

К. В. Процак, І. Є. МатвійНаціональний університет “Львівська політехніка”,
кафедра менеджменту організацій

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ КОМПЕТЕНЦІЙ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

© Процак К. В., Матвій І. Є., 2018

Висвітлено підходи до формування знань, умінь та навичок керівників публічної сфери. Здійснено характеристику сучасних концепцій лідерства. Систематизовано ключові елементи лідерської компетенції держслужбовців. Розглянуто, що для сучасних лідерів публічної служби необхідні такі компетенції: професійні знання та знання законодавства, стратегічне бачення, антикризовий менеджмент, особисті якості (комунікабельність, вміння слухати, чесність та етичність, захоплення управління людськими ресурсами, сміливість йти на обґрунтований ризик та говорити правду керівництву, позитивність та відданість справі, аналітичні здібності, вміння мислити критично, креативність, гнучкість, амбітність, лідерство, стійкість до стресів, доброчесність), мотивація, зокрема самомотивація, знання організації, робота з командою та в команді, розвиток взаємовідносин. Розглянуто проблеми, які існують під час підготовки працівників публічної служби. Запропоновано інноваційні моделі підвищення кваліфікації керівних кадрів з урахуванням компетентнісного підходу. Обґрунтовано переваги застосування таких методів навчання публічних службовців фокус-групи, інтерв'ю перед камерою, тренінги, рольові ігри, спільні дискусії, міні-лекції.

Ключові слова: лідерство, публічна служба, публічне управління, управління персоналом.

K. V. Protsak, I. Y. MatviyLviv Polytechnic National University,
Management of Organizations Department

INNOVATIVE APPROACHES TO THE COMPETENCES DEVELOPMENT OF PUBLIC WORKERS

© Protsak K., Matviy I., 2018

The article covers approaches to the formation of knowledge, skills and abilities of public service managers. Characterization of modern concepts of leadership has been made. The key elements of the leadership competency of civil servants are systematized. It is considered that for modern leaders of public service the following competences are required: professional knowledge and knowledge of legislation, strategic vision, crisis management, personal qualities (communication skills, listening skills, honesty and ethics, enthusiasm for managing human resources, courage to go for a reasonable risk and tell the truth to head, positivity and dedication, analytical skills, ability to think critically, creativity, flexibility, ambition, leadership, stress tolerance, integrity), motivation, including self-motivation, knowledge of the organization, team work, development of relationships. The problems that exist in the preparation of public service employees are considered. Innovative models of qualification

upgrading of managerial personnel are proposed, taking into account the competence approach. The advantages of using such training methods for public officials of a focus group, interviewing in front of the camera, training role-playing games, joint discussions, mini-lectures are substantiated.

Key words: leadership, public service, public administration, personnel management.

Постановка проблеми

Сьогодні в Україні проводиться кілька широкомасштабних реформ, основною з яких є зміна державного управління. Суть цієї реформи зводиться до перетворення органів державного управління на інституції служіння громадянам, створення партнерських відносин між владою та громадянами. Успішність цієї реформи залежатиме від того, чи знайдуться виконавці, які матимуть нові професійні та особистісні якості. Чи будуть вони готовими впроваджувати зміни, удосконалювати свої вміння та навички, постійно навчатися, підвищувати свої професійні та особистісні компетенції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Враховуючи актуальність проблеми, останніми роками вивчення розвитку лідерства на публічній службі приділяється велика увага. Так, серед вітчизняних та зарубіжних науковців, які досліджували різні аспекти лідерства, потрібно виділити Василевську Т., Ващенко К., Князева В., Ковбасюк Ю., Лопушинського І., Мамонову В., Пахомову Т., Пухтинського М., Толканова В., Руденко О. та ін. Більшість сучасних вітчизняних науковців розглядають особливості публічного управління та адміністрування [2, 3], діагностику та розвиток професійних управлінських і лідерських здібностей державних службовців і службовців органів місцевого самоврядування [1]. Заслуговує на увагу праця А. Ліпенцева [4], у якій автор систематизує теоретичні підходи та формує методологічні аспекти лідерства в публічній службі. Однак, незважаючи на велику кількість публікацій за тематикою “лідерство на публічній службі”, потребують подальшого вивчення питання удосконалення розвитку компетенції публічних службовців.

Постановка цілей

Цілі статті:

- обґрунтувати компетенції, необхідні для лідерів публічних службовців;
- проаналізувати, які найбільші проблеми існують під час підготовки публічних службовців;
- дослідити сучасні інноваційні підходи до навчання керівників-лідерів публічної служби.

Виклад основного матеріалу

Для формування успішного сучасного лідера публічного управління особливої актуальності набувають знання, уміння та навички. Як свідчить успішний досвід останніх років, простежується спільна тенденція: щодо розроблення та впровадження системи менеджменту і розвитку людських ресурсів, що ґрунтується на компетенціях. Це актуально також для керівників публічної служби. Така система менеджменту передбачає визначення компетенцій, якими повинні володіти керівники для того, щоб добре виконувати свою роботу, визначення меж та використання їх як основи для найму, відбору, навчання і підвищення кваліфікації. У результаті цього можна відстежити певний набір важливих елементів виконання роботи, які необхідні для її ефективного виконання. Розроблення компетенцій можна розглядати як частину аналізу потреб у навчанні.

Ключові елементи лідерської компетенції керівників-держслужбовців наведено у табл. 1.

Ключові елементи лідерської компетенції керівників держслужбовців

Знання	Загального законодавства держслужби
Уміння	<ul style="list-style-type: none"> – вести переговори та вміння комунікувати – аналітично мислити та здійснювати стратегічне планування – здійснювати управлінську діяльність з орієнтацією на результат – визначати потреби громади, готовність відстоювати, забезпечувати дотримання та захист прав та свобод, що гарантовані громадянами – планувати і раціонально використовувати свій робочий час – зберігати високу працездатність в екстремальних умовах за необхідності виконувати роботу в короткі терміни – визначати цілі та пріоритети – своєчасно виявляти і попереджати потенційно небезпечну ситуацію – сприймати різні точки зору, позиції і знаходити компроміс – визначати і обґрунтовувати необхідність змін для поліпшення існуючих процесів – виявляти потенційні можливості і наслідки впровадження запропонованих, вміння подолати опір змінам – брати особисту відповідальність за прийняття ризикованих рішень – організовувати контроль за ефективністю використання ресурсів, враховувати результати цього контролю під час подальшого використання ресурсів – уміти приймати рішення, дотримуючись встановленої процедури, на своєму рівні відповідальності – просто і дохідливо пояснювати складні теми, роз'яснювати складні питання менш досвідченому держслужбовцю – встановлювати ефективну взаємодію з колегами всередині державного органу, а також міжвідомчу взаємодію – вибудовувати чесні і справедливі відносини з колегами, засновані на взаємоповазі – уміти створювати атмосферу взаємодопомоги і підтримки членів команди, викликати прагнення співпрацювати, а не змагатись – інноваційно мислити, приймати нестандартні рішення – розподіляти завдання, враховуючи знання, досвід, здібності, особисті якості і мотивації підлеглих для забезпечення якості і своєчасності виконання завдань
Навички	<ul style="list-style-type: none"> – бути відповідальним за управління людськими ресурсами – проводити зустрічі і спілкування з громадянами, а також представниками громадських організацій – виявляти зміни і коригувати дії з метою підвищення результативності – працювати з різними джерелами інформації, з різними даними, з великими обсягами інформації – виявляти особисті сильні і слабкі сторони, потреби у саморозвитку з метою підвищення результативності – вирішувати конфліктні ситуації – аналізувати безліч взаємодіючих факторів, ґрунтуючись на неповній та/або суперечливій інформації – готувати службові листи, включаючи відповідні звернення державних органів, громадян та організацій у встановлений термін

Для сучасних лідерів публічної служби необхідні такі компетенції:

1. Професійні знання та знання законодавства. Це необхідна умова роботи на публічній службі. Стратегічне бачення. Антикризовий менеджмент.

2. Особисті якості (комунікабельність, вміння слухати, чесність та етичність, уміння управляти людськими ресурсами, сміливість йти на обґрунтований ризик та говорити правду керівництву, позитивність та відданість справі, аналітичні здібності, вміння мислити критично, креативність, гнучкість, амбітність, лідерство, стійкість до стресів, доброчесність.

3. Мотивація, зокрема, самомотивація.

4. Знання організації/професійні знання.
5. Робота з командою та в команді.
6. Розвиток взаємовідносин.

Розглянемо проблеми, які існують під час підготовки працівників публічної служби. Насамперед це є відсутність достовірного визначення потреб публічних службовців. Чітко не визначено, що саме, в якому обсязі та у якій формі потрібно навчати. Тобто відсутнє взаємоузгодження навчальних програм вищих навчальних закладів з потребами сучасних публічних служб.

Наступною проблемою є низька якість підготовки працівників публічної служби, пов'язана з тим, що підготовку здійснюють викладачі старої системи, відсутня конкуренція на ринку освітніх послуг навчання публічних службовців. Низька оплата праці викладачів, які готують майбутніх держслужбовців, що призводить до того, що вони не вмотивовані підвищувати свою кваліфікацію.

В основу розроблення дидактичних стратегій навчальних програм/семінарів-тренінгів з лідерства для посадових осіб публічних організацій та представників місцевого самоврядування вважаємо доцільним використовувати такі сучасні концепції, відображені у табл. 2.

Таблиця 2

Характеристика сучасних концепцій лідерства

Назва теорії	Суть	Лідер/публічний службовець
“Організації, що навчаються” (П. Сенге)	Щоб бути конкурентоспроможними, організації повинні постійно навчатись	Крім того, що сам керівник має усвідомлено розвивати вміння з використання знань, він повинен ще створити умови для особистісного розвитку своїх працівників
“Лідерство служіння” (Р. Грінліф)	Філософія людей, що спочатку обирають служіння і лише потім лідерство як ще один спосіб служіння	Лідер – публічний службовець, слуга, який ставить інтереси спільноти вище від своїх власних інтересів
Теорія розподіленого лідерства (Бредфорда-Коена)	У команді, яка виконує проект, зовсім не обов'язково мати одного лідера. Проект переважно ділиться на кілька етапів, і на кожному з них виявляється затребувана компетенція, носій якої і стає тимчасовим лідером, що координує роботу групи на певному етапі	Публічні службовці повинні мати якості для роботи в команді, готові зайняти лідерські позиції за потреби, бути відповідальними, легко делегувати повноваження, довіряти колегам
“Суперлідерство” (С. Манцт, Г. Сімс)	Суть моделі полягає в тому, що найкращий лідер – це той, хто перетворює більшість людей, які йдуть за ним, на лідерів для самого себе	Вищий рівень лідерства на державній службі, коли керівник-лідер створює умови для перетворення підлеглих на лідерів, допомагає їм ними стати
Теорія “емоційних компетенцій лідера” (Д. Гоулман)	Успішність лідерства визначається не технічними навичками, знаннями та інтелектуальними здібностями, а більшою мірою емоційною компетенцією	Уміння управляти емоціями, надихати колектив, розуміти свої та чужі емоції, підвищувати рівень власного емоційного інтелекту – невід'ємні навички сучасного лідера – публічного службовця
“Резонансне лідерство” (Р. Бояцис)	Ця теорія поглиблює застосування емоційного інтелекту, надаючи особливої уваги самосвідомості, самоконтролю, емпатії, соціальній чутливості, соціальним та комунікативним навичкам	Може зустрічатись як резонансний лідер, так і лідер-дисонанс. Сучасний лідер публічної служби – харизматична особистість, яка легко пристосовується до змін, максимально розвиваючи та використовуючи свій емоційний інтелект

Добре себе зарекомендували такі сучасні методи навчання лідерів публічної служби:

1) фокус-групи (їхньою перевагою є те, що під час спільної дискусії з кваліфікованим тренером та експертами відповідного спрямування відбувається глибше розуміння досліджуваного питання, отримання нової інформації, виникнення нових ідей щодо виконання практичних ситуацій);

2) інтерв'ю перед камерою (такий метод дає змогу справити та вдосконалити вміння давати інтерв'ю, навчитися відповідати на складні запитання, позбутися хвилювання перед камерою тощо);

3) тренінги (це ефективні методи групової роботи, які дають змогу за короткий термін набути необхідних навичок та компетенцій, уможливають фактично закріпити отримані знання);

4) рольові ігри (ефективний динамічний метод навчання, який дає змогу відтворити ситуацію, взяту із реалій життя публічної служби, краще її зрозуміти, розглянути різні сценарії розвитку подій, навчитися комунікувати);

5) спільні дискусії (найкраще їх проводити з різними зацікавленими експертами, це дасть змогу навчитися конструктивно вирішувати неоднозначні проблеми, набути умінь приймати компромісне рішення, обґрунтовувати свою точку зору тощо);

6) міні-лекції (в стислій формі і в короткий термін надають змогу отримати найнеобхідніші знання із застосування андрагогічних принципів навчання).

Важливо також набути лідерам/публічним службовцям уміння і навички стратегічного планування і бачення; організаторські здібності (створення робочих груп і ефективних команд, делегування повноважень, роботи з персоналом, його оцінювання і розвиток); розвивати комунікативні навички (спілкуватися, переконувати опонентів, досягати компромісів, вести переговори); орієнтуватися на результат (аналізувати інформацію та робити висновки, за результатами аналізу приймати рішення, домагатися вирішення проблем і конфліктів, приймати рішення тощо).

Висновки

Якість проведених реформ на публічній службі більшою мірою залежатиме від кваліфікації працівників, зокрема, керівників. Сучасні виклики змінюють вимоги до їхньої кваліфікації. Тепер, окрім професійних та особистісних якостей, керівник публічної служби повинен бути лідером, критично мислити, уміти працювати в кризових ситуаціях, бути стресостійким та співчутливим.

Щодо інноваційних методів навчання керівників різних рівнів публічної служби пропонуємо використовувати фокус-групи; інтерв'ю перед камерою; тренінги; рольові ігри; спільні дискусії; міні-лекції. Усі вони повинні ґрунтуватися на сучасних концепціях лідерства.

Перспективи подальших досліджень

Подальші дослідження передбачають розроблення методичних підходів до оцінювання компетенції керівників – лідерів публічної служби та обґрунтування рекомендацій щодо підвищення їхньої кваліфікації.

1. Волківська Д. А. (2014). *Сучасні підходи до визначення лідерства* / Д. А. Волківська // *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Сер. : Педагогічні науки. – Вип. 115. – С. 45–47.* 2. Сурай І. (2015). *Особливості формування лідерства в системі державного управління в Канаді* / І. Сурай, С. Держановська // *Державне управління та місцеве самоврядування. – Вип. 1 (24). – С. 24.* 3. *Особливості публічного управління та адміністрування: навч. посіб.* / Бакуменко В. Д., Бондар І. С., Горник В. Г., Шпачук В. В. – К.: Видавництво Ліра-К, 2017. – 256 с. 4. Ліпенцев А. В. (2013). *Розвиток лідерства в органах публічної влади у контексті завдань надання якісних адміністративних послуг : теоретичний та методологічний аспект* / А. В.

Ліпенцев // Демократичне врядування // available at : <http://www.lvivacademy.com/visnik12/fail/Lipentsev.pdf>. 5. Процак К. В. (2017). Лідерство як якісна характеристика керівного персоналу публічної служби / Л. В. Галаз, К. В. Процак // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. – Львів: Видавництво Львівської політехніки. – № 17. – С.178–182.

1. Volkivska D. A.(2014) *The modern approaches to the leadership definition* / *Bulletin of the Chernihiv National Pedagogical University* vol. 115, p. 45–47 2. Surai I., Derzhanovska. S. (2015) *The features of leadership in public administration in Canada* / *Public Administration And Local Government*. Vol. 1 (24). P. 24 3. V.D., Bondar I. S., Gornik V. G., Shpachuk V. V. (2017) *Features of Public Administration and Government: Teach. manual* / Bakumenko – К . Lyra-K. – 256 p. 4. Lipentsev A. (2013) *The development of leadership in public authorities in the context of the tasks of quality administrative services delivery: theoretical and methodological aspects Democratic governance./ Electronic academic publication. Vol. 12. Retrieved from: <http://lvivacademy.com/visnik12/fail/Lipentsev.pdf>*. 5. Galaz L., Protsak K. (2017) *Leadership as qualitative characteristics senior staff of public service* / *Scientific notes Lviv University of Business and Law* Vol. 17. – P. 178–182.