

ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

УДК 351.07

Н. А. Жиденко

аспірант кафедри публічного управління та публічної служби
Національної академії державного управління при Президентові України

ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ – ПІДҐРУНТЯ ДЛЯ ЛІДЕРСТВА НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

У статті висвітлено поняття професійного розвитку персоналу, описано значення лідерських якостей на державній службі. Представлено основні компетентності, якими повинен володіти державний службовець-лідер. Також досліджено вплив професійного розвитку державних службовців на формування лідерства на державній службі.

Ключові слова: державна служба, державний службовець, професійний розвиток, лідерство, лідер.

Постановка проблеми. Роль професіоналізму та компетентності кадрового потенціалу державної служби важко недооцінювати під час реформування сфери державного управління. Адже саме професійні та компетентні у своїй справі державні службовці закладають фундамент ефективності, прозорості та конкурентоспроможності владних інституцій. Саме професіонали здатні працювати в періоди змін та вчасно реагувати на внутрішні та зовнішні чинники впливу на державному рівні. Успішна реалізація національної політики, ефективне досягнення поставлених завдань неможливе без наявності в державному апараті висококваліфікованих кадрів. Цієї аксіоми дотримується весь світ. Посилення ефективності системи добору кадрів на державну службу, а також створення сприятливих та необхідних умов для їхнього професійного розвитку не втрачає актуальності для усіх країн світу. Особливу увагу звертають на підбір та підготовку керівників вищого корпусу державної служби, адже ефективне функціонування системи державного управління на сьогодні неможливе без розвитку лідерських здібностей керівних кадрів, оскільки саме вони забезпечують ефективну діяльність органів державної влади.

Лідерство в сучасному світі стає важливим фактором для досягнення стабільності та інтеграції інтересів усіх груп населення країни. Лідери є ініціаторами перетворень і ключовими фігурами успішного проведення реформ. Вони формують стратегію, визначають засоби її реалізації, а українське суспільство сьогодні потребує чиновників нової формації: мислячих, досвідчених, тих, які розуміють, що їхнім основним завданням є відповідальність, компетентність, український патріотизм, які формуються через систему зміцнення української демократії та державності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Професійний розвиток персоналу, на сьогодні, досить активно досліджується. Насамперед, цю тематику вивчали такі українські науковці: В.М. Гриньова [7], І. А. Зазюн, О. Б. Моргулець [9], а також зарубіжні Р. Брандт [1], Т. Гаскі [3], С. Гірш [5], Л. Дарлінг-Гаммонд [2], Б. Джойс [4], А. Лаптев [8], Д. Спаркс [5], Б. Шауерз [4] та інші. У свою чергу, формування лідерських якостей у державних службовців та вплив на цей процес професійного розвитку стало сферою досліджень Є. Борисової [6], Т. Шевченко [10] та інших.

Мета статті – дослідження впливу професійного розвитку державних службовців на розвиток лідерства у сфері державної служби.

Виклад основного матеріалу. Попит на компетентних фахівців різних галузей на сьогодні забезпечується конкурентоспроможністю – інтегральною характеристикою фахівця професійно компетентного, здатного швидко адаптуватися до професійного середовища та вправно і швидко вирішувати професійні проблеми. Розвиток особистісних якостей, який забезпечує безперервне покращення професійної компетентності, дедалі частіше визначають найважливішим чинником, який впливає на формування конкурентоспроможного спеціаліста. У сучасному освітньому просторі особливого значення набуває поняття лідерства. Лідерство дуже часто розглядають як професійно важливу якість, яка досягається шляхом постійного професійного розвитку [2, с. 599].

Дуже часто професійний розвиток в науковій літературі розглядають як результат навчання. Таким чином, професійний розвиток персоналу можна визначити як:

1) системно-організований процес безперервного професійного навчання персоналу для підготовки його до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників, розвитку лідерських якостей та вдосконалення структури персоналу;

2) забезпечення і організацію процесу навчання для досягнення поставлених організацією цілей;

3) удосконалення навичок та вмінь, розширення обсягу знань, підвищення компетенції, схильності до навчання і ентузіазму співробітників на всіх рівнях організації, що сприяє безперервному зростанню [7, с. 259].

Таким чином, професійний розвиток персоналу – це складна система та постійний і безперервний процес, реалізація, якого відбувається через комплекс освітніх, практичних, соціально-культурних, комунікаційних та мотиваційних заходів, спрямованих на навчання, підвищення кваліфікації, розвиток ділових та лідерських якостей, соціально-особистісний розвиток, оцінку та адаптацію персоналу до виробничих та організаційних змін [6, с. 132].

При цьому необхідним вважаємо підкреслити те, що професійний розвиток – це важливий процес як для організації, так і для конкретного працівника зокрема. Оскільки «організації навчаються тільки через індивідів, що навчаються» та обидві сторони зацікавлені в процесі постійного професійного розвитку працівників і несуть

відповідальність за його результати. Для самого працівника розвиток означає зростання його компетентності, формування лідерських позицій в організаційній структурі, а відповідно вартості і конкурентоспроможності на ринку праці, а для організації – досягнення її цілей, стійке підвищення ефективності функціонування, можливість трансформації в організацію, що навчається.

Професійний розвиток державних службовців-лідерів, або «розвиток лідерських якостей» є дуже важливим для забезпечення ефективного управління та лідерства. На жаль, попри існування належного фінансування і галузі, яка цілеспрямовано опікується професійним розвитком державних службовців, розвиток якостей лідерства часто досягається за рахунок навчання на власному досвіді під час роботи, та, інколи, завдяки дуже загальним формам наставництва. У деяких Західних країнах зробили акцент на цінності розвитку лідерських якостей, поставивши вимогу наявності формальної вищої кваліфікації, наприклад, навчання за програмами для отримання ступеня магістра, і все ж, попри це, на практиці випадки сталої підтримки розвитку лідерських якостей персоналу державної служби залишаються поодинокими.

Розвиток лідерських якостей має відбуватися в безперервному процесі з використанням формальних і неформальних можливостей навчання. Гаскі та Спаркс відзначали у своїх дослідженнях, що для досягнення ефективності професійного розвитку необхідно приділяти увагу якості, як змісту, так і процесу навчання. З точки зору змісту в літературі з навчання дорослих вказується, що теми програм розвитку лідерських якостей мають відповідати умовам, в яких працюють державні службовці. Беручи до уваги спектр вимог, які висуваються до лідерів, зміст має бути всеосяжним та таким, що відображає багатогранність викликів, з якими лідери стикаються на сучасній державній службі [3, с. 77].

На думку вчених Джойса та Шауерза, необхідним є залучення експертів у процес професійного навчання, оскільки саме це гарантуватиме тими, хто навчається отримання конкретних знань, умінь та навичок. Розвиток лідерської компетентності не можна покладати виключно на навчання з власного досвіду та професійне наставництво без залучення в процес навчання експертів, оскільки такий хід подій загрожуватиме ризиками усталеності застарілих підходів, накопиченню професійної необізнаності та поширенню неефективної або недосконалої практики [4].

Дослідженню необхідності використання конструктивістського підходу в професійному розвитку присвятили свої праці Брандт [1], Дарлінг-Гаммонд [2], Гірш та Спаркс [5]. Вони також вважають, що розвиток лідерських якостей спеціалістів не є виключенням і повинен ґрунтуватися на цьому підході. Широкою підтримкою користується перехід від професійного розвитку, зорганізованого на одноразових семінарах та конференціях до систематизованих, усталених та контекстуально необхідних формальних та неформальних програм професійного розвитку.

Таким чином, враховуючи вищевикладене, можна дійти висновку, що розвиток лідерських якостей повинен:

- 1) вирішувати нагальні (сучасні) проблеми;
- 2) надавати учасникам навчання можливість працювати в команді, але не виключати з процесу наставників та експертів;
- 3) сприяти рефлексії та діалогу;
- 4) полегшувати обмін інформацією та досвідом;
- 5) надавати можливість випробовувати на практиці нові навички управління і стратегії лідерства.

Незважаючи на те, що в науковій літературі визначено переваги сталого та постійного розвитку лідерських якостей, все ще існує розрив між тим, що можна вважати ефективною практикою, і реальністю, з якою стикаються державні службовці.

Питання про лідерство виникає не випадково: ефективне лідерство є одним із управлінських компонентів, який сприяє максимальній оптимізації процесу управління.

У процесі формування лідера сучасного типу, його готовності (в першу чергу психологічної) до управлінської діяльності важливим вважаємо звернути увагу на критерії вимог до керівника нового типу, орієнтованого на реалізацію складних завдань суспільно-політичних перетворень української держави на шляху до зміцнення її незалежності й ефективного соціально-економічного розвитку. Необхідність володіння управлінською майстерністю пояснюється передусім структурованою складністю компетентності сучасного керівника-лідера, адже його компетентність складається з чотирьох компетентностей:

- 1) особистісна компетентність;
- 2) громадянська компетентність;
- 3) стратегічно-методологічна управлінська компетентність;
- 4) управлінська компетентність у соціальних питаннях.

Якщо ж говорити про ключові компетенції лідера, то до них можна віднести: аналітичне мислення, орієнтація на результат, компетентне управління людськими ресурсами та ефективна комунікація.

Аналітичне мислення є важливим при обґрунтуванні діяльності та дотриманні визначених стратегій розвитку, стратегічному плануванні, розробленні політики дій, далекоглядності, поступовості вирішення проблем.

Розвиток компетенції «управління людськими ресурсами» пов'язаний із розвитком вміння мотивувати усіх без виключення співробітників до активної участі у роботі установи та професійного розвитку, усвідомленням керівників відповідальності за управління підлеглими, заснованого на принципі поваги до працівників.

Орієнтація на результат діяльності має важливе значення, оскільки пов'язана з очікуванням щодо досягнень державних службовців у роботі, розвитку ефективної державної служби, успішного впровадження реформ, здатної відповісти на суспільні виклики та забезпечувати надання дієвих послуг.

Ефективна комунікація є важливою при усвідомленні керівниками значення та відповідальності за налагодження співпраці між відомствами, взаємодії в межах організації по вертикалі та горизонталі, між керівниками різних рівнів, колегами для забезпечення прозорості, обізнаності, сфокусованості та скоординованості діяльності та взаємної підтримки на шляху до досягнення цілей.

На сьогодні у Великій Британії, Німеччині, як і в більшості інших країн Європи та Америки, під впливом глобалізаційних процесів проходить реформування державної служби. Якісна трансформація обов'язків державних службовців полягає в посиленні значущості таких професійних характеристик, як вміння проявляти лідерські якості, самостійно приймати важливі рішення, ефективно управляти змінами.

У науковій літературі сформувався три підходи до дослідження проблеми лідерства.

1. Традиційний. Це перший підхід дослідження лідерських якостей, сутність якого полягає в існуванні унікального набору якостей людини, з якими вона народжується. До них можна віднести: інтелект, привабливу зовнішність, впевненість в собі, ініціативність.

2. Підхід, який базується на дослідженні лідерської поведінки. Основною думкою підходу є висновок про те, що лідера можна виховати.

3. Ситуаційний. За цим підходом вирішальну роль відіграють ситуаційні чинники для

ефективності лідерства, але не виключається вплив на лідерство особистісних та поведінкових характеристик [9, с. 290].

Наприклад, у Великій Британії вчені розробили модель професійних навичок для усієї системи державних установ. Ця система стала основою для розробки програм професійного розвитку керівних кадрів державних установ та осіб з кадрового резерву на заміщення відповідних посад. Основою моделі є необхідність розвитку лідерської компетентності. При цьому на ступінь розвитку основних навичок впливають професійні навички, які необхідно постійно вдосконалювати, з урахуванням застосування сучасних кадрових технологій і постійного розвитку системи підготовки та додаткової професійної освіти державних службовців [8, с. 68].

Задля розвитку системи професійних навичок, на думку британських експертів, потрібно використовувати індивідуальний план професійного розвитку державного службовця, який складається службовцем та його безпосереднім керівником і затверджується керівництвом відомства, який одночасно є складовою частиною механізму індивідуального довгострокового планування кар'єри та професійного розвитку службовця. Зміст і спрямованість індивідуальних планів і програми державних органів з професійного розвитку державних службовців у вирішальній мірі визначаються переліком компетенцій (знань, умінь і навичок), якими повинен володіти державний службовець, виконуючий обов'язки на тій чи іншій посаді.

При розробці програми враховується накопичений у Великобританії досвід реалізації програм професійного розвитку для керівного складу державної служби та вибору необхідних лідерських якостей для керівників державних органів. До прикладу, можна навести перелік основних вимог до лідерських якостей, якими повинні володіти особи, які заміщують вищі посади на державній службі:

- 1) вміння ставити мету і визначати напрям роботи;
- 2) вміння подавати приклад;
- 3) вміння мислити стратегічно, розвиваючи ідеї і можливості для досягнення цілей;
- 4) вміння максимально використовувати кадровий потенціал, мотивуючи і розвиваючи кадри із метою забезпечення найбільшої результативності їх праці;
- 5) вміння навчатися і вдосконалювати роботу на основі досвіду та нових ідей;
- 6) вміння забезпечувати ефективність робочого процесу шляхом досягнення максимальних результатів при мінімальних витратах [8, с. 69].

Висновки з дослідження. Таким чином, між професійним розвитком державного службовця та формуванням його як лідера існує прямий вплив. Оскільки лідерських якостей державний службовець може набути через процес навчання на власному досвіді на робочому місці. Проте розвиток лідерської компетентності державного службовця не можна покладати виключно на навчання з власного досвіду та професійне наставництво без залучення в процес навчання експертів, оскільки такий хід подій загрожуватиме ризиками усталеності застарілих підходів, накопиченню професійної необізнаності та поширенню неефективної або недосконалої практики. Відповідно, розвиток якостей лідерства державного службовця має відбуватися в безперервному процесі з використанням формальних і неформальних можливостей навчання.

У перспективі подальші дослідження мають бути спрямовані на детальний розгляд лідерських якостей, якими повинен володіти державний службовець для ефективного виконання поставлених перед ним завдань та впливу на процес формування лідерських якостей програм професійного розвитку персоналу державної служби.

Список використаної літератури:

1. Brandt, R.S. (1994), "Reflections on 25 years of staff development", *Journal of Staff Development*, Vol. 15 № 4, pp. 2-25.
2. Darling-Hammond, L. and McLaughlin, M. (1995), "Policies that support professional development in an era of change", *Phi Delta Kappan*, Vol. 76 № 8, pp. 597-604.
3. Guskey, T.R. and Sparks, D. (1991), "What to consider when evaluating staff development", *Educational Leadership*, Vol. 49 № 3, pp. 73-84.
4. Joyce, B. and Showers, B. (1995), *Student Achievement through Staff Development*, Longman, New York, NY.
5. Sparks, D. and Hirsh, S. (1997), *A New Vision for Staff Development*, Association for Supervision and Curriculum Development, Alexandria, VA.
6. Борисова Е.А. Управление персоналом для современных руководителей. СПб.: Питер, 2003. 445 с.
7. Гриньова В.М. Адміністративне управління трудовим потенціалом. Навчальний посібник. Харків: Вид. ХНЕУ, 2004. 428 с.
8. Лаптев А. Британский опыт реализации программ профессионального развития государственных гражданских служащих. Государственная служба. № 4. 2008. С. 65–71.
9. Моргулец О.Б. Менеджмент у сфері послуг: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 384 с.
10. Шевченко Т.Н. Лидерство как условие формирования конкурентоспособного специалиста социально-культурной сферы. Известия РГПУ им. А.И. Герцена. 2008. № 51. С. 326.

Жиденко Н. А. Профессиональное развитие государственных служащих – основа для лидерства на государственной службе

В статье освещено понятие профессионального развития персонала, описано значение лидерских качеств на государственной службе. Представлены основные компетентности, которыми должен обладать государственный служащий-лидер. Также исследовано влияние профессионального развития государственных служащих на формирование лидерства на государственной службе.

Ключевые слова: государственная служба, государственный служащий, профессиональное развитие, лидерство, лидер.

Zhydenko N. A. Professional development of civil servants as the basis for leadership in public service

The article deals with the concept of personnel professional development, describes the importance of leadership skills in the public service. It presents basic competences that civil servant-leader must have, and also explores the influence of the civil servants professional development on the leadership development in public service.

Key words: public service, civil servant, professional development, leadership, leader.