

УДК 35.085

Л.Б.Круп'як,

*к.е.н., доцент, доцент кафедри державного і муніципального управління,
Тернопільський національний економічний університет, м. Тернопіль*

І.Й.Круп'як,

*к.е.н., старший викладач кафедри міжнародних фінансів та глобальної економіки
ім. С.І.Юрія, Тернопільський національний економічний університет, м. Тернопіль*

ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ АДМІНІСТРУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ В КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ЇЇ ПЕРСОНАЛУ

L.B. Krupiak

*Ph.D., associate professor, assistant professor of state and municipal government,
Ternopil National Economic University, Ternopil*

I.Y. Krupiak

*PhD, Senior Lecturer, Department of International Finance and the Global Economy
named after S.I.Yuriy, Ternopil National Economic University, Ternopil*

INNOVATIVE MECHANISMS OF THE MODERNIZATION OF THE ADMINISTRATION OF THE ACTIVITY OF THE ORGANIZATION IN THE CONTEXT OF IMPROVING PROFESSIONAL COMPETENCE OF ITS STAFF

Досліджено формування професійної компетентності персоналу в системі державного адміністрування як головного когнітивного компонента підсистеми професіоналізму діяльності, сфера професійного ведення, система знань, яка постійно поширюється і дозволяє здійснювати професійну діяльність з високою продуктивністю. Виявлено проблеми методологічних засад професійної компетентності персоналу в системі державного адміністрування, які є наслідком низької професійної готовності персоналу до якісного надання послуг та окреслено головні чинники, які повинні визначати ефективність діяльності працівників. Проаналізовано формування та розвиток професійної компетентності керівників в ході навчання в системі підвищення кваліфікації на основі андрагогічного підходу. Обґрунтовано методологію розроблення профілю компетентності персоналу. Запропоновано підхід щодо визначення рівня професійної компетентності працівника організації. Розроблено інноваційні механізми модернізації адміністрування діяльності організації до змін зовнішнього середовища в контексті

підвищення професійної компетентності її персоналу.

Formation of the professional competence of the personnel in the system of state administration as a major cognitive component of the subsystem of professional activity, the sphere of professional leading, a system of knowledge which is constantly expanding and allows to fulfill professional activity with the high productivity are investigated. The problems of the methodological principles of the professional competence of the personnel in system of state administration which are the result of low professional readiness of the personnel to high quality service are revealed and main factors which should determine the effectiveness of the activity of the personnel are outlined. The formation and development of the professional competence of managers while studying in the system of the improving of qualification on the basis of andragogical approach are analyzed. The methodology of the development of the profile of staff competence is grounded. An approach to the determination of the level of professional competence of the employee is proposed. Innovative mechanisms of the modernization of the activity of the organization according to the changes in the external environment in the context of improvement of professional competence of its staff are worked out.

Ключові слова: *інноваційний механізм, модернізація, адміністрування діяльності організації, професійна компетентність, кластери компетенцій, профіль компетенцій.*

Keywords: innovation mechanism, modernization, administration of the activity of the organization, professional competence, clusters of competencies, competency profile.

Постановка проблеми. В контексті модернізації та розвитку адміністрування діяльності організацій до змін зовнішнього середовища важливе значення має наявність високоякісних людських ресурсів, що є ключовою передумовою високого рівня їх компетентності. Проте якість свідчить лише про володіння певним рівнем трудового потенціалу, а компетентність відображає здатність працівників

застосувати потенціал у практичній діяльності з метою досягнення як особистих так і корпоративних цілей. В зв'язку з цим, професійна компетентність персоналу детермінується не тільки складовими трудового потенціалу, але й здатністю реалізувати наявний потенціал відповідно до виробничих та управлінських потреб. Водночас, дослідження професійної компетентності персоналу дозволили виявити проблеми, які є наслідком низької професійної готовності працівників до якісного надання послуг. В цьому контексті виникає необхідність пошуку нових, адекватних сучасним реаліям методологічних підходів та технологій адміністрування діяльності організації в контексті підвищення професійної компетентності її персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у дослідження питань адміністрування діяльності організації в контексті підвищення професійної компетентності її персоналу зробили вітчизняні вчені Н. О. Богданова, Р. Бояцис, А. Вишневський, Д. Гришин, О. Грішнова, Л.М. Гогіна, О. Дубасенюк, В. С. Загорський, В. Золотарьов, А. Егоршин, М. Кравченко, О. Лімаренко, В. Ліпенцев, І.А. Лебедева, В. Лозова, К.М. Столярська [1,2,3,4]. Однак, їх дослідження спрямовувались в основному на розробку узагальнених теоретичних положень, не враховуючи специфіку діяльності конкретних організацій. Водночас, пропозиції щодо вироблення механізмів модернізації адміністрування діяльності організацій в контексті підвищення професійної компетентності її персоналу носять несистемний характер, не дозволяють комплексно підійти до усунення проблем методології і практики, які характерні адмініструванню. Це зумовлює необхідність пошуку інноваційних підходів до вирішення зазначених питань з метою підвищення результативності діяльності організації у цілому і кожного працівника зокрема.

Формулювання цілей статті. Основна ціль роботи полягає у розробці інноваційних механізмів модернізації та розвитку адміністрування діяльності організації до змін зовнішнього середовища в контексті підвищення професійної компетентності її персоналу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Концептуальні зміни, що відбуваються в системі державного адміністрування вимагають від персоналу зосередження зусиль та часу не тільки на усвідомленні потреби нових професійних

компетенцій, а передбачають постійне вдосконалення професійного рівня, зростання управлінських, аналітичних, комунікативних складових їх діяльності, зорієнтованих на надання якісних послуг.

Однак, дослідження професійної компетентності державних службовців дозволили виявити проблеми, які є наслідком низької професійної готовності їх до якісного надання послуг, зокрема:

- відсутня регламентована процедура регулярного оновлення змісту навчання державних службовців відповідно до інституційних стандартів професійної діяльності та актуальних проблем практики демократичного державного управління;

- не відпрацьовано загально визнаного підходу до розробки профілів компетенції посад і профілів компетентності працівників;

- зорієнтованість типових професійно-кваліфікаційних характеристик лише на посадову ознаку, обмеження функцій посади організаційно-розпорядчими та консультативно-дорадчими, неврахованість компетентнісної складової працівника, без якої неможливе якісне виконання функцій посади;

- діючі типові професійно-кваліфікаційні характеристики посад працівників на сучасному етапі розвитку державного управління не зорієнтовані на специфіку їхньої діяльності на конкретних посадах, не враховують соціально-психологічного аспекту компетентності працівників, який перебуває у безпосередньому взаємозв'язку з діловими та професійними аспектами;

- не створені інституційні та навчальні передумови, відсутній зворотний зв'язок з результатами та стимули якісної професійної діяльності.

В цьому контексті визначення реальних потреб у вдосконаленні професійної компетентності працівників і є ключовим у модернізації системи їхнього професійного навчання. За умов, коли навчання розглядається як засіб вирішення проблеми продуктивності управлінської діяльності, виникає потреба добору необхідної інформації: щодо персоналу; особливостей та умов праці; результатів виконання професійних завдань; знань і кваліфікації, що необхідні для ефективного виконання посадових обов'язків; визначення різниці між необхідним і наявним рівнем підготовки. Важливість оцінки цієї різниці полягає в тому, що тільки завдяки

їй можна побудувати навчання фахівців з урахуванням їх реальних освітніх потреб і суттєво допомогти їм у підвищенні рівня знань, майстерності, вмінь.

Формування нових підходів до процесу підготовки персоналу під час професійного навчання спрямовано на підвищення їх якості. Компетентнісний підхід в освіті працівників організацій означає перегляд освітньої парадигми, творчий синтез традиційних та інноваційних технологій [5, с.17].

Особливістю професійної компетентності персоналу організації є стан організованості професійного середовища: чим менше організована професійна діяльність, тим необхіднішим є професійно компетентний спеціаліст. А головними чинниками, які повинні визначати ефективність діяльності працівників, мають бути: професійний досвід та знання, інтелектуальний потенціал, ерудиція і об'єктивна оцінка результатів діяльності [6, с.127]. Приймаючи на роботу спеціаліста, доцільно досконало вивчити його здібності, «сильні» та «слабкі» сторони особистих якостей та визначити рівень його професійної компетентності (з урахуванням завдань, які вирішує організація).

Сучасні економічні реалії та практика адміністрування діяльності організацій спонукають до розробки оптимальної методики оцінки професійної компетентності працівників, яка б не потребувала великих витрат, передбачала обґрунтовану кількість параметрів оцінки, була зрозумілою та доступною для застосування в організаціях, спроможною задовольнити потреби різних користувачів, придатною для виявлення закономірностей, умов формування та використання потенціалу працівників.

Професійну спроможність працівника можна структурувати на кластери - комплекси близьких за природою професійних характеристик, які вирізняються високим ступенем взаємовпливу. Структура кластеру у термінах компетентностей вибудовується на основі визначених для посади видів робіт. Складові, у свою чергу, ранжуються за рівнями компетентності.

Саме тому, доцільним є підхід щодо визначення рівня професійної компетентності працівника організації. Оскільки рівень професійної компетентності працівника визначається наявністю у нього суми різноманітних компетенцій, то на

початковому етапі необхідно виділити кластери компетенцій для кожної категорії персоналу, після чого провести їх деталізацію та сформувати профіль компетенцій для кожної посади. Профіль компетенцій формується за результатами співбесіди з працівником та його керівником, аналізу посадових інструкцій та планів роботи, вивчення стратегічних завдань, які повинен виконувати працівник.

Отже, доцільно використовувати наступні кластери компетенцій для категорії «керівники»:

- професійні – компетенції, необхідні працівнику для виконання посадових обов'язків. Розкривають рівень спеціалізованих знань та вмінь, необхідних для досягнення цілей; є складовими процесів і функцій, за які відповідає працівник;

- когнітивні – передбачають практичне використання теорій та понять, а також прихованих знань, здобутих на основі практичного досвіду. Це компетенції, що розкривають вміння керівників працювати та контролювати інформаційні потоки, управляти процесами навчання та розвитку персоналу;

- соціальні – відображають наявність комунікаційних навичок та здібностей, вміння надавати соціальну та психологічну допомогу, створювати та підтримувати позитивний морально-психологічний клімат у колективі;

- особистісні – характеризують волюві та лідерські якості керівників, свідчать про можливість адаптації до мінливого зовнішнього і внутрішнього середовища, етику поведінки, стиль спілкування та ставлення до підлеглих.

Водночас, для здійснення оцінки рівня розвитку кожної компетенції пропонуємо використовувати 100-бальну шкалу оцінювання з наступною градацією (табл. 1).

Наступним етапом є визначення комплексної оцінки кожного кластера компетенцій. Аналогічно можна визначити рівень професійної компетентності працівників, що належать до категорії «службовці» та «робітники». При цьому для кожної категорії персоналу визначаються групи компетенцій, що відповідають їхнім посадовим обов'язкам.

Оцінка професійної компетентності персоналу організації повинна бути персоніфікованою, а це дозволить комплексно використовувати її результати в

системі управління трудовими ресурсами. При цьому визначення рівня професійної компетентності персоналу є не лише елементом системи управління персоналом, але й важливою складовою адміністрування діяльності організації.

Таблиця 1

Рівні розвитку компетенцій керівника організації

№ п/п	Рівень розвитку компетенції	Оцінка в (балах)	Сутність оцінки
1.	РМ – рівень майстерності	100	Лідерський рівень розвитку компетенції, що необхідний для прийняття стратегічно важливих рішень. Менеджер не лише проявляє необхідні навички та здібності, але також створює умови для розвитку даної компетенції у інших працівників.
2.	РП – рівень професіоналізму	90	Високий рівень розвитку компетенції. Керівник добре володіє професійними навичками та здібностями, вміло проявляє їх в умовах підвищеної складності, здатний активно впливати на ситуацію. Цей рівень передбачає здатність керівника прогнозувати наслідки прийнятих рішень.
3.	РД – рівень досвіду	80-60	Керівник володіє компетенцією, ефективно використовує її в професійній діяльності, проявляє активність та ініціативу щодо її розвитку.
4.	РС – рівень становлення	50-30	Керівник усвідомлює значення компетенції, частково реалізує її в професійній діяльності, не завжди активний в її розвитку. Періодично проявляє навички і якості, що відносяться до компетенції.
5.	Н–незадовільний рівень	20-10	Керівник не реалізує компетенцію в професійній діяльності. Не розуміє важливість компетенції, не намагається її розвивати.

Оцінка професійної компетентності дає змогу сформувати плани особистого розвитку, які нівелюють розрив між зростаючими професійними вимогами та наявним рівнем компетенції кожного працівника; усвідомити працівникам в якому напрямі необхідно покращувати свої професійно-кваліфікаційні характеристики, соціально-психологічні та морально-етичні якості; виявити ключових працівників, від яких залежить соціально-економічний результат діяльності організації.

Саме тому, компетентнісно орієнтовані освітні цілі мають відповідати змісту діяльності фахівця, передбачати формування інтегральної сукупності знань, умінь, навичок і компетентності об'єкта навчання в конкретному виді діяльності; ставити за мету досягнення об'єктом навчання певного рівня компетентності; враховувати принцип системності й послідовності в навчанні та передбачати поетапне

формування рівнів компетентності. При цьому компетентність персоналу виявляється на трьох рівнях: на рівні представлення і розуміння, коли працівник вже має знання, навички і вміння, але ще не має досвіду їх застосування; рівні якісного виконання посадових функцій, коли суб'єкт професійної діяльності має досвід реалізації покладених на нього завдань; рівні креативної екстраполяції, що дозволяє фахівцеві переносити ефективні способи і методи інших сфер соціальної діяльності на свою діяльність, а також синтезувати нові форми, методи і способи ефективної реалізації виробничих завдань і функцій.

Ефективна оцінка результатів формування професійної компетентності досягається за допомогою застосування педагогічного інструментарію, що відповідає рівням професійної компетентності: базовий рівень компетентності (рівень представлення, розуміння і початкової готовності до реалізації професійних функцій) оцінюється за допомогою тестування; середній рівень компетентності (рівень якісного виконання посадових функцій) визначається за допомогою спеціального практичного завдання; вищий рівень компетентності (рівень креативної екстраполяції) – за допомогою проектного дослідження [8].

Розробити механізм забезпечення ефективної професійно – кваліфікаційної структури, в якій формується співвідношення різних за професіями та кваліфікацією категорій персоналу організації, та забезпечується механізм перерозподілу обов'язків і делегування повноважень не можна без визначення, розвитку та оцінки ключових компетенцій та рівня компетентності кожного працівника та персоналу організації в цілому. Існуючі професійні стандарти описують різноманітні кваліфікаційні рівні певної професії з урахуванням забезпечення якості, продуктивності та безпеки праці. При цьому, кожний наступний, більш високий кваліфікаційний рівень визначається через підвищення рівня компетентності працівника

Водночас, врахування компетентнісного аспекту, а також моніторинг і діагностування професійної компетентності персоналу в контексті адміністрування діяльності організації має відбуватися на всіх етапах відтворення його професійно – кваліфікаційної структури:

– на етапі формування професійно – кваліфікаційної структури – здійснюється прогнозування потреб організації у фахівцях певної професії із відповідними кваліфікаційними характеристиками, для чого організація повинна мати чіткий опис посад та всіх функцій, що виконуються для реалізації поставлених завдань, визначити необхідний склад компетенцій для кожної посади, провести аналіз взаємозв'язку між посадами по складовим компетенціям;

– на етапі функціонування професійно – кваліфікаційної структури – відбувається співставлення необхідних та фактичних компетенцій. Аналіз компетентності персоналу на цьому етапі дозволяє керівникам структурних підрозділів організації точніше визначати реальну потребу в підготовці та підвищенні кваліфікації працівників певного підрозділу на поточний рік, що може бути реалізовано на наступному етапі відтворення професійно – кваліфікаційної структури;

– етап модифікації професійно – кваліфікаційної структури – передбачає набуття, стимулювання та розвиток нових компетенцій персоналу організації, що виникли в результаті змін умов його внутрішнього і зовнішнього середовища. Важливим є узгодження розвитку компетенцій з мотиваційним механізмом забезпечення ефективної професійно – кваліфікаційної структури персоналу організації.

Таким чином, компетенції персоналу організації, із його професійно-кваліфікаційною структурою, проходять всі етапи відтворювального процесу, в якому знання, здібності, навички, мотиви та цінності, набуваючи нових властивостей, знову включаються до потокового процесу. Саме тому, відповідно до компетентнісного підходу, оптимальною є така професійно – кваліфікаційна структура персоналу організації, в якій фактичні професійні, особистісні, базові та інші компетенції працівників відповідають компетенціям, встановленим для певної професії та кваліфікації в організації.

Однак, управління компетенціями в межах інноваційного розвитку організації, передбачає необхідність ефективних інноваційних механізмів використання не лише тих компетенцій, що можуть застосовуватися в поточному періоді, а й тих, що

стануть доцільними в подальшому, а також здійснення моніторингу усіх видів компетенцій, їх узгодження зі стратегічними напрямками діяльності організації.

Для аналізу і моделювання компетенцій доцільною є також модель компетенцій конкретної посади. Ця модель є унікальною для кожної організації, оскільки вона розвивається і коректується разом з розвитком організації. Така модель компетенцій передбачає готовий набір обґрунтованих критеріїв (еталонних або необхідних) для підбору, відбору, адаптації, мотивації та розвитку, оцінювання результатів роботи персоналу організації.

Разом з тим, найпоширенішими моделями компетенцій, що можуть застосовуватися в управлінні професійно – кваліфікаційною структурою персоналу є карти та стандарти компетентності. Карта компетентності – це «фотографія» професії (професійної ролі працівника), в якій у відповідності до вимог конкретної професії, відображаються: основні складові компетенції (виробничі завдання); елементи компетенції – знання, уміння, навички та можливості, якими повинен володіти працівник для якісного виконання роботи в межах поставлених перед ним виробничих завдань; вміння на практиці продемонструвати всі елементи та складові компетенції у відповідності до вимог, запропонованих стандартом компетентності для кожного рівня професійної компетентності працівника [7].

Однак, карти компетентності є базовим документом для розробки стандартів компетентності, які дають чіткі критерії для визначення кваліфікації персоналу; успішно можуть бути застосовані при прийомі на роботу нових працівників при формуванні професійно – кваліфікаційної структури та при оцінці результатів їхньої діяльності на етапах функціонування та модифікації професійно – кваліфікаційної структури персоналу організації.

Таким чином, метою скорочення розриву між наявними та необхідними компетенціями є розробка, впровадження та застосування різноманітних моделей компетенцій для забезпечення оптимальної професійно – кваліфікаційної структури персоналу організації. В цьому контексті доцільною є розробка ефективного механізму діагностики, тобто оцінки наявної або набутої компетентності персоналу, що полягає у співставленні фактичних та необхідних компетенцій. Водночас, для

встановлення відповідності фахівців у тій або іншій галузі діяльності вимогам, що ставляться до їхньої роботи необхідною є сертифікація персоналу. Інтенсивний розвиток послуг з кожним роком вимагає від фахівців нових вимог до рівня знань техніки, програмного забезпечення, нормативних документів.

Висновки. Грунтуючись на результатах дослідження виокремлюємо переваги застосування компетентнісного підходу у забезпеченні оптимальної професійно – кваліфікаційної структури персоналу організації, зокрема: формування професійно – кваліфікаційної структури використання компетентнісного підходу передбачає складання посадових інструкцій, заснованих на компетенціях, використання компетенцій під час планування, підбору та відбору персоналу тощо. Це забезпечує наявність в організації чіткого набору професійних та особистісних характеристик, необхідних для виконання певного кола завдань, виявлення трудового потенціалу працівників, формування бази даних про працівників (за рівнем компетентності, мобільності), що дозволить якісно та в мінімальні терміни визначати виконавців для нових і складних завдань; для функціонування професійно – кваліфікаційної структури доцільною є перевірка відповідності наявних компетенцій необхідним. Це дозволить отримати об'єктивну оцінку стану професійно – кваліфікаційної структури персоналу організації, виявити недоліки у професійно – кваліфікаційній структурі, тобто визначити необхідність у навчанні та підвищенні кваліфікації персоналу; модифікація професійно – кваліфікаційної структури забезпечить порівняння рівня наявних компетенцій та тих, які з'явилися внаслідок змін внутрішнього або зовнішнього середовища організації, що підвищить можливість здійснення ефективних професійних переміщень.

Отже, вироблення інноваційних механізмів модернізації та розвитку адміністрування діяльності організації в контексті підвищення професійної компетентності працівників як основного орієнтиру розвитку людського потенціалу в організаціях дозволить покращити, стабілізувати і створити нові умови для переходу на нову стадію розвитку системи кадрового забезпечення.

Література

1. Богданова Н.О. Процес формування професійного елітного корпусу державної служби: аспекти державного менеджеризму / Н.О. Богданова // Соціологія [Текст]. 2011. – №3 (77). – С. 119-123.
2. Бояцис Р. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы /Р. Бояцис. – М.: Нирро, 2008. – 340 с.
3. Вишневський А. Застосування моделі та проаталіяфілів компетентності для управління персоналом в системі державної служби / А. Вишневський, О. Хмельницька // Вісн. держ. служби України. – 2004. – № 4. – С. 38.
4. Гогіна Л. М. Компетенції та компетентності в державній службі України: до проблеми формування понятійного апарату / Л. М. Гогіна // Державне управління: теорія та практика. – 2007. – № 2 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.academy.gov.ua/ej6/index.htm>.
5. Загорський В. С. Модернізація підготовки управлінців: концептуальні та стратегічні аспекти / В. С. Загорський, А. В. Ліпенцев // Ефективність державного управління [Текст]: зб. наук. пр. – Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2008. – Вип. 14/15. – С. 13-22.
6. Іванова І. В. Професіоналізація менеджменту: монографія / І. В. Іванова. – К.:КНТУ, 2006. – 695 с.
7. Лімаренко О. Профілі компетентності це передусім механізм і процедура [Електрон. ресурс] / О. Лімаренко, В. Толкованов. – Режим доступу: <http://ukurier.gov.ua/uk/articles/vyacheslav-tolkovanov-profil-kompetentnosti-ce-pe/>.
8. Столярська К. М. Розвиток людських ресурсів як інструмент підвищення компетенції персоналу та інтенсифікації праці співробітників в інтересах організації / К.М.Столярська // Вісник державного університету інформаційно-комунікаційних технологій. - Київ, 2009. – С.166-174.

References

- 1.Bohdanova N.O. (2011), “The process of formation of professional elite corps of civil service: aspects of state managerism”, Sociology, vol. 3 (77), pp. 119-123.

2. Boyatsys R. (2008), “Competent manager. Model of effective work”, Moscow: Hyppo.
3. Wisniewski A. (2004), “The application of the model and proataliyafils of competence for personnel management in the public service”, Newsletter of state service of Ukraine, vol. 4, p. 38.
4. Gogina L.M. (2007), “Competences and competence of the State Service of Ukraine: toproblem of forming conceptual apparatus”, Public Administration: Theory and Practice, vol. 2, [Online], available at: <http://www.academy.gov.ua/ej6/index.htm>.
5. Zagorskiy V.S.(2008), “Modernization of the training of manages: conceptual and strategic aspects”, The effectiveness of public management: Coll. of scientific works, vol. 14/15, pp. 13-22.
6. Ivanova I.V. (2006), “Professionalization of Management”, monographia, Kyiv, KNTU.
7. Limarenko O., Tolkovanov V. “Profiles of competence is primarily mechanisms and procedures”, [Online], available at: <http://ukurier.gov.ua/uk/articles/vyacheslav-tolkovanov-profili-kompetentnosti-ce-pe/>.
8. Stolyarska K. M. (2009), “The development of human resources as a tool to enhance competence of personnel and to intensify the work of the employees for the benefit of the organization”, Bulletin of the State University of Information and Communication technologies, pp.166 - 174.

Стаття надійшла до редакції 19.08.2014 р.