

КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД У ПІДВИЩЕННІ КВАЛІФІКАЦІЇ КЕРІВНИХ КАДРІВ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

У статті обґрунтовується необхідність застосування компетентісного підходу до підвищення кваліфікації керівних кадрів. Проаналізовано вираженість окремих компетенцій керівника, виділено кластери управлінських компетенцій та їх особистісно-поведінкові індикатори, охарактеризовано їх ієрархію в інтегральній моделі управлінської компетентності керівників органів державного управління.

Ключові слова: компетентність, компетентісний підхід, кластери управлінських компетенцій, особистісно-поведінкові індикатори компетенцій, модель управлінської компетентності.

Малімон Л. Я. Компетентностный подход в повышении квалификации руководящих кадров органов государственного управления. В статье обосновывается необходимость применения компетентностного подхода к повышению квалификации руководящих кадров. Анализируется выраженность отдельных компетенций руководителя, выделяются кластеры управленческих компетенций и их личностно-поведенческие индикаторы, дается характеристика их иерархию в интегральной модели управленческой компетентности руководителей органов государственного управления.

Ключевые слова: компетентность, компетентностный подход, кластеры управленческих компетенций, личностно-поведенческие индикаторы компетенций, модель управленческой компетентности.

Malimon L. Ya. Competence Approach in Courses for Heightening Leading Staff Management in State Administration. Necessity of using a competence approach in courses for heightening leading staff management in state administration is proved in this article. The expressed of separate competences of leader are analysed, the clusters of management competence are selected and their indicators of personal behaviour, their hierarchy is described in the integral model of management competence of staff leaders in state administration.

Key words: competence, competence approach, the clusters of management competence, personality behaviour indicators, model of management competence.

Постановка наукової проблеми та її значення. Необхідність застосування компетентісного підходу до підвищення кваліфікації керівних кадрів органів державного управління визначається багатьма чинниками. Насамперед, у Програмі розвитку державної служби на 2005–2010 рр. та низці інших нормативних документів [1], які

регулюють діяльність держслужби, запроваджено оцінювання персоналу під час відбору, призначення й просування державних службовців. Зрозуміло, що проведення такого оцінювання вимагає розробки дуже чітких професійно-кваліфікаційних вимог до посади й критеріїв оцінки як актуальних (реальних, дійсних), так і потенційних можливостей працівників. Водночас компетентність сьогодні є *головною цінністю*, на якій базується сучасне управління персоналом на державній службі в розвинутих країнах. Зокрема, у США розроблено та застосовується двадцять дві компетенційних характеристики для керівників, котрі працюють у державному управлінні [3].

У нашій державі впровадження компетентнісного підходу більшою мірою здійснюється в галузі освітнього менеджменту й у бізнес-середовищі, у той час як фахівці у сфері державного управління (Г. В. Атаманчук, А. Вишневський та О. Хмельницька, В. І. Іванов, В. І. Луговий, Н. М. Нижник, В. М. Сороко й ін.) привертають увагу науковців і практиків до розробки засад державного управління й підвищення його загальної ефективності саме на основі компетентності. Це обумовлено тим, що державні службовці відрізняються від інших соціально-професійних груп та є представниками специфічної “вторинної” професії (так званої (“метапрофесії”), яка формується (є своєрідною надбудовою) на основі багатьох “первинних” професій (економіст, юрист, історик тощо), розвиваючи у свого носія певні, необхідні в системі державної служби, риси [1, 3, 5]. Водночас управлінська посада (а ще більше – її рівень) вимагає від керівника не лише фахових знань та вмінь, а й певної управлінської компетентності (універсальної й спеціальної), що, сукупно, забезпечує особистісну ефективність керівника в умовах реформування державного управління [3].

Водночас аналіз літератури з цієї проблеми, особливо історії її становлення, показує всю складність, багатомірність і неоднозначність трактування як самих понять “компетенція” та “компетентність”, так і заснованого на них підходу.

Саме тому **метою** нашої роботи є аналіз теоретичних засад застосування компетентнісного підходу в підвищенні кваліфікації керівних кадрів і спроба розробки моделі управлінської компетентності керівника державної служби.

Об’єктом дослідження виступає *управлінська компетентність* як інтегральна професійно-особистісна характеристика, яка визначає

обсяг компетенцій, необхідних керівнику для успішного здійснення управлінської діяльності.

Окреслена мета зумовила необхідність реалізації таких **завдань** дослідження: 1) на основі опрацювання наукових джерел здійснити аналіз базових понять “компетенція”, “компетентність” та “компетентнісний підхід”; 2) охарактеризувати структуру компетентності загалом й управлінської компетентності зокрема; 3) за результатами емпіричного дослідження проаналізувати сформованість окремих компетенцій керівників, виділити групи (кластери) компетенцій і здійснити спробу розробки моделі управлінської компетентності керівних кадрів у системі державної служби.

Аналіз останніх досліджень із цієї проблеми. Аналіз наукових джерел дає підстави стверджувати, що поняття компетенції та компетентності уперше інтенсивно почали розроблятися в США в 60-х роках ХХ ст. у контексті діяльнісної освіти, метою якої було готувати фахівців, здатних успішно конкурувати на ринку праці. Сьогодні існує два варіанти тлумачення співвідношення цих понять: вони або ототожнюються, або диференціюються. Відповідно до першого, найбільш експліцитно представленого у глосарії термінів ЄФО (Європейський фонд освіти) (1997), компетенція визначається як: 1) здатність робити що-небудь добре або ефективно; 2) відповідність вимогам, які пропонуються під час влаштування на роботу; 3) здатність виконувати особливі професійні функції. Там же зазначається, що “...термін *компетентність* використовується у тих же значеннях ... традиційно використовується в описовому плані” [4, 63].

Інший підхід, в основі якого лежить диференціація понять, бере свій початок із досліджень американського науковця Н. Хомського (Массачусетський університет), який застосував ці поняття в 1965 р. в психолінгвістиці, розмежовуючи мову та мовлення. Дослідник писав: “...ми проводимо фундаментальну різницю між *компетенцією* (знанням своєї мови мовцем –слухачем) і *вживанням* (реальним використанням мови у конкретних ситуаціях). Тільки в ідеалізованому випадку ... вживання є безпосереднім відображенням компетенції...” [12, 9].

Майже через двадцять років вийшла у світ добре відома праця Дж. Равена “Компетентність у сучасному суспільстві...”, у якій подано розгорнуте тлумачення компетентності як специфічної здатності до ефективного виконання конкретних дій у предметній сфері, включаючи вузько предметні знання, особливі предметні навички, способи

мислення, розуміння відповідальності за свої дії [9]. Дослідник виділяє “вищі компетентності”, які, на нашу думку, можна співвіднести з управлінськими, оскільки вони визначають наявність у людини високого рівня ініціативи, здатності організовувати людей для виконання поставлених цілей, готовності оцінювати й аналізувати соціальні наслідки своїх дій.

Основні аспекти компетентнісного підходу описані в працях вітчизняних і російських (С. Архипова, Н. Лобанова, О. Овчарук, О. По-метун, І. Зимняя, Н. Бібік та ін.), а також зарубіжних науковців (Д. Кур, Е. Кліме, Х. Мендель, Д. Равен, Д. МакКлелланд, Н. Хомський та ін.). Аналіз цих досліджень показує, що більшість авторів визначають компетентність не як набір знань, умінь і здібностей, а як здатність або готовність працівника мобілізувати всі ресурси (тобто, організовані в систему знання й уміння, навички, здібності та особистісні риси) для ефективного виконання завдання, адекватно конкретній ситуації, тобто відповідно до цілей і умов перебігу організаційного процесу [2, 3, 8–11]. Таким чином, компетентність розглядається як особистісна категорія, а компетенції – як окремі інтегровані знання й уміння, що складають “анатомію” компетентності, визначаючи коло питань, за якими характеризують цю якість. Щодо управлінської компетентності керівника, то можна виділити: ключові (первинні, базові) компетенції (це компетенції над-індивідуального рівня, необхідні всім керівникам для успішної роботи, універсальні компетенції), компетенції посади (функціональні компетенції); компетенції завдання (визначені конкретним завданням й особливостями організаційної ситуації) [3].

Як показує аналіз досліджень, структуру компетентності загалом та управлінської компетентності зокрема можна представити у вигляді моделі, у якій поведінковими індикаторами є основні елементи кожної компетенції, а близькі компетенції об’єднані в кластери компетенцій. Найбільш відомими в західній психології є моделі Р. Бояциса [2], С. М. Спенсера й Л. М. Спенсера [7], С. Уіддета й С. Холліфорд [11], Т. Дюрана [6]. У моделі Річарда Бояциса виділяються виконавські компетенції, що проявляються в поведінці людини та є результатом інтеграції інших кластерів компетенцій – природних, набутих і адаптивних [2]. Оцінку *набутих компетенцій* (знань та вмінь) можна здійснювати, наприклад, за допомогою тестів здібностей. *Природні компетенції* – це базові риси особистості

(екстраверсія/інтроверсія, емоційна стабільність/тривожність, приємність/цинізм, сумлінність/спонтанність, відкритість досвіду/культурна невідповідність), які оцінюються за допомогою особистісних тестів. *Адаптивні компетенції* – набір рис, що дають змогу індивідові досягати мети в новому професійному середовищі. Оцінка адаптивних компетенцій здійснюється також за допомогою особистісних тестів і спеціально розроблених для певної сфери діяльності та посади самооцінювальних й експертних методів. Джерелом адаптивних компетенцій, очевидно, є емоційні здібності або емоційний інтелект особистості. Таким чином, у поведінці людини проявляються одночасно *теоретичні знання, накопичений досвід вирішення проблем, а також досвід адаптації та взаємодії* людини із соціальним оточенням.

Інша відома модель, що дає змогу інтерпретувати компетенції, представлена в роботах Томаса Дюрана [6], який виділяє рівні компетенцій, розбиваючи їх на два головних блоки: 1) *знання* як здатність засвоювати, відтворювати й пояснювати інформацію; 2) *ноу-хау* – здатність робити (діяти), виконуючи при цьому функції наставника. Однак, на думку Т. Дюрана, третьою основною формою компетенції є *відносини*, якими дуже часто нехтують дослідники характеристик професійної діяльності. Розглянута модель “трьох вимірів” дає змогу наближено оцінювати профіль компетенцій різних фахівців. Проте найважливішим висновком із цієї моделі є *розуміння взаємозалежності знань, умінь, навичок і відносин, а отже цілісності компетенції як критерію ефективності поведінки людини*.

Цікавою та, на нашу думку, найбільш розробленою, є модель управлінської компетенції Стіва Уїддета й Сари Холліфорд [11], які аналізують такі компоненти управлінської компетенції, як інтелектуальний, дії, взаємодії, виділяючи окремі їх кластери й поведінкові індикатори. Зокрема, модель компетенцій менеджера, на думку авторів, може включати такі кластери: “робота з людьми”, “робота з інформацією”, “розвиток структури (організації, бізнесу)”, “досягнення результатів” тощо.

Отже, проблема компетенцій загалом та управлінської компетентності керівника (менеджера) зокрема має свою історію вивчення, проте у сфері державного управління такі дослідження ще тільки розпочинаються. Проведене нами дослідження є частиною наукового проекту “Соціально-психологічні основи підвищення управлінської компетентності керівних кадрів органів державного управління (Код

КПКВ 2201020 – «Фундаментальні дослідження у вищих навчальних закладах та наукових установах»»).

Виклад основного матеріалу дослідження. Вибірку дослідження склали 56 керівників виконавчих органів обласної та міської влади (Волинська обл. і м. Луцьк) у віці від 25 до 54 років із досвідом роботи на державній службі більше п'яти років. Як формалізованого інструментарію оцінки розвитку управлінської компетентності керівників використовувалися дві взаємодоповнюючі методики: опитувальник “Вивчення управлінських обмежень керівника” Ф. Френсіса і Д. Вудкока та “Методика дослідження взаємостосунків адміністрації і колективу”, розроблена Л. М. Карамушкою. Обидві методики містять шкали, які характеризують різні аспекти управлінської діяльності керівника. *Програма дослідження* включала самооцінку керівником своєї діяльності та експертну оцінку працівниками управлінських вмінь, навичок, стилю діяльності й особистісних рис керівника.

Аналіз результатів виявив деякі розбіжності у вираженості окремих показників управлінської компетентності за самооцінкою та експертним оцінюванням, проте перевірка за t-критерієм Стьюдента не підтвердила статистично значущої достовірності цих відмінностей, що дало можливість вивести середні показники оцінюваних характеристик. У табл. 1 відображені результати, отримані за допомогою опитувальника “Вивчення управлінських обмежень керівника”.

Таблиця 1

Результати самооцінки та експертного оцінювання управлінської компетентності керівників (методика М. Вудкока, Д. Френсіса)

Показник	Середнє значення й стандартне відхилення (M±m)	Відсоткове значення
Уміння впливати на оточуючих	3,41±0,06	48,7
Чіткі особисті та професійні цілі	2,91±0,05	41,6
Уміння налагодити групову роботу	2,82±0,04	40,3
Саморозвиток, що триває	2,82±0,05	40,3
Навички досягнення результату від роботи підлеглих	2,50±0,05	35,7
Хороші навички вирішення проблем	2,41±0,04	34,4
Чіткі цінності	2,08±0,04	29,7

Уміння навчати й бажання допомагати іншим	1,98±0,04	28,3
Розуміння особливостей управлінської діяльності	1,77±0,04	25,3
Здатність використовувати свій потенціал	1,45±0,04	20,7
Творчий підхід	1,23±0,04	17,6

Отже, аналіз результатів продемонстрував, що найвище досліджувані оцінюють свою здатність впливати на оточуючих. Думаємо, це викликано тим, що влада державних службовців, яка належить їм за прерогативою державного управління, дає їм право й можливість впливати на поведінку, діяльність людей за допомогою різноманітних методів. Ураховуючи те, що всі досліджувані мають високий посадовий статус, то можливостей для впливу в них також більше. Достатньо велика кількість керівників (41,6 %) характеризуються чіткими особистісними та професійними цілями, мають стратегічні плани на майбутнє, уважаючи, що тільки завдяки власній наполегливості можна досягати окреслених цілей.

Уміння налагодити групову роботу, прагнення створити атмосферу довіри в колективі, а також підтримання адекватної конкуренції вважають своєю сильною стороною 40,3 % керівників – державних службовців. Така ж кількість вважають себе сенситивними до нових можливостей, докладають значних зусиль у саморозвиток і здатні до рефлексії своєї поведінки та емоційних станів. Практичні здібності досягати результату від роботи підлеглих мають 35,7 % респондентів. Вони характеризують себе як таких, що підтримують хороші відносини з підлеглими, заохочують їхню роботу, а відтак користуються авторитетом і повагою. 34,4 % керівників володіють хорошими навичками вирішення проблем: не впадають у відчай у скрутних ситуаціях і намагаються дотримуватися послідовності у вирішенні управлінських питань. Відсоток державних службовців, які чітко усвідомлюють свої особисті цінності становить 29,7. Це важливо, адже останні відображаються в ціннісних орієнтаціях та є основним фактором соціальної регуляції поведінки людини загалом й у колективі зокрема [56].

Уміння навчати та бажання допомагати іншим розвивати можливості вважають своєю сильною стороною 28,3 % досліджуваних. Такі керівники є хорошими наставниками й зацікавлені в особистісному та

кар'єрному рості підлеглих. Лише 25,3 % керівників розуміють сутність управлінської діяльності, реалізуючи адекватний стиль управління й запроваджуючи інноваційні технології. 20,7 % досліджуваних повною мірою використовують свої уміння, енергію, час, а також здатні ефективно долати труднощі. Крім того, вони слідкують за власним здоров'ям і матеріальним станом. Найменший відсоток тих керівників (17,6 %), що використовують творчий підхід в управлінні й здатні ефективно генерувати нові ідеї. Такий низький результат, можливо, пояснюється тим, що діяльність в органах державного управління вимагає, передусім, реалізації заздалегідь окреслених стратегій, а не потребу в нових ідеях.

Результати вивчення функціональних компонентів управлінської діяльності керівників, їх особистісних характеристик і комунікативного потенціалу за методикою “Дослідження взаємостосунків адміністрації і колективу” відображені табл. 2.

Таблиця 2

Результати самооцінки та експертного оцінювання управлінської компетентності керівників (методика Л. М. Карамушки)

Показник	Середнє значення й стандартне відхилення (M±m)	Відсоткове значення
Комунікативний потенціал	4,63±0,06	77,2
Організаційний потенціал	4,32±0,05	72,0
Уміння планувати свою діяльність	4,21±0,06	70,2
Вміння приймати рішення	4,21±0,06	70,2
Уміння підтримувати прагнення підлеглих до розвитку	4,16±0,05	69,3
Здатність об'єктивно оцінювати підлеглих	4,08±0,06	68,0
Інноваційний потенціал	4,00±0,07	66,7
Уміння використовувати владу	3,47±0,05	57,8

Отже, достатньо високо оцінюється комунікативний та організаційний потенціали керівників, їх уміння планувати свою діяльність і приймати рішення, здатність підтримувати прагнення підлеглих до розвитку та об'єктивно оцінювати їх роботу. І лише 57,8 % керівників повноцінно використовують владу, діючи в межах відповідних правових документів, не схильні до перевищення повноважень, зловживань і перекладання своїх обов'язків на підлеглих.

Отже, результати діагностики дали змогу виявити рівні сформованості окремих компетенцій у керівників державної системи управління. Наступним етапом нашого дослідження була спроба розробки моделі універсальної управлінської компетентності керівника, оскільки "...більшість компетенцій містить низку основних знань, навичок, здібностей. Більше того, коли всі ключові для конкретної роботи (або робіт) компетенції визначені, вони формують «модель компетенцій», за якою можна оцінювати працівників". Із цією метою ми пропонували керівникам прорангувати виділені компетенції за мірою їх значущості для ефективної управлінської діяльності, доповнивши їх власними міркуваннями щодо необхідних і бажаних управлінських умінь та здібностей ефективного керівника. Спостереження за роботою досліджуваних та проведення структурованого інтерв'ю після завершення рангування дало змогу виявити суб'єктивне сприйняття керівниками суті тих чи інших компетенцій і здійснити групування їх за результатами рангування, середніми оцінками й розумінням близькості або тотожності їх змісту. У табл. 3 представлено виділені групи (або кластери) управлінських компетенцій та їх інтерпретацію.

Таблиця 3

Компетенції керівника та їх особистісно-поведінкові індикатори

Ранг компетенції	Кластер компетенцій	Особистісно-поведінкові індикатори
I	Уміння взаємодіяти	Уміє ініціювати й будувати стосунки з вищим керівництвом та підлеглими; домінує орієнтація на співробітництво, допомогу, взаємопідтримку, рівноправність
II	Уміння впливати, лідерство	Ініціативний; уміє переконувати, мотивувати колектив на досягнення результату; неформальний лідер, відзначається високим енергетичним потенціалом, харизматичними якостями
III	Орієнтація на досягнення	Прагне підвищувати планку досягнень, наполегливий і завзятий у подоланні труднощів; відповідальний за свої дії, рішення і їхню реалізацію; орієнтований на побудову кар'єри
IV	Планування й організація	Здатний цілеспрямовано планувати власну діяльність та діяльність підрозділу, продуктивно її організувати, уміє розставляти пріоритети в діяльності за критерієм важливості
V	Готовність до змін	Адаптивний; відкритий новому досвіду; активний, ініціативний; орієнтований на саморозвиток і навчання
VI	Аналіз	Здатний до комплексного аналізу великих обсягів

	проблем, аналітичне мислення	інформації; чітко визначає суть проблем, уміє логічно мислити, знаходити аргументи, докази, давати пояснення
VII	Формування команди, командний менеджмент	Уміє організовувати й спланувати діяльність колективу як команди, розподілити ресурси; уміє чітко ставити завдання перед виконавцями, вчасно контролювати, а за необхідності – вносити необхідні корективи в діяльність структури; уміє відповідати за командний результат
VIII	Стратегічне мислення	Уміє мислити на перспективу, ставити стратегічні цілі, співвідносити поточні цілі зі стратегічними; здатний до прогнозування, передбачення потенційних можливостей і бар'єрів
IX	Вміння долати стрес, висока стресостійкість	Демонструє самовладання в ситуаціях неконструктивної взаємодії; запобігає конфліктам та вирішує їх, зберігає емоційну рівновагу та стійкість
X	Особистісні риси	Упевнений, вимогливий, комунікабельний, відповідальний, ввічливий та коректний, лояльний до організації та професійної діяльності

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, проведене пілотажне дослідження дало змогу створити первинну модель управлінської компетентності керівника в системі державної служби. Водночас ми виділили низку питань, які потребують свого вирішення й визначають напрями подальших досліджень. Отже, необхідно: 1) здійснити порівняння профілів компетентності керівних посад різного управлінського рівня для виділення можливих груп компетенцій, релевантних певній посаді; 2) урахувати критерій ефективності управлінської діяльності керівників-експертів та диференціювати на цій основі результати дослідження; 3) узгодити отримані дані (здійснити валідацію профілю) із більшою кількістю експертів з урахуванням статі й стажу роботи на керівній посаді; 4) використати факторний та кластерний аналіз для виділення кластерів компетенцій та їх поведінкових індикаторів із метою розробки математично обґрунтованої валідної моделі управлінської компетентності керівника у системі державної служби.

Література

1. http://idis.guds.gov.ua:8000/cgi-bin/valmenu_itn.sh?0p0602.html.
2. Бояцис Р. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы : [пер. с англ.] / Ричард Бояцис. – М. : ГИППО, 2008. – 340 с.
3. Вишневський А. Застосування моделі та профілів компетентності для управління персоналом в системі державної служби / А. Вишневський, О. Хмельницька // Вісн. держ. служби України. – 2004. – № 4. – С. 39–44.

4. Глоссарий терминов рынка труда, разработки стандартов образовательных программ и учебных планов // Европейский фонд образования. – 1997. – С. 63.
5. Довідник типових професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців. – К. : Соцінформ, 2002. – 111 с.
6. Алхимия компетенции // Дюран Т., Хамел Г., Прахалад К., Томас Г., О'Нил Д. Стратегическая гибкость / пер с англ. – СПб. : Питер, 2005. – С. 281–305.
7. Лайл М. Спенсер-мл. Компетенции на работе. Модели максимальной эффективности работы / Лайл Спенсер, Сайн Спенсер ; [пер. с англ.]. – М. : НИРРО, 2005. – 384 с.
8. Державний службовець в Україні (пошук моделі) / [Н. Р. Нижник, В. В. Цветков, Г. І Леліков та ін.]. – К. : Ін-Юре, 1998. – 272 с.
9. Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация / Джорж Равен ; [пер. с англ.]. – М. : Когито-Центр, 2002. – 396 с.
10. Сороко В. М. Побудова механізму оцінки ділових і професійних якостей державних службовців / В. Сороко // Вісн. держ. служби України. – 2003. – № 1. – С. 65–75.
11. Уиддет С. Руководство по компетенциям / С. Уиддет, С. Холлифорд ; [пер. с англ.]. – М. : НИРРО, 2003. – 228 с.
12. Хомский Н. Аспекты теории синтаксиса / Н. Хомский ; [пер. с англ.]. – М. : НИРРО, 1972 (англ. 1965). – С. 9.