовки державних службовців. [Моногр.]. – Х.: Вид-во ХарРІНАДУ «Магістр», 2004. – 224 с.

6. В.Понеділко. Підвищення кваліфікації державно-управлінських кадрів: теорія і практика. Навч. посіб. – К.: Вид-во «Друкарський світ», Запоріжжя. – 2007.

7. Актуальні проблеми підвищення кваліфікації державних службовців України: матеріали міжнар. наук.-прак. конф. 19-20 вересня 1996 р. – К. : Вид-во УАДУ, 1996. – 168 с.

8. Мельников О. Ф. Парадигми фахової підготовки державних службовців: [Монографія] / О. Ф. Мельников. – Х.: Вид-во ХарРІДУ НАДУ «Магістр», 2007. – 424 с.

9. Гогіна Л. М. Компетенції та компетентності в державній службі України: до проблеми формування понятійного апарату / Л. М. Гогіна [Електронний ресурс] // Державне управління: теорія та практика. – 2007. – № 2. – Режим доступу : <http://www.academy.gov.ua/ej6/index.htm>.

10. Російський словник. – Режим доступу: <http://ru.wiktionary.org/wiki>.

11. Словник. – Режим доступу: rmat510.narod.ru/inprocess/aku_termin.

12. Системи управління якістю. Основні положення та словник: ДСТУ ISO 9000-2001. – [Чинний від 2001-06-27]. – К. : Держспоживстандарт України 2001. – 27 с.
13. План дій для нового Міністра : практ. посіб. / Т. Мотренко, А. Вишневський, В. Баєв, А. Бондаренко ; за заг. редакцією Т. Мотренка. – К. : Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2006. – 352 с.
14. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева.— М.: ИНФРА-М, 2007. – 495 с.
15. Державне управління та державна служба: Словник-довідник / Уклад. О. Ю. Оболенський. – К.: КНЕУ, 2005 – 480 с.
16. Государственная служба: Словарь. – М., Дело, 2000. – 131 с.
17. Словник. – Режим доступу: www.profcareer.ru/lib/dicty.php#k.
18. Макет Федерального государственного стандарта общего образования. – Режим доступу: www.eurekanet.ru/ewww/info/13384.html.
19. Словник термінів. – Режим доступу: www.kafedrarus.narod.ru/Метрprya.files/Slovartermipon.
20. Глосарій. – Режим доступу: <http://www.fromm.psy4.ru/glossary.htm>.
21. Анисимов О. С. Методологический словарь для управленцев / О. С. Анисимов. – М., Энциклопедия управленческих знаний, 2002. – 295 с.
22. Сучасні аспекти професіоналізації державної служби в Україні: Монографія / За заг.ред. М. М. Іжа. – Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2009. – 220 с.
23. Гущенко В. О. Актуальні питання методики вивчення професійної компетентності державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування / В. О. Гущенко // Науково-інформаційний вісник з державного управління. – 2009. – № 1. – С. 28–33.