

DOI 10.52363/2414-5866-2024-1-30

УДК 352.075

*Ажажа М.А., ІННІ ім. Ю.М. Потебні, ЗНУ,
ORCID: 0000-0001-6067-3926, м. Запоріжжя?*

Куртєв А.В., аспірант ЗНУ, м. Запоріжжя, ORCID: 0009-0000-5999-9582

*Azhazha M., Engineering educational and scientific Institute named after Y.M.
Potebnya of Zaporizhzhia National University, Zaporizhia,*

*Kurtiev A., researcher of Zaporizhzhia National University of Zaporizhia, Za-
porizhia*

КОМПЕТЕНТНІСНИЙ ПІДХІД Й ОСОБЛИВОСТІ ЙОГО РЕ- АЛІЗАЦІЇ В СИСТЕМІ ПІДГОТОВКИ КАДРІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ

COMPETENCE APPROACH AND FEATURES OF ITS IMPLEMENTA- TION IN THE STATE ADMINISTRATION STAFF TRAINING SYSTEM AND PROVISION OF PUBLIC SERVICES

У статті детально розглядається компетентнісний підхід та особливості його реалізації у системі підготовки кадрів державного управління. Дана робота сприяє удосконаленню наукового знання по проблемам реформування системи державного управління, оптимізації підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації управлінських кадрів у контексті використання компетентнісного підходу, що забезпечує його адекватність потребам сучасного суспільства для формування професійних управлінських кадрів.

Ключові слова: державне управління, підготовка кадрів, кадрове забезпечення, місцеве самоврядування.

The article examines in detail the competency-based approach and the features of its implementation in the system of public administration personnel training. This work contributes to the improvement of scientific knowledge on the problems of reforming the public administration system, optimization of training, retraining and advanced training of managerial personnel in the context of using the competence approach, which ensures its adequacy to the needs of modern society for the formation of professional managerial personnel.

Keywords: public administration, personnel training, personnel support, local self-government.

Постановка проблеми. Особливе значення у процесі реформування системи державного управління в сучасній Україні набуває застосування компетентнісного підходу у доборі та навчанні управлінських кадрів. Тому має сенс звернути увагу на основні характеристики даного підходу у контексті підготовки співробітників адміністративних структур державного та регіонального рівня.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз компетентнісного підходу в системі підготовки кадрів державного управління в державі безпосередньо розглядаються із проблемою доцільності та ступеню впливу держави. Також вивчається генезис системи підготовки кадрів державного управління. Більшість досліджень у цій галузі базуються на роботах відомих учених [1; 4].

Постановка завдання. Метою статті є вивчення компетентнісного підходу та особливості його реалізації у системі підготовки кадрів державного управління.

Виклад основного матеріалу. Компетентнісний підхід був сформульований і розроблений зарубіжними фахівцями в галузі управління персоналом у 1970-х – 1980-х роках, і набув широкого поширення, склавши теоретичну основу кадрової політики як державних управлінських структур, і служб персоналу великих комерційних компаній. У 1973 р. Девідом Мак-Клеландом була опублікована стаття «Вимір компетентності замість вимірювання інтелекту», в якій автор доводив, що традиційне визначення компетентності того чи іншого співробітника за допомогою наявності у нього диплома про освіту або перевірки інтелектуальних можливостей аж ніяк не мають на увазі. Як альтернатива традиційному підходу до відбору та підготовки кадрів Мак-Клеланд сформулював концепцію компетенцій як індивідуальних характеристик співробітників, що дозволяє з найбільшою ефективністю виконувати службові обов'язки у конкретній сфері діяльності.[1] Для визначення компетенцій дослідником використовувався метод порівняння характеристик успішних співробітників, які досягають успіху у своїй професійній діяльності, та співробітників-аутсайдерів, чиї успіхи можна було назвати менш ніж посередніми.

Розглядається три етапи у становленні компетентнісного підходу в освітній системі. На першому етапі, що припав на 1960-ті - 1970-ті рр., було сформульовано власне поняття компетенції, проведено розмежування його з поняттям «компетентність». У 1970-ті - 1990-ті рр., на другому етапі розвитку компетентнісного підходу, відбувається активне впровадження категорії компетенцій та компетентності у навчання управлінським спеціальностям та іноземним мовам. Формулюється поняття соціальної компетенції та соціальної компетентності. Нарешті, третьому етапі, починаючи з 1990-х рр., відбувається остаточне виділення тих компетенцій, які можна як доказ ефективності й результативності освіти. Компетентнісний підхід стає основним у

ракурсі модернізації системи освіти - як вищої професійної, так і середньої, шкільної. Відповідно, акцентується увага і на поняттях компетенції та компетентності, які відіграють ключову роль у цьому підході.

Компетенція, будучи базовою якістю людини, надає колосальний вплив на поведінку останнього в конкретній ситуації, багато в чому зумовлюючи особливості цієї поведінки. Відповідно до цієї точки зору, виділяється п'ять типів базових якостей, що становлять компетенцію людини. До них відносяться такі:

1. Мотиваційні установки. Ставлячи собі певні мети, людина орієнтується з їх досягнення, причому найефективнішими шляхами, отже, мотиваційні установки надають безпосередній вплив формування загальної стратегії індивідуального поведінки.

2. Психофізіологічні властивості. Кожна людина має набір певних психологічних та фізіологічних якостей, які впливають на його схильність до певних видів професійної діяльності.

3. "Я-концепція" Це установки людини на певний вид діяльності, уявлення про себе і свої можливості, самооцінка особистості.

4. Знання. Безпосередній вплив на ефективність професійної діяльності людини має володіння ним певним набором інформації в конкретній галузі. Однак поза поєднанням з іншими необхідними базовими якостями, володіння професійним знанням навряд чи гарантуватиме успіх на конкретній посаді.

5. Навички. Фактично являють собою здатність людини застосовувати засвоєні ним теоретичні знання на практиці, без шкоди для результатів справи та з високою ефективністю для останнього. Ми можемо охарактеризувати їх як одну з найважливіших якостей, необхідних для виконання співробітником управлінських органів своїх професійних обов'язків, оскільки лише володіння теоретичними знаннями у сфері управління, права, економіки виявляється недостатньо для практичної діяльності в органах управління.

Перелічені типи базових якостей, що становлять професійну компетенцію людини, є найважливішими критеріями при доборі кандидатур на зайняття посад в органах державного управління. Однак у реальній ситуації управлінські структури часто нехтують багатьма з наведених вище якостей, воліючи комплектувати штат, ґрунтуючись лише на пріоритеті останніх двох якостей – знань та навичок, причому останні підтверджуються, найчастіше, формальними показниками – наявністю диплома про здобуту професійну освіту за необхідною спеціальністю та стажем трудової діяльності.[4] Але, як ми розуміємо, за сучасних умов ні те, ні інше не гарантують компетентності співробітника. Більше того, диплом про освіту може бути отриманий за протекцією або на комерційній основі. Стаж трудової діяльності не обов'язково означає, що співробітник здатний грамотно й ефективно виконувати покладені на нього обов'язки.

Професійна компетентність складається із кваліфікованості, тобто володіння певним набором знань, умінь та навичок, що дозволяють спеціалісту виконувати свої професійні обов'язки, когнітивної готовності, тобто здібності до навчання та вміння освоєння нових знань, умінь та навичок; креативності як здатність до генерування принципово нових підходів у сфері своєї професійної діяльності, пошуку інновацій, розуміння нерозривності прогресу у вузькопрофесійній діяльності з соціально-економічними, соціокультурними, політичними процесами, що відбуваються в суспільстві. Отже, соціально-психологічні чинники у структурі професійної компетенції перебувають у пріоритетних позиціях [3].

Мотивації, самооцінка та психофізіологічні дані грають, у багатьох випадках, не меншу, а то й більшу роль, ніж навичковий комплекс, оскільки теоретичні пізнання можна отримати самостійно або на відповідних курсах перепідготовки та підвищення кваліфікації, навички набуті в процесі безпосередньої трудової діяльності, а от у разі відсутності позитивної досяжної мотивації чи невідповідності психологічних якостей займаної посади від співробітника практично неможливо очікувати позитивних результатів його діяльності, високого ступеня її ефективності, незалежно від здобутої або отримуваної ним освіти, проведеної на державній службі кількості календарних років тощо. Таким чином, при відборі кандидатів на заміщення посад державної служби, при ротації та підвищенні співробітників органів державного управління, на наш погляд, необхідно враховувати всі п'ять базових якостей претендента та керуючись їхньою відповідністю запропонованій посаді, робити подальший вибір.

Ефективність трудової діяльності залежить не тільки від компетенцій співробітника, а й від тих вимог, які пред'являє даний вид діяльності та структура, що здійснює його. Тим самим, потрібна відповідність компетенцій, функціональних вимог конкретного виду діяльності та специфіки організації. Виділяють 19 видів компетенцій, необхідні здійснення управлінської діяльності:

- «орієнтація на ефективність (бажання зробити щось якнайкраще);
- проактивність (намір зробити дію, спрямоване виконання завдання);
- діагностичне використання концепцій (спосіб мислення, при якому використовуються певні моделі та концепції, для пояснення подій, що відбуваються);
- прагнення впливати; впевненість в собі; використання усних презентацій (ефективність комунікацій);
- логічне мислення (розумний процес, у якому одні події розглядаються в причинно-наслідкового зв'язку з іншими подіями);
- концептуалізація (здатність створити власну концепцію, що описує будь-яку подію);

- використання соціального впливу (використання свого впливу на створення команди, альянсу, мережі, коаліції);
- позитивне ставлення (довіра до людей);
- керування груповим процесом; точна самооцінка;
- розвиток інших; одностороннє використання влади (директивність);
- спонтанність (здатність легко і вільно виражати себе у певних умовах);
- самоконтроль (підпорядкування власних бажань потребам організації);
- об'єктивність сприйняття;
- внутрішня стійкість та адаптивність (терпіння до роботи та правильне розуміння змін у житті та організації);
- націленість на відносини (прагнення будувати відносини з оточуючими)» [5].

У той самий час, слід зазначити, що компетенції управлінців не єдині обумовлені потребами кожної конкретної управлінської посади. Тобто, відбираючи співробітників до органів державного управління необхідно визначати не тільки їх загальну компетенцію, здатність до управлінської діяльності, а й компетенції щодо тієї посади, на яку їх передбачається призначити. У зв'язку з цим, модель компетенції управлінця «має описувати інтелектуальні та ділові якості працівника конкретної посади та забезпечувати розвиток персоналу у двох напрямках. По-перше, у напрямі пристосування до сформованої у конкретній організації культури (готовність всіх працівників підприємства корпоративного типу демонструвати очікувану від них ефективну поведінку, що забезпечується єдністю поглядів на професійну етику, механізми прийняття управлінських рішень, відповідальність за якість та конкурентоспроможність продукції та послуг). По-друге, і в напрямі отримання знань, умінь та навичок, необхідних для успішної роботи у конкретній спеціалізованій галузі професійної діяльності».

Розвиток конкретних компетенцій залежить лише від особистих даних кожної людини, його психофізіологічних особливостей, а й від ступеня інвестованого у розвиток капіталу, включаючи виховання, освіту (загальне шкільне, професійне, додаткове), охорону здоров'я тощо. Без розширення обсягів інвестицій у перелічені напрями важко очікувати високого рівня розвитку професійних компетенцій і, отже, годі сподіватися на те що, що державні органи отримують високопрофесійних фахівців, з відповідним рівнем мотиваційних установок, адекватної самооцінкою [3]. Протягом тривалого часу у вітчизняній управлінській системі при доборі та ротації кадрів керувалися принципом вислуги років та поступового просування співробітника на вищі посади. Малося на увазі, що керівник, перш ніж обійняти відповідну посаду, проходить нижчестоящі, під час яких і отримує основні навички роботи, розширює свої уявлення про ту сферу діяльності, в якій він працює. Проте,

ускладнення принципів функціонування всіх сфер діяльності суспільства на сучасному світі обумовлює малозастосовність цього підходу як застарілого, у зв'язку з чим виникає потреба у зміні самих основ підготовки управлінських кадрів.

Найважливішою характерною рисою управлінських процесів у рамках сучасного суспільства є неможливість для одного співробітника послідовного проходження різних посад та ознайомлення з усіма сферами діяльності на шляху до керівної посади. У зв'язку з цим підвищується значущість тренінгової системи, яка спочатку застосовувалася в комерційних структурах, насамперед - у великих компаніях, але в даний час є значним інтересом і для органів державного управління.

Розглядаючи проблему вдосконалення професійної підготовки управлінських кадрів у межах компетентнісного підходу, можемо зробити висновок: «для «організації» компетенцій, тобто для розгортання навчально-освітнього процесу щодо її освоєння необхідний не просто опис компетенцій, а подання структури компетенцій. Це дуже важливо як для організації процесів підготовки, так і для розуміння можливого антропологічного структурування клієнтів після закінчення робіт».

Продуктивність діяльності конкретного керівника може розглядатися як з погляду безпосередньо результативності діяльності організації у певній галузі, а й з низки інших критеріїв, також мають безпосереднє відношення до компетенції управлінських кадрів. Насамперед, йдеться про рівень заробітної плати, що задовольняє всіх співробітників, тривалість робочого дня і ступінь соціальної захищеності, морально-психологічний клімат у колективі. Дійсно ефективний керівник повинен засновувати свою діяльність не тільки виходячи з тих повноважень, які йому покладено з посади, але й на неформальному авторитеті в колективі установи, який підвищує ступінь його впливу на співробітників, дозволяє контролювати не тільки функціональні процеси в даній організації, та на морально-психологічну атмосферу [2]. Тому лідерські якості також необхідно віднести до найбільш затребуваних компетенцій для кандидата на керівну посаду в органах управління.

Необхідно звернути увагу на практичну результативність запровадження компетентнісного підходу як основу для реформування системи професійної підготовки державних службовців. За допомогою реалізації компетентнісного підходу вирішується проблема невідповідності теоретичних і практичних знань, які мають українські держслужбовці. Навіть здобуття вищої професійної освіти, у тому числі і за спеціальністю «Державне управління», не гарантує, що держслужбовець службовець зможе на високому рівні виконувати свої безпосередні обов'язки. Компетентнісний підхід покликаний заповнити існуючі прогалини у сфері практики, орієнтуючись на комплексне поєднання теоретичної підготовки, виховання практичних навичок та розвитку необхідних якостей особистості до роботи у сфері дер-

жавного управління. У цьому контексті система підготовки державних службовців повинна орієнтуватися на формування цілісної системи знань, що дозволяє самостійно діяти та брати на себе відповідальність у складних ситуаціях, які неминуче супроводжують роботу державного службовця, особливо на середньому та, тим більше, вищому рівні [5]. Таким чином, завдяки впровадженню компетентнісного підходу в систему підготовки управлінських кадрів, органи управління отримують кваліфікованого спеціаліста, який має всі необхідні якості та професійні знання та навички, готовий до подальшого розвитку своїх здібностей та підвищення кваліфікації, що є важливою умовою оптимізації діяльності управлінських структур.

У той самий час, не можна не відзначити, що компетентність того чи іншого учня, який проходить професійну підготовку, ґрунтується насамперед на його особистісних якостях. Поняття компетентності включає не лише когнітивну та операційно-технологічну складові, а й мотиваційну, етичну, соціальну та поведінкову. Тобто компетентність завжди забарвлена якостями конкретного учня. Даних якостей може бути ціле віяло - від смислових і пов'язаних з цілепокладанням (навіщо мені необхідна дана компетенція), до рефлексивно-оцінних». Індивідуальність компетенцій істотно ускладнює роботу з професійної підготовки співробітників управлінських структур, але і без урахування індивідуальних особливостей кожного учня, неможлива повноцінна підготовка останнього як грамотного спеціаліста, готового до роботи на серйозних посадах. Тобто при професійній підготовці держслужбовців одним із найважливіших завдань стає індивідуалізація професійної освіти. Можливо, що спираючись на особисті якості учнів, що вивчаються в процесі навчання, можна буде робити висновки про подальшу придатність випускників професійних освітніх закладів для конкретних посад. Це значно полегшить роботу кадрових служб із підбору персоналу для управлінських структур.

Висновки. Керівниками держави неодноразово наголошувалося, що в рамках реформування вітчизняної управлінської системи необхідно виховання дієвих управлінців, формування кадрового резерву для державних адміністративних органів. У цьому контексті актуалізується питання про компетенції, якими повинен володіти співробітник державного адміністративного органу, який перебуває на певній посаді.

Компетентнісний підхід, прийнятий нині як основну парадигму системи освіти, що реформується, найбільшою мірою відповідає потребам і запитам сучасного суспільства. У межах компетентнісного підходу відбувається інтеграція знаний та навичковий компонент освітнього процесу з його соціально-психологічною складовою, орієнтованою на формування не лише кваліфікованого спеціаліста у конкретній сфері діяльності, а й громадянина з розвиненою системою цінностей та поведінкових установок. Спрямованість на оволодіння ключовими компетенціями, серед яких – управлінська

та комунікативна, дозволяє оптимізувати процес підготовки співробітників органів державного та муніципального управління, у тому числі за допомогою засвоєння ними відповідних навичок безпосередньо в ході навчання.

Список використаних джерел:

1. Волобоєва І.О. Компетенції: ключовий елемент управління людським капіталом організації. Електронний ресурс. URL: http://stvtpp_2014_2_33.pdf.
2. Луговий В.І., Слюсаренко О.М., Таланова Ж.В. Становлення системи основних понять і категорій компетентнісного підходу в умовах парадигмальних змін в освіті. Компетентнісний підхід в освіті: теоретичні засади і практика реалізації: матеріали методол. семінару (3 квіт. 2014 р., м. Київ). С. 5–18.
3. Опанасюк Ю.А., Рудь А.В. Удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2012. №1. С. 134-140.
4. Сівашенко Т.В. Сучасні підходи до оцінки персоналу // Економічний аналіз: зб. наук. пр. Тернопіль: Видавництво Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2011. Вип. 8. Ч.2. С. 315-318.
5. Ягупов В.В. Провідні методологічні характеристики основних видів компетентності майбутніх фахівців, які формуються у системі професійно-технічної освіти. Модернізація професійної освіти і навчання. 2012. Т. 2. С. 45–59.

References:

1. Voloboeva I.O. Competencies: a key element of human capital management of an organization. Electronic resource. URL: http://stvtpp_2014_2_33.pdf.
2. Lugovoi V. I., Slyusarenko O. M., Talanova Zh. V. Development of the system of basic concepts and categories of the competence approach in conditions of paradigmatic changes in education. Competence approach in education: theoretical principles and implementation practice: methodology materials. seminar (April 3, 2014, Kyiv). P. 5–18.
3. Yu.A. Opanasyuk, A.V. Rud. Improvement of the personnel evaluation system at the enterprise // Bulletin of the Sumy State University. Economy series. 2012. No. 1. P. 134-140.
4. Sivashenko T.V. Modern approaches to personnel evaluation // Economic analysis: coll. of science pr. Ternopil: Publishing house of the Ternopil National University of Economics "Economic thought", 2011. Issue 8. Part 2. P. 315-318.
5. Yagupov V. V. Leading methodological characteristics of the main types of competence of future specialists who are formed in the system of professional and technical education. Modernization of professional education and training. 2012. Vol. 2, pp. 45–59.