
ПУБЛІЧНА СЛУЖБА

УДК 35.07/.088.6:005.336.1

DOI <https://doi.org/10.32840/pdu.2020.2.44>

І. В. Поліщук

кандидат наук з державного управління,
головний консультант відділу розвитку персоналу
Управління кадрів Апарату Верховної Ради України

РОЗВИТОК НАВИЧОК ОСОБИСТІСНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНИХ НАВИЧОК ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК ПЕРЕДУМОВА РОЗБУДОВИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНУ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

Зроблено аналіз навичок особистісної ефективності та професійно-технічних навичок, які знадобляться професіоналам майбутнього. Виділено особливості вивчення навчальних потреб державних службовців в Україні. Визначено основні навички особистісної ефективності та професійно-технічні навички державних службовців, які спрямовані на розбудову кадрового потенціалу органу державної влади, а також співвідношення необхідності їх розвитку.

Обґрунтовано, що високий рівень професіоналізму державних службовців забезпечить ефективність державної служби загалом. Професійність державних службовців залежить від їх професійного розвитку. Охарактеризовано такі сучасні тенденції професійного розвитку, як: трансферабельність та трансверсальність компетенцій, розвиток сильних сторін та емоційного інтелекту.

У статті визначено, що перелік навичок, які необхідно розвивати державним службовцям, ґрунтується на вивченні навчальних потреб державних службовців, на основних дослідженнях тенденцій щодо навичок, які знадобляться професіоналам майбутнього, а також на пріоритетах розвитку державної служби в країні.

Як результат, окреслено основні навички особистісної ефективності (soft skills) та професійно-технічні навички (hard skills) державних службовців, які потребують розвитку. До навичок особистісної ефективності належать: лідерство; здатність працювати в команді та міжособистісні навички; навички ефективної комунікації; професійна етика; навички аналізу інформації (включно із навичками критичного мислення, навичками підготовки інформаційно-аналітичних матеріалів); емоційний інтелект; психологічні особливості професійної діяльності (вирішення конфліктів, запобігання стресам, підтримка ресурсності, самоефективність). До професійно-технічних навичок належать: застосування ділової української мови; застосування знань англійської мови у роботі з документами та професійному спілкуванні; нормопроекування; стратегічне управління та планування; запобігання корупції; інформаційна безпека, кібербезпека; ораторське мистецтво (мистецтво публічних виступів, презентацій; ведення переговорів). Запропоновано, що найоптимальніше розвивати як hard, так і soft skills – 50/50, де різні категорії державних службовців зможуть вибирати необхідні напрями відповідно до специфіки своєї діяльності.

Ключові слова: кадровий потенціал, навчальні потреби, навички особистісної ефективності, професійно-технічні навички, професійний розвиток.

Постановка проблеми. Розбудова кадрового потенціалу органу державної влади є передумовою підвищення рівня його ефективності та результативності, який залежить від здатності державних службовців професійно виконувати їх завдання та функції та сприяти інноваційним процесам. Результативність інституції залежить від діяльності професійних та мотивованих працівників, які мають здатність гнучко адаптуватися до змін, креативність та інноваційність. Для цього необхідним є: формування високопродуктивного персоналу, заохочення інновацій, а також підтримка безперервного особистісного та професійного розвитку співробітників. Серед сучасних загальних тенденцій роботи з персоналом на державній службі – людиноцентричний підхід, який передбачає необхідність забезпечення наповненості як мисленнєвого, так і духовно-тілесного складників життєдіяльності людини для її повної самореалізації та ефективної професійної діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання необхідних навичок для державних службовців розглядалося у наукових працях таких українських дослідників, як В. Гошовська, В. Малиновський, Н. Нижник, Л. Пашко, С. Хаджирадєва. Серед учених, які досліджували навички майбутнього, – Л. Горбунова, Д. Гоулман, М. Ван Генугтен, П. Круйен, К. Снайдер та ін. Зазначені науковці сформулювали широкий контекст навичок, необхідних сучасним професіоналам як у сфері державного управління, так і в інших сферах суспільного життя. Однак визначення ключових навичок державних службовців, які потребують розвитку, в умовах оновлення законодавства, високих вимог до державних службовців у контексті проведення реформ зумовлюють необхідність комплексного дослідження навичок особистісної ефективності та професійно-технічних навичок державних службовців з метою забезпечення їх розвитку.

Мета статті полягає у визначенні навичок особистісної ефективності та професійно-технічних навичок державних службовців як передумови розбудови кадрового потенціалу органу державної влади.

Виклад основного матеріалу. Підвищення інституційної спроможності органу державної влади вимагає, зокрема, забезпечення компетентності персоналу, який зможе швидко та послідовно впроваджувати політику розвитку й ефективно реагувати на виникаючі виклики, уміло використовуючи наявні знання та досвід. Це доводить і міжнародний досвід. Ефективність державної служби Польщі напряду корелюється із підтримкою професійного розвитку державних службовців. А державна служба Великої Британії спрямована на розвиток талантів та розкриття потенціалу державних службовців. Таким чином, високий рівень професіоналізму державних службовців забезпечить ефективність державної служби загалом.

Професійність державних службовців залежить від їх професійного розвитку, особливо в еру трансформаційних процесів, які вимагають від професіонала високого рівня здатності до навчання протягом життя. Серед основних сучасних тенденцій професійного розвитку – трансферабельність та трансверсальність компетенцій, розвиток сильних сторін та емоційного інтелекту.

Трансверсальність передбачає наявність певної сукупності навичок особистісної ефективності (soft skills), які спрямовані на забезпечення високого рівня продуктивності професійної діяльності, швидкого пристосування до постійно змінної реальності, що зумовлює особистісну ефективність та результативність у робочому процесі.

Відповідно до дослідження Л. Горбунової найважливішими трансверсальними навичками є критичне мислення і креативність. Окрім них, до трансверсальних навичок дослідниця відносить навички міжособистісного спілкування, інтраперсональні (внутрішньоособистісні) навички, космополітизм [7, с. 106, 111].

Трансферабельність передбачає наявність навичок, які можуть бути використані в різних сферах суспільної діяльності.

Розвиток сильних сторін особистості є важливою передумовою забезпечення ефективності її професійного розвитку, адже саме тоді, коли державний служ-

бовець свідомо застосовує у професійній діяльності свої найсильніші особистісні сторони, він зможе сформувати ефективну команду та підсилити інституцію, що сприятиме підвищенню рівня ефективності системи державного управління [8, с. 186].

Емоційний інтелект відповідає за здатність особи розуміти та керувати власними емоціями та емоціями інших людей. Люди з розвиненим емоційним інтелектом знають, що саме вони відчувають, що означають їхні емоції та як ці емоції можуть впливати на інших людей. Відповідно до досліджень Деніела Гоулмана серед складників емоційного інтелекту – самосвідомість; саморегуляція; мотивація; емпатія; соціальні навички [2].

Для визначення конкретних навичок, які варто розвивати державним службовцям, необхідно враховувати специфіку професійної діяльності того чи іншого органу державної влади. Наприклад, структура Апарату Верховної Ради України має мультикомплексний характер, де державні службовці становлять 91,2% від загальної кількості працівників Апарату Верховної Ради України. Серед них є працівники секретаріатів комітетів та працівники функціональних підрозділів Апарату Верховної Ради України. Окрім того, до складу працівників Апарату Верховної Ради України належать працівники патронатних служб Голови Верховної Ради України, його Першого заступника та заступника, керівника Апарату, депутатських фракцій (депутатських груп) у Верховній Раді України (становлять приблизно 7,3% від загальної кількості працівників Апарату Верховної Ради України), працівники, які виконують функції з обслуговування (становлять приблизно 1,5% від загальної кількості працівників Апарату Верховної Ради України).

Визначення переліку навичок, які необхідно розвивати державним службовцям, ґрунтується на вивченні навчальних потреб державних службовців, на основних дослідженнях тенденцій щодо навичок, які знадобляться професіоналам майбутнього, а також на пріоритетах розвитку державної служби в країні.

Вивчення навчальних потреб державних службовців України відбувається відповідно до законодавства України з цих питань, зокрема статті 49 Закону України «Про державну службу», Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 06 лютого 2019 року № 106, Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, затвердженої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 01 грудня 2017 року № 974-р, Методичних рекомендацій щодо складання та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку), затверджених наказом Національного агентства України з питань державної служби від 04 грудня 2019 року № 221-19, Методики визначення та проведення аналізу потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, затвердженої наказом Національного агентства України з питань державної служби від 15 жовтня 2019 року № 188-19, Порядку організації підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, затвердженого наказом Національного агентства України з питань державної служби від 26 листопада 2019 року № 211-19, кадрових стратегій, відповідних планів дій з реалізацій зазначених стратегій, внутрішніх положень та рекомендацій органів державної влади.

Вивчення навчальних потреб державних службовців України здійснюється з урахуванням індивідуальних програм підвищення рівня їх професійної ком-

петентності (професійного розвитку), які складаються за результатами оцінювання службової діяльності, плану заходів структурних підрозділів органів державної влади, а також на основі стратегічних пріоритетів розвитку персоналу на найближче майбутнє. Тематика, види (форми) підвищення рівня професійної компетентності визначаються з урахуванням знань, умінь та навичок (компетенцій) державних службовців, які потребують удосконалення та розвитку.

Для визначення навчальних потреб також можуть враховуватися вимоги до професійної компетентності державних службовців, положення про орган державної влади та положення про його структурні підрозділи, плани роботи, державні та міжнародні програми (стратегії) розвитку, інші потреби, які виникають у процесі службової діяльності тощо.

Таким чином, рівні визначення потреб у підвищенні рівня професійної компетентності державних службовців України можуть бути такі: 1) рівень окремого працівника відповідно до специфіки його професійної діяльності (за результатами оцінювання службової діяльності визначаються знання, уміння та навички (компетенції) працівника, які потребують удосконалення та розвитку, що відображаються в індивідуальній програмі підвищення рівня професійної компетентності (професійного розвитку); 2) рівень структурних підрозділів органу державної влади відповідно до планів їх роботи та особливостей професійної діяльності відповідного структурного підрозділу; 3) рівень органу державної влади в цілому, згідно із пріоритетами його розвитку.

Для вивчення навчальних потреб можуть використовуватись різні форми та методи (усне та письмове опитування, анкетування, інтерв'ю тощо). Опитування та анкетування можуть проводитися у таких форматах: 1) відкриті питання, де державним службовцям надається можливість зазначити тематичні напрями, з яких вони потребують підвищення рівня професійної компетентності; 2) вибору запропонованих тем, де державні службовці вибирають найбільш релевантний для себе варіант зі сформованого списку прі-

оритетних для розвитку органу державної влади питань.

У разі визначення необхідних для розвитку навичок важливо враховувати особливості професійної діяльності державних службовців. Ці особливості залежать не тільки від виду посади, а й від специфіки професійної діяльності.

Таким чином, органи державної влади повинні застосовувати індивідуальний підхід у формуванні переліку навичок державних службовців, які потребують розвитку.

Щодо досліджень у напрямі виявлення тенденцій стосовно навичок, які знадобляться професіоналам майбутнього, варто звернути увагу на основні мегатренди, які стосуються організації навчальної діяльності. Так, Карта мегатрендів, створена Інститутом майбутнього (Німеччина), вказує на одинадцять центральних мегатенденцій майбутнього. Мегатренди не є лінійними і одновимірними, але вони різноманітні, складні і взаємопов'язані. Таким чином, форма відображення не тільки вказує на тенденції самі по собі, але і візуалізує перетини і паралелі між мегатрендами. Блок «нова робота» включає такі тренди, як: простір для навчання; відкрита наука; навчання протягом життя; внутрішня мотивація; постійне експериментування. Блок «нове навчання» містить такі напрями, як: нові формати навчання; дизайн інформації; відкрита освіта [1].

Що стосується основних тенденцій щодо навичок особистісної ефективності (soft skills), відповідно до результатів дослідження Національної асоціації коледжів і роботодавців США NACE (National Association of Colleges and Employers), такі soft skills є критичними для сучасних професіоналів [5]: лідерство; здатність працювати в команді; комунікативні навички; навички вирішення проблем; професійна етика; навички аналізу інформації; здатність до адаптації/гнучкість мислення; навички міжособистісної взаємодії.

У цих напрямках варто враховувати те, що для різних категорій посад має бути своя специфіка навчальних програм. Також мають бути враховані пріоритети розвитку державної служби в країні. Так, відповідно до Методичних рекомендацій

щодо складання та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку), затверджених наказом Національного агентства України з питань державної служби від 04 грудня 2019 року № 221-19, Лідерство для державних службовців категорії «А» включає: уміння мотивувати до ефективної професійної діяльності; сприяння всебічному розвитку особистості; вміння делегувати повноваження та управляти результатами діяльності; здатність до формування ефективної організаційної культури державної служби; лідерство для державних службовців категорії «Б» включає: ведення ділових переговорів; вміння обґрунтовувати власну позицію; досягнення кінцевих результатів [9].

Відповідно до результатів дослідження ОБСЄ такі навички будуть необхідні у 2030 році [4, с. 3]:

– когнітивні та мета-когнітивні навички (критичне мислення, креативне мислення, навички навчатись та саморегуляція);

– соціально-емоційні навички (емпатія, самоефективність, відповідальність та взаємодія);

– практичні та фізичні навички (використання нових інформаційно-комунікативних технологій).

Дослідники П. Круйен та М. Ван Генугтен виділяють такі блоки навичок державних службовців: управлінські, адміністративні, когнітивні, етичні, креативні, комунікативні, лідерські, навички досягнення мети та саморозвитку [3, с. 125–128].

Відповідно до Методичних рекомендацій щодо складання та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку) [9] виділимо основні професійно-технічні навички державних службовців: нормопроекування; стратегічного управління та планування; навички у сфері європейської та євроатлантичної інтеграції; навички щодо бюджетного процесу; підготовки інформаційно-аналітичних матеріалів, підготовки висновків до законопроектів тощо; ділової української

мови; іноземної мови; навички у сфері запобігання корупції; інформаційної безпеки, кібербезпеки; публічних виступів; роботи з документами; адаптації та управління змінами; застосування сучасних інформаційних технологій у професійній діяльності.

Висновки з цього дослідження та перспективи подальших розвідок у такому напрямі. Зазначене вище дає змогу визначити основні навички особистісної ефективності (soft skills) та професійно-технічні навички (hard skills) державних службовців, які потребують розвитку. До навичок особистісної ефективності належать:

1) лідерство;

2) здатність працювати в команді та міжособистісні навички;

3) навички ефективної комунікації;

4) професійна етика;

5) навички аналізу інформації (включно із навичками критичного мислення, навичками підготовки інформаційно-аналітичних матеріалів);

6) емоційний інтелект;

7) психологічні особливості професійної діяльності (вирішення конфліктів, запобігання стресам, підтримка ресурсності, самоефективність).

До професійно-технічних навичок належать:

1) застосування ділової української мови;

2) застосовування знань англійської мови у роботі з документами та професійному спілкуванні;

3) нормопроекування;

4) стратегічне управління та планування;

5) запобігання корупції;

6) інформаційна безпека, кібербезпека;

7) ораторське мистецтво (мистецтво публічних виступів, презентацій; ведення переговорів).

Окрім визначення основних навичок особистісної ефективності (soft skills) та професійно-технічних навичок (hard skills) державних службовців, які потребують розвитку, виникає питання у співвідношенні необхідності їх розвитку. Відповідно до світових досліджень вважається, що для різних категорій працівників необ-

хідний різний розподіл hard та soft skills: для юристів, проєктних менеджерів – це 50/50, для керівників підрозділів, служб роботи з персоналом, осіб, які працюють з комунікаціями, необхідні більшою мірою soft skills; для програмістів – hard skills. Відповідно до дослідження CareerBuilder [6], в якому було опитано понад 2000 професіоналів у сфері роботи з персоналом, 77% опитаних вважають, що soft skills так само важливі, як і hard skills, а 16% вважають, що вони важливіші.

Зважаючи на зазначене вище, найоптимальніше розвивати як hard, так і soft skills – 50/50, де різні категорії державних службовців зможуть вибирати необхідні напрями відповідно до специфіки своєї діяльності.

Список використаної літератури:

1. Die Megatrend-Map. ZukunftsInstitut. URL: <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/die-megatrend-map/>.
2. Emotional Intelligence in Leadership. Mind Tools. URL: https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_45.htm.
3. Krueger Peter M., Van Genugten Marieke. Opening up the black box of civil servants' competencies, *Public Management Review*, 2020. No. 22:1, pp. 118–140.
4. OECD "Skills for 2030". OECD Future of Education and Skills 2030, Conceptual learning framework. 2019, 14 p. URL: https://www.oecd.org/education/2030-project/teaching-and-learning/learning/skills/Skills_for_2030.pdf.
5. Snyder Keather. The 7 Soft Skills You Need to Be Successful The Omnia Group. 2020. URL: <https://www.omniagroup.com/the-7-soft-skills-you-need-to-be-successful/>.
6. Soft Skills vs Hard Skills: What Do You Need? IvyExec Inc. URL: <https://www.ivyexec.com/career-advice/2019/soft-skills-vs-hard-skills/>.
7. Горбунова Л.С. Ключові компетенції у транснаціональному освітньому просторі: визначення та імплементація. *Філософія освіти*. 2016. № 2. С. 97–117.
8. Поліщук І.В. Механізми забезпечення розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні : дис... кан. наук з держ. Управління : 25.00.02. Національна академія державного управління при Президентові України. Київ, 2018, 315 с.
9. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо складання та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку) : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 04 грудня 2019 року № 221-19. URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-metodichnih-rekomendacij-shchodo-skladannya-ta-monitoringu-vikonannya-individualnoyi-programi-pidvishchennya-rivnya-profesijnoyi-kompetentnosti-derzhavnogo-sluzhbovcya-indi>.

Polishchuk I. Development of soft and hard skills of civil servants as the prerequisite for development of talent capacity within public authority

The analysis of soft and hard skills that professionals of the future will need has been done. The peculiarities of analysis of training needs of civil servants in Ukraine have been outlined. The basic soft and hard skills of civil servants, which are aimed at development of talent capacity within public authority, have been designated, as well as the correlation pertaining to the need for their development.

It is substantiated that high level of professionalism of civil servants will ensure the efficiency of civil service in general. Professionalism of civil servants depends on their professional development. Such modern trends in professional development are defined as: transferability and transversality of competencies, development of strengths and emotional intelligence.

The article determines that the list of skills that civil servants need to develop is based on the study of the training needs of civil servants, on core studies pertaining to trends with regard to skills that will be needed by professionals of the future, as well as on the priorities of civil service development in the country.

As a result, basic soft and hard skills of civil servants are outlined that are critical to develop. The soft skills include: leadership; ability to work in a team and interpersonal skills; effective communication skills; professional ethics; information analysis skills (including critical thinking skills, skills needed for preparation of information analysis product); emotional intelligence; psychological features of professional activity (conflict resolution,

stress prevention, support of inner resources, self-efficacy). The following skills go under the hard skills: use of Ukrainian language in professional writing and business communication; application of English language in document management and professional communication; preparation of legal acts; strategic management and planning; prevention of corruption; information security, cybersecurity; oratorical skills (public speaking, presentations, conduct of negotiations). It is suggested that it is best to develop both hard and soft skills – 50/50, where different categories of civil servants will be able to choose the necessary directions according to the peculiarities of their activity.

Key words: *talent capacity, training needs, soft skills, hard skills, professional development.*