

RESEARCH ARTICLE



Професійний розвиток державних службовців: тенденції та перспективи на засадах адаптивного лідерства

Анна Чечель^{1*} ¹Маріупольський державний університет, Україна

* a.chechel@mdu.in.ua

Анотація

В статті проаналізовано результати опитувань здобувачів освіти закладів вищої освіти України щодо відновлення діяльності в умовах повномасштабного вторгнення російських військ на територію України. Визначено, що нові умови та виклики до розвитку вимагають актуалізувати питання розвитку адаптивного лідерства як однієї з вагомих м'яких навичок серед компетенцій успішного здобувача освіти. Особливе значення це має у підготовці державних службовців — лідерів громад, які в рамках посадових повноважень мають взяти на себе не тільки питання забезпечення особистих потреб (життєзабезпечення, навчання, розвиток), але й відповідальність за прийняття нестандартних рішень в мінливих умовах невизначеності та небезпеки.

Враховуючи виклики та нагальні потреби державних службовців в умовах війни, проведено узагальнення результатів опитування державних службовців та представників місцевого самоврядування щодо розвитку адаптивного лідерства, прийняття нестандартних рішень та відповідальності у вирішенні адаптивних проблем. Запити на розвиток відповідних компетентностей адаптивних лідерів запропоновано передбачити в освітніх програмах підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. Визначено ризики, умови та перспективи розвитку адаптивного лідерства на державній службі.

Доведено, що основними критеріями адаптивності сучасної державної служби можна визначити професійний розвиток державних службовців як адаптивних лідерів, підвищення рівня їх професійної компетентності, розвиток особистісних лідерських якостей, використання кращих світових практик, а створення інституціональних передумов для проведення реформи державної служби та державного управління, сталості і наступності функціонування системи державної служби, її оперативного реагування на вимоги та виклики, що виникають у зв'язку з процесами суспільної трансформації, економічного розвитку, європейської інтеграції України.

Вступ

Перетворення системи освіти України відбувається в складних умовах постійних викликів, пов'язаних як з плановими змінами соціально-політичних умов, так і з непередбачуваними випробуваннями пандемії COVID-19 та повномасштабного вторгнення російських військ на територію країни. Важливим критерієм для визначення напрямків подальшого вдосконалення процесів навчання є думка здобувачів освіти, які відчувають на собі наслідки системних трансформацій. Врахування пропозицій студентів є суттєвим фактором удосконалення освітніх програм, їх адаптації до потреб ринку освітніх послуг. Так, за результатами опитування 100 здобувачів освіти, проведеного за ініціативою Національного агентства забезпечення якості освіти та Міністерства освіти України на початку 2022-2023 навчального року зазначено, що у 55 % респондентів після початку повномасштабної війни освітній процес на

Ключові слова:

адаптивне лідерство, адаптивні проблеми, державні службовці, підвищення кваліфікації

Мова статті:

українська

Отримано:

3 жовтня 2022 р.

Прийнято:

13 листопада 2022 р.

Опубліковано:

30 грудня 2022 р.

Цитування:

Чечель, А. (2022). Професійний розвиток державних службовців: тенденції та перспективи на засадах адаптивного лідерства. *Міжнародний науковий журнал «Університети і лідерство»*, 14, 20-29. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2022-14-20-29>

відповідних освітніх програмах було поновлено онлайн синхронно, у 18 % асинхронно, а у 23 % — в змішаному форматі. На момент опитування 83 % учасників знаходились на території України, інші 17 % виїхали за кордон, з них 82 % жінок та 18 % чоловіків. 64 % здобувачів освіти одразу після рішення університету поновили своє навчання, ще 33 % був потрібен певний час, але вони також відновили та продовжили навчання. Майже 87 % опитуваних задоволені тим, як відновлено навчальний процес та погодились, що більшість викладачів змінили формат навчання з урахуванням нової ситуації, але на думку майже 70 % менша наполегливість викладачів після початку повномасштабної війни не впливає на якість отриманих знань та навичок (Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти, 2022).

Нові умови організації процесів навчання поставили учасників навчальних процесів — як викладачів, так і студентів — перед необхідністю розвитку навичок адаптивності, зміни форматів навчання, пошуку нестандартних підходів технічного забезпечення комунікацій та налагодження спілкування у віртуальному просторі. Викладачі та студенти, що мали досвід адаптації, наприклад, такий, як організація навчання у переміщених університетах, використання онлайн форматів комунікацій під час пандемії COVID-19, досвід навчання в різних університетах та за кордоном тощо, легше перенесли зміну каналів зв'язку з викладачами та за результатами опитування 47 % вважають, що якість освіти за їх освітньою програмою не змінилась, або покращилась (5 %), але невелике погіршення зазначили 38 % та 11 % — суттєве. Підтримку адміністративних співробітників університету (куратори, методисти кафедр, співробітники деканату тощо) у подоланні перешкод зміни формату навчання в різній мірі відчують майже 85 % здобувачів освіти, але 15 % зазначили відсутність такої підтримки. Водночас 67 % відмітили, що потребують психологічної допомоги. Серед негативних наслідків психологічних травм, що впливають на спроможність здобувачів навчатися, майже 92 % опитуваних виокремили наступні: порушення сну, тривожність, зниження спроможності фокусуватися, зниження когнітивної спроможності, затримка у мовленні тощо. Також понад 60 % зазначили, що викладачі з високою імовірністю враховують думку студентів щодо адаптації формату та змісту знань під нові умови за пропозиціями здобувачів освіти. Також понад 70 % опитуваних погодились, що більшість викладачів адаптували зміст курсів та типи завдань до нової ситуації. Понад 70 % здобувачів освіти зазначили важливість проведення позанавчального спілкування та бажання брати активну участь у заходах, що проводяться за ініціативою закладів вищої освіти чи громадських організацій університетів, яких у нових умовах бракує майже 55 % опитуваних (Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти, 2022).

Питанням розвитку адаптивного лідерства на державній службі присвячені наукові праці закордонних та вітчизняних авторів. Так, заслуговують на увагу дослідження засновників теорії адаптивного лідерства Рональдом Хейфецом та Марті Лінські (Linsky, Heifetz 2002), запропоновані Вільямом Юрі підходи до розвитку навичок проведення успішних переговорів (Fisher, Ury, Patton, 1991), а також підходи до комплексного адаптивного лідерства, що запропоновані Ніком Оболенські (Obolensky, 2014). Питанням розвитку підходів до навчання у сфері лідерства в Україні у своїх наукових роботах приділили увагу О.О. Нестуля, С.І. Нестуля, Н.В. Кононец (Нестуля, Нестуля, Кононец, 2018). За теорією Чарльза Дарвіна, життя доводить, що виживає не найсильніший і не найрозумніший, а той, хто найкраще пристосовується до змін. Тоді як на думку Епікура, люди не розвивають мужність, якщо вони щасливі у стосунках щодня, вони розвивають її, переживаючи важкі часи, виклики та труднощі. А одна з мотивуючих цитат Ніка Вуйчича: «Не важливо, наскільки це боляче зараз. Коли-небудь ви озирнетесь і зрозумієте, що ваша боротьба змінила ваше життя на краще» (Есопому, 2016). Тому в Україні потребують подальших наукових досліджень підходи до адаптивного лідерства в діяльності закладів вищої освіти в контексті надання якісних освітніх послуг в умовах війни. Нові умови визначили нові вимоги до формування нових компетентностей здобувачів, а саме

актуалізували питання розвитку адаптивного лідерства як однієї з вагомих м'яких навичок успішного здобувача освіти (Чечель, 2017). Особливе значення це має у підготовці державних службовців — лідерів громад, які мають взяти на себе не тільки питання забезпечення особистих потреб (життєзабезпечення, навчання, розвиток), але й відповідальність за прийняття нестандартних рішень в мінливих умовах невизначеності та небезпеки в рамках посадових повноважень. Отже, виникає нагальна необхідність привернення уваги до питань розвитку у здобувачів освіти нових навичок, що допомагали б вірно реагувати на незаплановані випробування, розвивати стійкість до мінливості подій та досягати успіху у невизначених умовах (Чечель, 2016).

Мета статті полягає у дослідженні тенденцій адаптації процесів підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців в системі державної освіти України через дослідження ключових груп компетентностей лідерства в контексті розвитку адаптивних навичок державних службовців, визначення пріоритетних якостей та потреб лідерів в умовах незапланованих викликів та невизначеності.

Методи дослідження

Для досягнення поставленої мети в дослідженні використано сукупність теоретичних та емпіричних методів, а саме: порівняльний та контекстний аналіз і синтез для ідентифікації компетентнісного поля професійної підготовки державних службовців через вивчення провідного досвіду; теоретичний аналіз для визначення основних теоретичних положень професійної підготовки та підвищення кваліфікації керівників державної служби. Дослідження передбачало використання опитування як методу набуття первинної інформації, після чого дані були опрацьовані статистичними методами. Методи систематизації, узагальнення й інтерпретації отриманих результатів використано для аналізу отриманих даних та формування висновків щодо тенденцій в процесах дослідження, застосовано під час формування висновків та пропозицій. Метод експертного аналізу, екстраполяції та прогнозування використано при поширенні отриманих теоретичних висновків у вигляді методології професійної підготовки управлінців-лідерів на державній службі та в органах місцевого самоврядування.

Результати дослідження

Адаптивне лідерство — це модель лідерства, яка була представлена Рональдом Хейфецом, Александером Грашоу і Марті Лінські, які визначають її як акт мобілізації групи людей для вирішення складних завдань і виходу наприкінці переможцем (Heifetz, Grashow, Linsky, 2009). Цей підхід передбачає використання методів та підходів, що не завжди використовуються у звичайних умовах розвитку лідерства, багато з яких формуються саме в процесі адаптаційних процесів, а потім переходять у щоденну практику лідерів. Саме цей підхід доцільно використовувати в умовах дестабілізації процесів управління, невизначеності сценаріїв розвитку подій, або відсутності досвіду моделей прийняття рішень щодо певної ситуації. Використання інноваційних моделей, пошук яких вже понад десятиріччя ведеться науковцями різних сфер, є ризиковим, бо може спровокувати поглиблення деструктивних процесів, спричинених умовами нестабільності. Умовно усі інноваційні моделі поділяються на технічні та адаптивні (за принципом фокусування на проблемі, яку вони вирішують). Технічні моделі передбачають розробку підходу або алгоритму дій, і для їх запровадження потрібно один або кілька експертів з репутацією надійного партнера. В цілому, технічні моделі розв'язують проблеми механічного характеру. Для запровадження адаптивних моделей немає ніяких встановлених правил або процедур, оскільки кожна з них покликана вирішити якусь унікальну управлінську проблему. У більшості випадків, визначення проблеми сформульовано нечітко й технічні рішення відсутні. В подібних ситуаціях досвід адаптивного лідерства стає доцільним. Адаптивний лідер спочатку допомагає визначити

проблему, а потім мобілізує своїх колег для розробки можливих рішень. В останні роки саме такі проблеми вимушені вирішувати державні службовці та представники місцевого самоврядування в Україні. Важливо мати на увазі постійні соціально-політичні зміни, реформування системи державної служби, виклики та наслідки впровадження реформ, обмеження пандемії COVID-19, а також непередбачувані загрози повномасштабної війни на території України. Отже, першочерговими завданнями університетів, де відбувається підготовка та підвищення кваліфікації державних службовців стає з одного боку розвиток здобувачами освіти компетентностей, які пов'язані з розв'язанням адаптивних проблем. З іншого — це пошук адаптаційних підходів до продовження діяльності з використанням нових методів та технологій для забезпечення якісного навчання з урахуванням нагальних потреб здобувачів освіти.

Ключові групи компетентностей лідерства, в тому числі адаптивного, як правило, є однаковими для всіх управлінських рівнів в межах організації. Однак треба зазначити, що компетенції по-різному застосовуються залежно від функцій на різних рівнях. Так, комунікаційні навички потрібні для всіх, тоді як ті навички, якими має володіти керівник базового рівня, який організовує роботу профільних спеціалістів, суттєво відрізняються від тих навичок, які потрібні, наприклад, заступникові міністра для надання стратегічних рекомендацій міністрові щодо певного напрямку дій. Отже, керівництво Публічної Служби Канади рекомендує використовувати лідерські компетенції як орієнтири: для щорічної оцінки керівників, самооцінки на відповідність вимогам роботи, а також в процесах визначення цільових поточних та стратегічних пріоритетів лідерства для планування майбутніх посад на публічній службі. Різні рівні управління мають демонструвати ті суттєві розбіжності, які існують між різними функціональними рівнями керівників. Але, компетентності адаптивного лідерства не доцільно розглядати для трьох рівнів лідерства, а саме для керівників вищого рівня, середньої ланки та базового рівня керівників, тому що ці навички передбачають залучення професіоналів різних рівнів для сумісного пошуку оптимального рішення. Отже, ключовими компетентностями лідерів на державній службі в Україні доцільно розглядати наступні:

Орієнтація на результат — це спроможність брати на себе відповідальність, прогнозовано та послідовно діяти відповідно до визначених цілей з метою досягнення очікуваних результатів, здатність до управління наявними ресурсами, враховуючи потреби та пріоритети організації. Орієнтація на досягнення визначених результатів діяльності пов'язана з очікуваннями щодо якості діяльності державних службовців, успішного впровадження реформ, розвитку ефективної державної служби, здатної відповідати на суспільні виклики та забезпечувати надання дієвих послуг населенню.

Аналітичне мислення — це здатність в будь-яких умовах об'єктивно сприймати, вивчати та викладати інформацію, що передбачає її узагальнення з різних джерел, врахування деталей та тенденцій, визначення проблем, їх важливості та причинно-наслідкових зв'язків; це здатність генерування нових ідей та різних шляхів розв'язання проблем. Аналітичне мислення є основою для розвитку довгострокового бачення, координованості та послідовності дій. Важливою є спроможність обґрунтування діяльності та дотримання визначених стратегій розвитку на основі аналітичного мислення та стратегічного планування, розроблення політики, що є однією з ключових функцій державних службовців, для забезпечення далекоглядності, поступовості дій на шляху розв'язання наявних проблем, задоволення суспільних потреб та використання можливостей.

Управління людськими ресурсами доцільно розглядати як спроможність керівників дотримуватися обраного послідовного стратегічного підходу до управління персоналом, в різних умовах нести відповідальність за планування людських ресурсів, добір кадрів, розвиток їхньої спроможності, а також організацію діяльності на основі поточних та майбутніх потреб сталого розвитку організації через мотивування до досконалої діяльності, визнання внеску працівників у діяльність відомства та підтримку сприятливих

умов праці, в яких службовці максимально можуть реалізовуватися, сприяння досягненню цілей організації. Управління людськими ресурсами безпосередньо пов'язане із визнанням найвищої цінності людини, її гідності та професіоналізму, а також усвідомленням керівниками відповідальності за управління підпорядкованих їм службовцями на основі поваги до працівників, розвитку командної роботи, їх професійного розвитку, мотивування до активної участі в проєктах удосконалення та підвищення якості адміністративних послуг тощо.

Ефективна комунікація — це здатність до ефективного обміну інформацією серед складових системи управління з метою досягнення розуміння та підтримки на шляху реалізації цілей організації. Також це вміння чітко та зрозуміло формулювати свою точку зору, враховуючи потреби аудиторії, в різних умовах та з використанням різних форм (письмово та усно) та способів комунікації. Суттєвий вплив на ефективність комунікацій здійснює спроможність прислухатися до інших та забезпечення постійного зворотного зв'язку. Важливим є усвідомлення керівниками значення та відповідальність за налагодження співпраці між відомствами, взаємодії в рамках організації по вертикалі та горизонталі, між керівниками різних рівнів, колегами для забезпечення обізнаності, прозорості, сфокусованості та координованості діяльності та взаємної підтримки на шляху подолання викликів та досягнення цілей. Ці рівні управління були визначені на основі аналізу функцій керівників-лідерів (аналізу рівня управлінської відповідальності, обсягу роботи, природи управлінських функцій та функцій лідерства), а не на основі визначених системою класифікації посад /категорій. Розподіл на такі рівні був підтверджений в рамках проведення фокус-груп за участі державних службовців, що працюють на посадах різних рівнів в різних галузях надання адміністративних послуг (Рекова, Чечель, 2016, с. 54).

Виходячи з сучасних тенденцій розвитку освіти, при плануванні професійного розвитку державних службовців варто також орієнтуватися на компетентності, які матимуть пріоритетне значення у 2025 році, а саме:

- самоменеджмент в контексті активного навчання, вивчення стратегій, розвитку стресостійкості та гнучкості;
- робота з людьми, де важливою складовою стають навички лідерства та соціального впливу. Нагальні потреби у цих навичках в умовах викликів що виникають та різких змін демонструють актуальність розвитку адаптивного лідерства, як підходу відновлення та продовження діяльності об'єкта управління з урахуванням дестабілізуючих факторів (Whiting, 2020).

Так, задля визначення нагальних потреб розвитку лідерства на державній службі було проведено опитування 50 державних службовців, що обрали програми підвищення кваліфікації з питань розвитку лідерства та управління. Серед ключових груп професійних компетентностей лідерства на державній службі опитуваними визначено такі якості лідера як організатор — 50 %, вміє налагодити роботу — 37 %, чітко ставить завдання, формулює ідею — 72 %, здатний запобігти виникненню проблем та розв'язувати їх — 39 %, не перекладає провину на інших, бере на себе відповідальність за управління людьми — 35 %. Серед найважливіших ціннісних орієнтацій лідера визначено цінність людського життя — 69 %, професійна діяльність — 87 %, відповідальність — 87 %. Водночас найпоширенішими серед типових помилок керівників, лідерів, що стосуються міжособистісної взаємодії, які суттєво знижують ефективність та результативність співпраці в колективі чи групі опитуваними визначено наступні: вибір неправильного стилю комунікацій — 74 %, недоступність для своїх підлеглих — 50 %, не вміння поставити себе на місце співробітників — 37 %, невизнання своїх помилок — 65 %.

Також державними службовцями визначено ризики лідерства на державній службі, серед яких найбільші загрози, на думку опитуваних, несуть такі ризики як:

- ризики особистого розвитку (втрата самоорганізації та самоконтролю, недостатня професійна компетентність, невміння визнавати помилкові рішення, велике

навантаження та стрес, надмірне хвилювання, ризику надмірної самовпевненості та переоцінки себе, ризику корисливого використання свого положення, ризик не почути людей та ризик зупинитися в розвитку);

- ризику правового забезпечення (правова незахищеність лідера в умовах невизначеності, корупційні ризику);
- комунікаційні ризику (втрата довіри для підлеглих, порушення ділової комунікації між керівником і підлеглими, ризику делегування повноважень та втрати контролю, тиск залишків старої системи державної служби, яка створена таким чином, що змушує службовців вірити в те, що від них нічого не залежить; ризик негативних реакцій в наслідок відповідальності за рішення, за результат впровадження новизни, ризику невиконання завдань на належному рівні з урахуванням терміну виконання, наявних людських ресурсів, що призводить до неякісного виконання завдання, напруги у колективі, а також складність завдань, відсутність політичної підтримки, неясність місії та нездатність запобігти виникненню проблем та вирішити їх).

Серед суттєвих умов розвитку лідерства на державній службі виокремлено:

- визнання і підтримка державної служби як конкурентоспроможного інституту, здатного привернути та утримати найкращі кадри кваліфікованих працівників;
- створення можливостей та підвищення мотивації;
- формування культури довіри та поваги до особистості;
- урахування фактору лідерства серед державних службовців при адаптації профілів професійних компетентностей посад державної служби до нагальних потреб суспільства;
- створення системи моральних, соціально-психологічних і творчих стимулів кар'єрного зростання вищих керівних кадрів у сфері публічної влади;
- формування мережевих відносин між розробниками політик, та громадськістю через подолання організаційних бар'єрів та налагодження співпраці з недержавними партнерами;
- заохочення різноманітності на державній службі, зокрема, завдяки формуванню бренду державної служби як конкурентного роботодавця і залученню нових талантів;
- сприяння розвитку організаційної культури, що орієнтована на інновації та відкритість комунікацій;
- формування в країні гідної ланки політичної еліти та державних службовців;
- розробка та впровадження ефективної практики відбору персоналу на основі заслуг та відповідних лідерських компетентностей;
- запровадження прозорої та справедливої системи оплати праці на основі професійної компетентності та результативності роботи;
- вдосконалення підходів до професійного розвитку державних службовців;
- формування єдиної інформаційної бази даних кадрового резерву, доступної для всіх органів влади;
- побудова ефективної системи публічного управління, що має додати конкурентних переваг країні.

Найбільш важливими моделями лідерської поведінки для прогнозування ефективності в умовах адаптації до роботи в умовах невизначеності державними службовцями, що взяли участь в опитуванні, визначено наступні:

- аналіз майбутнього впливу рішень та їх розуміння на рівні всієї організації;
- чітке вираження думок та ідей, а також інформування співробітників про те, що від них очікують;
- підтримання глибоких знань і досвіду у галузі;
- пробудження ентузіазму оточуючих і спонукання їх до дії;
- прояв активної турботи та формування тісних підтримуючих відносин;
- відчуття комфорту від турботи про інших і можливості бути впливовим;
- готовність піти на ризик і використовувати інноваційні підходи;

- прагнення ініціативи від співробітників;
- здатність ефективно переконувати для отримання довіри до своїх ідей та ініціатив.

Перспективами розвитку лідерства, що визначені опитуваними державними службовцями, є: подальший професійний розвиток, перспективи кар'єрного зростання та підвищення кваліфікації лідера через застосування новітніх методик та технологій з урахуванням сучасних психологічних досліджень. Саме адаптивне лідерство визначено потужним фактором удосконалення управлінської спроможності та результативності діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування. Об'єднаність та націленість на єдиний результат визначено запорукою успішного та злагодженого формування державної політики. Також зазначено, що перспективи розвитку лідерства будуть позитивні у разі: удосконалення системи відбору та рекрутування на керівні посади кандидатів з сильними лідерськими якостями; проведення спеціального навчання та розвитку системи культивування лідерства на державній службі. Керівники-лідери повинні враховувати основні цінності та принципи діяльності на кожному етапі циклу управління людьми, починаючи від планування, набору, утримання і аж до звільнення. Важливо підходити стратегічно до управління людськими ресурсами. Це означає не лише думати про довгострокову перспективу та розвиток гарних робочих стосунків, але й орієнтуватися на стратегічні потреби у фахівцях відомства та державної служби загалом. Лідерство спонукає до розвитку інтелекту, творчого і стратегічного мислення, стимулює створення більш демократичних принципів управління, вдосконалення системи управління, підвищення ефективності праці. Перспективи розвитку лідерства для окремого співробітника мають включати кар'єрний ріст, цікавий та корисний досвід, повага серед співробітників, професіоналізм. Отже, професійний розвиток державного службовця як адаптивного лідера є результатом підвищення рівня професійної компетентності, розвитку особистісних якостей, використання кращих світових практик, створення інституціональних передумов для проведення реформи державної служби та публічного управління, сталості й наступності функціонування системи державної служби, а також її оперативного реагування на вимоги та виклики, що виникають у зв'язку з процесами суспільної трансформації, економічного розвитку, європейської інтеграції України.

Висновки

Таким чином, визначення потреб публічних службовців - що саме, в якому обсязі та у якій формі потрібно навчати в складних умовах військового стану та нагальних адаптивних проблем — є необхідним задля взаємоузгодження навчальних програм закладів вищої освіти з потребами сучасних публічних служб. Отже, концепція розвитку комплексного адаптивного лідерства є теоретичним конструктом, що містить стратегію, основні напрями, завдання та цілі вдосконалення діяльності персоналу державної служби, яка покращить якість реалізації управління державою в умовах невизначеності та нових викликів. Через систему професійного навчання забезпечується наступність, послідовність і неперервність освіти фахівців, розширюються їх компетентнісні навички. Спираючись на нагальні проблеми та виклики сьогодення, питання кадрового забезпечення, професійного та кар'єрного розвитку, підвищення кваліфікації та мотивації залишаються серед пріоритетних напрямків Стратегії реформування державного управління в Україні [Стратегія реформування державного управління в Україні на період до 2021 року], тому потребують подальших досліджень та наукових обґрунтувань. Результати опитувань державних службовців доцільно рекомендувати для удосконалення освітніх програм підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців в Україні, використовувати при плануванні індивідуальних програм професійного розвитку державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Відповідно до Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердження плану заходів

щодо її реалізації [Концепція впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердження плану заходів щодо її реалізації] отримані результати досліджень можуть бути враховані при стратегічному плануванні в сфері управління трудовими ресурсами на державній службі.

Бібліографічні посилання

- Национальное агентство із забезпечення якості вищої освіти (2022). Презентація результатів опитування «Вища освіта в умовах війни очима студентів». Facebook. <https://fb.watch/fAHG5-hAgz/>
- Нестуля, О. О., Нестуля, С. І., & Кононець, Н.В. (2018). *Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи студентів*. Полтава: ПУЕТ. https://dut.edu.ua/uploads/_2161_63367800.pdf
- Рекова, Н.Ю., & Чечель, А.О. (2016). Діагностика лідерського потенціалу особистості в системі державно-управлінських процесів: навчальний посібник. Маріуполь: ДонДУУ.
- Чечель, А.О. (2016). Розвиток лідерських якостей державних службовців як шлях удосконалення компетентнісно-орієнтованої моделі управління персоналом на державній службі. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*, 2. <https://ul-journal.org/index.php/journal/issue/archive>
- Чечель, А.О. (2017). Лідерські навички як критерій оцінки професійних компетенцій керівників підрозділів системи державної служби. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*, 2. <https://ul-journal.org/index.php/journal/issue/archive>
- Economy, P. (2016, March, 4). Inspiring Quotes That Will Get You Through Even the Toughest Day. Inc. <https://www.inc.com/peter-economy/41-quotes-that-will-inspire-you-to-keep-going-through-even-the-toughest-day.html>
- Fisher, Roger, Ury, William, Patton, Bruce (1991). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving*. Houghton Mifflin Harcourt.
- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. Boston, Harvard Business Press.
- Linsky, M., & Heifetz, Ronald A. (2002). *Leadership on the Line: Staying Alive through the Dangers of Leading*. Nonprofit journey. https://www.nonprofitjourney.org/uploads/8/4/4/9/8449980/_leadership_on_the_line_staying_alive_through_the_dangers_of_leading.pdf
- Obolensky, N. (2014). *Complex Adaptive Leadership: Embracing Paradox and Uncertainty*. Ashgate Publishing, Ltd. https://books.google.co.uk/books/about/-Complex_Adaptive_Leadership.html?id=MBwSBgAAQBAJ&redir_esc=y
- Whiting, K. (2020). These are the top 10 job skills of tomorrow — and how long it takes to learn them. World Economic Forum World Economic Forum 2020 <https://www.weforum.org/agenda/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them/>

References (Translated and Transliterated)

- Natsionalne ahentstvo iz zabezpechennya yakosti vyshchoyi osvity (2022). Prezentatsiya rezultativ opytuvannya «Vyshcha osvita v umovakh viyny ochyma studentiv». [Presentation of the results of the experiment «Vishcha enlightenment in the minds of students' eyes».] Facebook. <https://fb.watch/fAHG5-hAgz/>
- Nestulya, O. O., Nestulya, S. I., & Kononets, N.V. (2018). *Osnovy liderstva: elektronnyi posibnyk dlia samostiinoi roboty studentiv* [Foundations of leadership: an electronic guide for independent work of students]. Poltava: Poltava University of Economics and Trade. https://dut.edu.ua/uploads/_2161_63367800.pdf (in Ukrainian).
- Rekova, N.Yu., Chechel, A.O. (2016). *Diahnostyka liderskoho potentsialu osobystosti v systemi derzhavno-upravlinskykh protsesiv* [Diagnostics of the leader's potential of specialty in the system of state-management processes: a guidebook]. Mariupol: DonDUU (in Ukrainian).
- Chechel, A.O. (2016). *Rozvytok liderskykh yakostey derzhavnykh sluzhbovtziv yak shlyakh udoskonalennya kompetentnisno-oriyentovanoi modeli upravlinnya personalom na derzhavnyi sluzhbi* [The development of leadership qualities of state servicemen as a way to improve the competently-oriented model of personnel management in the state service.]. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*, 2. <https://ul-journal.org/index.php/journal/issue/archive> (in Ukrainian).
- Chechel, A.O. (2017). *Liderski navychky yak kryteriy otsinky profesiynykh kompetentsiy kerivnykiv pidrozdiliv systemy derzhavnnoi sluzhby*. [Leadership novices as a criterion for assessing the professional competencies of core workers in the development of the state service system]. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*, 2. <https://ul-journal.org/index.php/journal/issue/archive> (in Ukrainian).

- Economy, P. (2016, March, 4). Inspiring Quotes That Will Get You Through Even the Toughest Day. Inc. <https://www.inc.com/peter-economy/41-quotes-that-will-inspire-you-to-keep-going-through-even-the-toughest-day.html>
- Fisher, Roger, Ury, William, Patton, Bruce (1991). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving*. Houghton Mifflin Harcourt.
- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. Boston, Harvard Business Press.
- Linsky, M., & Heifetz, Ronald A. (2002). *Leadership on the Line: Staying Alive through the Dangers of Leading*. Nonprofit journey. https://www.nonprofitjourney.org/uploads/8/4/4/9/8449980/_leadership_on_the_line-_staying_alive_through_the_dangers_of_leading.pdf
- Obolensky, N. (2014). *Complex Adaptive Leadership: Embracing Paradox and Uncertainty*. Ashgate Publishing, Ltd. https://books.google.co.uk/books/about/-Complex_Adaptive_Leadership.html?id=MBwSBgAAQBAJ&redir_esc=y
- Whiting, K. (2020). These are the top 10 job skills of tomorrow — and how long it takes to learn them. World Economic Forum World Economic Forum 2020 <https://www.weforum.org/agenda/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them/>

Фінансування

Публікацію підготовлено у рамках виконання Проєкту «Відродження переміщених університетів: посилення конкурентоспроможності, підтримка громад» / «Reinventing displaced universities: enhancing competitiveness, serving communities, REDU» (2020-2024 pp.) за фінансової підтримки Європейського Союзу. Її зміст є виключною відповідальністю Анни Чечель (Маріупольський державний університет) і не обов'язково відображає позицію Європейського Союзу.

Відомості про автора

Анна Чечель, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування Маріупольського державного університету; Academic Visitor, Cambridge Judge Business School, Україна, a.chechel@mdu.in.ua

Інформація про наукове періодичне видання

Міжнародний науковий журнал «Університети і лідерство» (International Scientific Journal of Universities and Leadership) внесено до категорії «Б» Переліку наукових фахових видань України за спеціальністю «011 Освітні, педагогічні науки» відповідно до наказу МОН України від 17 березня 2020 р. № 409.

Науковий журнал представлено у таких базах даних, реєстрах і пошукових системах: Crossref, Наукова періодика України (Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського), Directory of Open Access Journals (DOAJ), Educational Research Abstracts Online (ERA), European Reference Index for the Humanities and Social Sciences (ERIH PLUS), The Central European Journal of Social Sciences and Humanities (CEJSH), Library of Science (University of Warsaw), Index Copernicus International тощо.

RESEARCH ARTICLE



Professional Development of Civil Servants: Trends and Perspectives Based on Adaptive Leadership

Anna Chechel^{1*} ¹Mariupol State University, Ukraine

*a.chechel@mdu.in.ua

Abstract

The article analyses the results of surveys of students of higher educational institutions of Ukraine regarding the resumption of activities in the conditions of a full-scale invasion of Russian troops on the territory of Ukraine. It was determined that new conditions and challenges to development require actualizing the issue of adaptive leadership development as one of the important soft skills among the competencies of a successful education seeker. This is of particular importance in the training of civil servants — leaders of communities, who, within the framework of their official powers, must take on not only the issue of ensuring personal needs (livelihood, education, development), but also the responsibility for making non-standard decisions in changing conditions of uncertainty and danger.

Taking into account the challenges and urgent needs of civil servants in the conditions of war, a generalization of the results of the survey of civil servants and representatives of local self-government regarding the development of adaptive leadership, non-standard decision-making and responsibility in solving adaptive problems was carried out. Requests for the development of relevant competencies of adaptive leaders are proposed to be included in educational programs for the training and advanced training of civil servants.

It has been proven that the main criteria for the adaptability of the modern civil service can be defined as the professional development of civil servants as adaptive leaders, increasing the level of their professional competence, the development of personal leadership qualities, the use of best world practices, and the creation of institutional prerequisites for the reform of the civil service and public administration, sustainability and follow-up of the civil service system, its prompt response to demands and challenges arising in connection with the processes of social transformation, economic development, and European integration of Ukraine.

Funding

This publication was produced under the Project “Reinventing displaced universities: enhancing competitiveness, serving communities, REDU” (2020-2024) with the financial support of the European Union. Its contents are the sole responsibility of Anna Chechel (Mariupol State University) and do not necessarily reflect the views of the European Union.

Author details

Anna Chechel, Doctor of Sciences (Dr. Hab.) in Economy, Professor, Head of Department of Public Administration and Management, Mariupol State University; Academic Visitor, Cambridge Judge Business School, Ukraine, a.chechel@mdu.in.ua

Keywords:

adaptive leadership, adaptive issues, public services, professional development

Language:

Ukrainian

Citation:

Chechel, A (2022). Professional development of civil servants: trends and perspectives based on adaptive leadership. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*, 14, 20-29. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2022-14-20-29> (in Ukrainian)