

РОЗДІЛ 4. РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ
І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКАІННОВАЦІЙНІ КАДРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ
INNOVATIVE STAFF TECHNOLOGIES IN PUBLIC ADMINISTRATION

У статті розглянуто інноваційні кадрові технології у сфері публічного управління. Проведено контент-аналіз дефініції «компетентність». Зазначено, що сучасні дослідники компетенційного підходу все більше надають перевагу розвитку м'яких навичок персоналу. Якщо тверді навички – це технічні компетенції, пов'язані з діяльністю в галузі формалізованих технологій, то м'які навички – це особисті навички персоналу, що виявляються у соціальній взаємодії. Виявлено, що сьогодні не існує універсального підходу до формування складу м'яких навичок персоналу, натомість найчастіше наголошується на доцільності врахування контексту сфери діяльності працівників, тому нами досліджено м'які навички для сфери публічного управління. Для лідерів публічної сфери важливі такі м'які навички, як стратегічне бачення, організаторські здібності, комунікативні навички, орієнтація на результат. Також необхідно включити до складу м'яких емоційну компетенцію сучасного керівника публічної сфери.

Ключові слова: публічне управління, управління персоналом, інноваційні технології управління персоналом, компетенції, м'які навички, емоційна компетенція.

В статье рассмотрены инновационные кадровые технологии в сфере публичного

управления. Проведен контент-анализ дефиниции «компетентность». Отмечено, что современные исследователи все больше переносят акцент на развитие мягких навыков персонала. Если твердые навыки – это технические компетенции, связанные с деятельностью в области формализованных технологий, то мягкие навыки – это личные навыки персонала, проявляющиеся в социальном взаимодействии. Выявлено, что сегодня не существует универсального подхода к формированию состава мягких навыков персонала, зато чаще отмечается целесообразность учета контекста сферы деятельности работников, поэтому нами исследованы мягкие навыки для сферы публичного управления. Для лидеров публичной сферы важны такие мягкие навыки, как стратегическое видение, организаторские способности, коммуникативные навыки, ориентация на результат. Также необходимо включить эмоциональную компетенцию в состав мягких компетенций современного руководителя публичной сферы.

Ключевые слова: публичное управление, управление персоналом, инновационные технологии управления персоналом, компетенции, мягкие навыки, эмоциональная компетенция.

УДК 342.5

<https://doi.org/10.32843/infrastruct36-48>

Федорова Ю.В.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту
Українська інженерно-педагогічна
академія

The article deals with innovative human resources technologies in public administration. The competence approach to the training of managers in the public administration system was emphasized. The competence approach refers to innovative technologies for improving the efficiency of personnel work. The key difference between the competence approach and the common mechanisms of accumulation of knowledge, skills and abilities is the orientation to the formation of the learner, the ability to act practically. It is emphasized that the issues of qualitative training of a specialist become an imperative for the development of the organization on the basis of competencies. The article clarifies the content analysis of the definition of competence. It has been noted that modern scholars have distinguished hard skills and soft skills. If hard skills are technical competences related to formalized technology activities, soft skills are personal skills of social interaction staff. In today's challenges to the heads of organizations not only and not so professional, but also the personal qualities of executives are gaining importance. It is revealed that today there is no universal approach to forming the composition of soft skills of staff. Most often it is emphasized that the context of the sphere of activity of employees is appropriate. That is why we have explored soft skills in public administration. Soft skills such as strategic vision, organizational skills, communication skills, and result orientation are important for public sector leaders. It is also necessary to include emotional competence in the soft skills of the modern head of the public sphere. This decision is due to the importance of emotional competence for professional activity, which is associated with frequent and prolonged contact with people. Specificity of public administration and administration is determined by the scale of activity. This activity is aimed at solving the problems of social development through the use of special administrative and legal methods of influencing the social relations stipulated by the rules of administrative law. Commitment to the achievement of important public tasks increases the importance of training managers in public administration and administration.

Key words: public administration, HR management, innovative HR management technologies, competencies, soft skills, emotional competence.

Постановка проблеми. Глобалізаційні процеси, виклики науково-технічного розвитку, інформатизація всіх процесів суспільства призводять до змін у сфері економічної політики і, відповідно, відношення до трудових ресурсів. Не товар і не послуга, а персонал стає головним ресурсом будь-якої організації. Та чим вище рівень управлінської ієрархії, тим більші вимоги висувуються до персоналу, вимагаючи від нього більш узагальнених знань, умінь та навичок. Якість підготовки керівників публічних служб стає головною умо-

вою вирішення багаточисельних сучасних проблем соціально-економічного розвитку України. Публічна служба – це сфера людської діяльності в усіх типах державних, комунальних, громадських установ, організацій і підприємств щодо практичної реалізації конституційних гарантій, політики розвитку держави, тактичних та стратегічних інтересів суспільства. Відповідно, спрямованість на досягнення значних цілей суспільного розвитку підвищує значущість високоякісної підготовки та розвитку керівників публічної сфери. Керівник

публічних організацій має критично мислити, володіти неабияким інтелектом, широким діапазоном розумових моделей, розвинутими професійними навичками, колосальною енергією та мотивацією. Часте тривале спілкування з людьми вимагає від керівника лідерських навичок та вміння налагодження позитивної емоційної атмосфери. Таким чином, динаміка зовнішнього та внутрішнього середовища вимагає запровадження інноваційних технологій у сфері підготовки керівників публічних організацій, тому актуальності набувають дослідження новітніх тенденцій у розвитку кадрових технологій у рамках публічного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблемам підготовки кадрів для публічного управління присвятили праці такі вітчизняні науковці: І. Сурай [1], В.Д. Бакуменко, І.С. Бондар, В.Г. Горник, В.В. Шпачук [2], А.В. Ліпенцев [3], Н. Гончарук [4], К.В. Процак [5; 6] та ін. Дослідженнями проблем компетентісного підходу у різні часи займалися Д. Спенсер [7], Д. Дубоїс [8], О.А. Гавриш [9], Г. Данилова [10], І. Зимня [11], Л. Мітіна [12], Н. Ничкало [13], Г. Селевко[14], В. Ягупов [15] та ін. Контентному аналізу «м'яких» та «твердих» навичок присвятили праці М.Л. Белоножко [16], О.В. Жмай [17], О.В. Чуланова [18; 19] та ін. Питання емоційної компетенції у різні часи досліджували Д. Гоулман, Р. Бар-Он, Дж. Мейер, П. Сэлловей, Д.В. Люсін, Р.М. Лукич, О.Л. Чуланова, Е.А. Сидоренко, Е.А. Власов та ін.

Постановка завдання. Метою дослідження є формування теоретико-методологічних основ інноваційних кадрових технологій у публічному управлінні та виявлення перспективних напрямів підвищення ефективності керівників у системі публічного управління.

Виклад основного матеріалу дослідження.

У публічному управлінні поряд із традиційними кадровими технологіями, до яких відносяться процедури, що застосовуються вже тривалий час відповідно до нормативних правових актів (атестація

кадрів, кваліфікаційний іспит, забезпечення посадового росту, резерв кадрів та ін.), усе активніше запроваджують нові прогресивні технології оцінювання та підготовки кадрів.

Інноваційні кадрові технології можна розділити на дві групи: інноваційні технології формування кадрового потенціалу та інноваційні технології підвищення ефективності роботи кадрів (табл. 1).

На нашу думку, у рамках підвищення ефективності кадрової роботи публічних служб особливої уваги заслуговує компетентнісний підхід. Ми будемо оперувати поняттям компетенційного підходу, саме цей термін використовується у бізнес-практиці наукового базису управління людськими ресурсами організації. (Натомість поняття «компетентнісний підхід» переважно використовується в освітянській діяльності закладів освіти різних рівнів акредитації; воно увійшло до складу понятійного апарату української педагогіки у зв'язку з приєднанням вітчизняної системи освіти до «Болонського руху» в Європі й ухваленням західноєвропейської освітньої термінології [20]).

Ключовою відмінністю компетенційного підходу від розповсюджених механізмів накопичування знань, умінь, навичок є орієнтація на формування у людини, яка навчається, здатності практично діяти. З позицій компетенційного підходу питання якісної підготовки фахівця стають імперативом розвитку організації на засадах компетенцій. Публічне управління – це владний вплив на життєздатність людей із боку органів державної влади, місцевого самоврядування та громадських організацій шляхом застосування сукупності економічних, адміністративних, інформаційно-психологічних та інших методів з метою досягнення цілей суспільного розвитку. Тому керівники публічних служб мають володіти не лише окремими навичками та знаннями з публічної сфери, а й повинні бути лідерами, критично мислити, проводити публічні виступи, вміти працювати в кризових ситуаціях, бути стресостійким та співчутливим.

Таблиця 1

Інноваційні кадрові технології

Інноваційні кадрові технології	
Технології формування кадрового потенціалу	Технології підвищення ефективності кадрової роботи
Ассесмент (assessment) – технологія використовується для відбору, навчання та розвитку персоналу. Вважається однією з найефективніших технологій оцінки та підбору персоналу у розвинутих країнах	Антикорупційні технології актуальні в рамках формування антикорупційного правового поля
	Аутсорсинг – передача організацією непрофільних функцій сторонньому виконавцю, спеціалісту у даній сфері (наприклад, запровадження нових технологій, надання послуг зв'язку, організація підбору та навчання кадрів)
Аутплейсмент (outplacement) – технологія допомоги роботодавця звільненим співробітникам у разі скорочення штатів або ліквідації підприємства (консультування, допомога у стратегічному пошуку роботи, допомога під час складання резюме, підготовка рекомендацій)	Інформаційні технології дають змогу вирішувати широкий діапазон завдань кадрового менеджменту
	Процесний підхід – технологія запровадження багаточисельних взаємопов'язаних процесів
Поліграф – технологія перевірки правдивості відповідей працівника за фізіологічними параметрами	Компетенційний підхід – прогресивна технологія переходу від кваліфікації до компетенцій працівників

Цілеспрямованість на досягнення стратегічних цілей суспільного розвитку підвищує значущість високоякісної підготовки та розвитку керівників публічної сфери.

Уперше термін «компетенція» було використано у Массачусетському університеті у 1965 р. Н. Хомським. Засновниками сучасної концепції компетенцій вважаються Девід МакКлелланд і Річард Е. Боятцис, які працювали консультантами з управління в американській компанії Нау-МсВер. Та найчастіше в останні роки використовується визначення компетенції, запропоновані американськими дослідниками Д. Спенсером та Д. Дубоїс. За Д. Спенсером «компетенція» – це базова характеристика людини, що пов'язана з ефективним та/або найкращим виконанням роботи, яке оцінюється на основі відповідних критеріїв [7]. Д. Дубоїс визначає компетенцію як типову та вимірювальну модель поведінки, знань та навичок, що сприяють найвищій ефективності роботи [8].

У табл. 2 наведено контент-аналіз дефініції «компетентність». Аналіз змісту поняття «компетентність» дає змогу дійти висновку, що компетентність формується, розвивається і проявляється в процесі конкретної діяльності.

У сучасних дослідженнях компетенції розподіляють тверді, hard skills («хардскілз», англ. hard skills – «тверді навички») та м'які soft skills («софтскілз», англ. soft skills – «м'які навички»). Hard skills – це технічні компетенції, пов'язані з діяльністю в галузі формалізованих технологій. Цим компетенціям властиві статичні властивості, вони мають вимір та ототожнюються з певними конструкціями; входять до переліку вимог у посадових інструкціях, легко розкладаються на низку простих та кінцевих операцій. Hard skills корелюють із професійними компетенціями, вони є більш традиційними та звичними. Але сучасні виклики ставлять нові вимоги до кваліфікації персоналу, зокрема до керівників публічної служби. Тепер не тільки і не стільки професійні, а особисті якості

керівників набувають важливості. Для лідерів публічної сфери важливі уміння і навички стратегічного бачення; організаторські здібності (створення робочих груп і ефективних команд, делегування повноважень, роботи з персоналом, його оцінювання і розвиток); комунікативні навички (спілкуватися, переконувати опонентів, досягати компромісів, вести переговори); орієнтація на результат (аналізувати інформацію та робити висновки, за результатами аналізу приймати рішення, домагатися вирішення проблем і конфліктів, приймати рішення тощо). А це вже компетенції soft skills.

Узагалі більша частина навичок, що використовуються для досягнення мети, – це soft skills. І чим вище керівник піднімається по кар'єрних сходах, тим важливішу роль відіграють саме соціальні навички, тоді як професійні hard skills відходять на другий план. Чим вище посада керівника, тим відповідальніший він за прийняті рішення та поради, надані підлеглим та співробітникам. Тому сьогодні 70% тренінгових курсів орієнтовані на формування навичок soft skills [18].

Згідно з Оксфордським словником, soft skills – це особистісні якості, які дають змогу ефективно і гармонійно взаємодіяти з іншими людьми. Набір умінь, навичок і якостей працівника, що включаються в групу soft skills, безпосередньо відображає рівень соціально-психологічного розвитку людини, який можна охарактеризувати за допомогою таких навичок: уміння переконувати, знаходити підхід до людей, лідирувати, міжособистісне спілкування, ведення переговорних процесів, робота в команді, особистісний розвиток (здатність до навчання), управління часом, ефективне планування своєї діяльності, ерудованість, креативність, уміння працювати з інформацією, стресостійкість тощо [17]. Однак слід зауважити, що єдиного визначення терміна та єдиного підходу до формування набору soft skills не існує [17; 18]. Найбільш логічною видається позиція дослідників, які вважають, що під час визначення того, що таке

Таблиця 2

Контент-аналіз дефініції «компетентність»

Автор	Визначення
Г. Данилова [10]	Здатність приймати рішення і нести відповідальність за їх реалізацію під час виконання функціональних обов'язків
І. Зимня [11]	Єдність знань, навичок та відносин у процесі професійної діяльності, що визначається вимогами посади, конкретної ситуації та бізнес-цілями організації
Л. Мітіна [12]	Комбінація особистісних якостей та властивостей
Н. Ничкало [13]	Не тільки професійні знання, навички і досвід у спеціальності, а й ставлення до справи, визначені (позитивні) схильності, інтереси і прагнення, здатність ефективно використовувати знання й уміння, а також особистісні якості для забезпечення необхідного результату на конкретному робочому місці у конкретній робочій ситуації
Г. Селевко [14]	Інтегральна якість особистості, яка проявляється в її загальній здатності та готовності до діяльності, що ґрунтується на знаннях і досвіді, які набуті в процесі навчання й соціалізації та орієнтовані на самостійну й успішну участь у діяльності
В. Ягупов [15]	Підготовленість до здійснення певної професійної діяльності та наявність професійно важливих якостей фахівця, які сприяють цій діяльності

soft skills, необхідно відштовхуватися від контексту і сфери діяльності.

Найчастіше до soft skills належать комунікативні навички, управлінські навички, самоорганізаційні навички, розумові навички. Однак деякі автори у новітніх дослідженнях акцентують увагу на необхідності включення до складу soft skills емоційних навичок. Цікаво, що, за даними досліджень Гарвардського університету (Д. МакКлелланд), лише 15% ефективності керівника залежить від його інтелекту і 85% – від емоційної компетентності [21]. Дослідник М.Л. Белоножко підкреслює, що емоційні навички для керівника є первинними, тому що забезпечують лідерство, можливість контролювати та управляти емоціями [16]. Десятирічні дослідження О.В. Чуланової підтвердили той факт, що саме високий рівень емоційної компетентності пов'язаний з організаційними здібностями, емпатією, самомотивацією, стійкістю до стресів, командною роботою. Як зазначає автор, запорука успіху управлінця – у використанні тонких механізмів впливу на інтелектуальну та емоційну сфери співробітників [18]. Під емоційною компетентністю О.В. Чуланова розуміє сукупність його навичок, що сприяють розумінню власних емоцій та почуттів, емоцій і почуттів співробітників, а також уміння управляти ними відповідно до ситуації для підвищення ефективності організації у цілому [18].

Ми підкреслюємо актуальність та важливість емоційної компетентності для тих видів професійної діяльності, які пов'язані з частими та тривалими контактами з людьми, з публічними виступами, потребують розуміння інших людей та контролю власних емоцій. У публічних організаціях важливо, щоб керівник був емоційно компетентним: був здатний управляти власними емоціями, розпізнавати емоції інших і на цій підставі будувати взаємодію, створювати позитивну емоційну атмосферу, вміти виявити важливу інформацію на тлі емоційних сигналів людей, користуватися емоційною енергією, створювати необхідну корпоративну культуру, що забезпечить необхідні результати. Тому вважаємо за доцільне розвивати емоційну компетентність у керівників публічної сфери у рамках компенсаційного підходу як інноваційної технології підвищення ефективності роботи публічних організацій.

Висновки з проведеного дослідження.

Таким чином, проведені дослідження дають змогу обґрунтувати доцільність розширення методологічного базису компетенційного підходу технологій підвищення ефективності кадрової роботи методами формування емоційної компетентності керівників у системі публічного управління.

Подальшим напрямом досліджень є уточнення базового набору soft-skills для керівників у системі публічного управління та визначення ефективних інструментів формування цих компетенцій.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

- Сурай І. Особливості формування лідерства в системі державного управління в Канаді. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2015 № 1(24). С. 24–35. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2015_1_5 (дата звернення: 23.10.2019).
- Особливості публічного управління та адміністрування : навчальний посібник / В.Д. Бакуменко та ін. Київ : Ліра-К, 2017. 256 с.
- Ліпенцев А.В. Розвиток лідерства в органах публічної влади у контексті завдань надання якісних адміністративних послуг: теоретичні та методологічні аспекти. *Ефективність державного управління*. 2014. № 38. С. 21–42. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2014_38_4 (дата звернення: 23.10.2019).
- Гончарук Н., Сурай І. Лідерство як якісна характеристика особистості чи інституції. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2010. № 3. С. 5–13.
- Процак К.В., Галаз Л.В. Лідерство як якісна характеристика керівного персоналу публічної служби. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2017. № 17. С. 178–182.
- Процак К.В., Матвій І.Є. Інноваційні підходи до розвитку компетенцій публічних службовців. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління». 2018. № 897. Вип. 2. С. 86–91.
- Spencer L.M. & Spencer S.M. *Competence at Work: Models for Superior Performance*. N. Y. : John Wiley & Sons, Ins. 1993.
- Dubois D.D. *Competencybased Performance Improvement: A Strategy for Organization Change*. Human Resource Development Press. 1993.
- Технології управління персоналом : монографія / О.А. Гавриш та ін. Київ : КПІ ім. І. Сікорського, 2017. 528 с.
- Данилова Г.С. Управління процесом становлення професійної компетентності методиста. Київ, 1995. 80 с.
- Зимняя И.А. Ключевые компетенции – новая парадигма результата образования . *Высшее образование сегодня*. 2003. № 5. С. 34–42.
- Митина Л.М. Психология труда и профессионального развития учителя. Москва : Академия, 2004. С. 68.
- Державні стандарти професійної освіти: теорія і методика : монографія / за ред. Н.Г. Ничкало. Хмельницький : ТУП, 2002. 334 с.
- Селевко Г. Компетентности и их классификация. *Народное образование*. 2004. № 4. С. 138–143.
- Ягулов В.В., Свистун В.І. Компетентнісний підхід до підготовки фахівців у системі вищої освіти. *Наукові записки НаУКМА. Серія «Педагогічні, психологічні науки та соціальна робота»*. 2007. Т. 1. С. 3–8.
- Белоножко М.Л., Силин А.Н. Управление персоналом в кризисных и межкризисных условиях. *Проблемы и пути усовершенствования экономического механизма предпринимательской деятельности* : матер. І междунар. науч.-практ. конф. Днепропетровск : Стратегия, 2012. 216 с.
- Жмай О.В. Формування емоційного інтелекту як необхідна складова процесу розвитку soft skills. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2018. Т. 17. № 2(39). URL : <http://rinek.onu.edu.ua/article/view/144919> (дата звернення: 23.10.2019).
- Чуланова О.Л. Социально-психологические аспекты управления: эмоциональная компетентность

руководителя в структуре soft skills (значение, подходы, методы диагностики и развития). *Наукоедение*. 2017 Том 9. № 1. URL : <http://naukovedenie.ru/PDF/07EVN117.pdf> (дата звернення: 23.10.2019).

19. Чуланова О.Л., Давлетшина Ю.М. Разработка инструментария формирования и развития soft-skills управленческого персонала организаций *Материалы Ивановских чтений*. 2018 № 2(20). С. 192–198.

20. Розвиток ринку послуг вищої освіти в контексті Болонського процесу і вдосконалення конкурентної діяльності ВНЗ : матеріали наук.-метод. конф. Львів : Львів. комерц. акад., 2008. 213 с.

21. Bar-On R. The Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Rationale, description and summary of psychometric properties. *Measuring Emotional Intelligence: Common Ground and Controversy*. Ed. by G. Geher. New York : Nova Science Publishers, Inc, 2004. P. 115–145.

REFERENCES:

1. Surai I. (2015) Osoblyvosti formuvannya liderstva v systemi derzhavnoho upravlinnia v Kanadi [Features of Leadership Formation in Public Administration in Canada]. *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriadvannia* (electronic journal), no. 1(24), pp. 24-35. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2015_1_5 (accessed 23.10.2019).

2. Bakumenko V.D., Bondar I.S., Gorny`k V.G., Shpachuk V.V. (2017) *Osobly`vosti publichnogo upravlinnya ta administruvannya* [Features of public administration and administration] – K.: Vy`davny`czstvo Lira-K, 256 p. (in Ukrainian).

3. Lipentsev A.V. (2014) Rozvytok liderstva v orhanakh publichnoi vlady u konteksti zavdan nadannia yakisnykh administratyvnykh posluh: teoretychni ta metodolohichni aspekty [Leadership Development in Public Authorities in the Context of Tasks of Provision of Quality Administrative Services: Theoretical and Methodological Aspects] *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*, (electronic journal), no. 38, pp. 21-42. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2014_38_4 (accessed 23.10.2019).

4. Honcharuk N. (2010) Liderstvo yak yakisna kharakterystyka osobystosti chy instytutsii [Leadership as a qualitative characteristic of an individual or institution]. *Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy*, no. 3, pp. 5-13.

5. Protsak K.V. (2017). Liderstvo yak yakisna kharakterystyka kerivnoho personalu publichnoi sluzhby [Leadership as a qualitative characteristic of public service executives] *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava*, no/17, pp. 178–182.

6. Protsak K.V. (2018) Innovatsiini pidkhody do rozvytku kompetentsii publichnykh sluzhbovtziv [Innovative approaches to the development of competencies of public servants] *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika"*, Serii: Problemy ekonomiky ta upravlinnia, no. 897 (2), pp. 86–91.

7. Spencer L.M. & Spencer S.M. (1993) *Competence at Work: Models for Superior Performance* / L.M. Spencer, S.M. Spencer. – N. Y. : John Wiley & Sons, Inc.

8. Dubois D.D. (1993) *Competencybased Performance Improvement: A Strategy for Organization Change*, Human Resource Development Press.

9. Havrysh O.A. (2017) *Tekhnolohii upravlinnia personalom* [Personnel management technologies] Kyiv : KPI im. Ihoria Sikorskoho, 528p. (in Ukrainian).

10. Danylova, H.S. (1995) *Upravlinnia protsesom stanovlennia profesiinoi kompetentnosti metodysta* [Management of the process of becoming a professional methodologist] K., 80p. (in Ukrainian).

11. Zimnyaya, I.A. (2003) Klyuchevye kompetentsii – novaya paradigma rezul'tata obrazovaniya [Key competencies – a new paradigm of education outcome] *Vysshee obrazovanie segodnya*, no.5, pp. 34-42.

12. Mitina, L.M. (2004) *Psikhologiya truda i professional'nogo razvitiya uchitelya* [Psychology of labor and professional development of teachers] M. : Izdatel'skiy tsentr «Akademiya», 68p. (in Russian).

13. Nychkalo N. (2002) *Derzhavni standarty profesiinoi osvity: teoriia i metodyka* [State standards of vocational education: theory and methodology: Monograph], Khmelnytskyi: TUP, 334 p. (in Ukrainian).

14. Selevko, G. (2004) Kompetentnosti i ikh klassifikatsiya [Competencies and their classification] *Narodne obrazovanie*, no.4, pp. 138-143.

15. Yahupov, V.V. (2007) Kompetentnisnyi pidkhid do pidhotovky fakhivtsiv u systemi vyshchoi osvity [Competent Approach to Training in Higher Education] *Naukovi zapysky NaUKMA. Serii «Pedagogichni, psikhologichni nauky ta sotsialna robota»*, no.1, pp.3-8.

16. Belonozhko, M.L. (2012) *Upravlenie personalom v krizisnykh i mezhkrizisnykh usloviyakh* [Management of personnel in crisis and inter-crisis conditions] Problemy i puti usovershenstvovaniya ekonomicheskogo mekhanizma predprinimatel'skoy deyatel'nosti, Dnepropetrovsk: Strategiya, 216 p. (in Russian).

17. Zhmai O.V. (2018) Formuvannya emocijnogo intelektu yak neobhidna skladova procesu rozvitku soft skills [Form of emotion intellect as necessary for the process of development of soft skills] *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*, vol. 17, no. 2(39). Available at: <http://rinek.onu.edu.ua/article/view/144919> (accessed 23.10.2019).

18. Chulanova O.L. (2017) Socialno-psihologicheskie aspekty upravleniya: emociionalnaya kompetentnost rukovoditelya v strukture soft skills (znachenie, podhody, metody diagnostiki i razvitiya) [Socio-psychological aspects of management: the emotional competence of the leader in the structure of soft skills (meaning, approaches, methods of diagnosis and development)] *Internet-zhurnal «Naukovedenye»*, (electronic journal), vol. 9, no. 1. Available at: <http://naukovedenie.ru/PDF/07EVN117.pdf> (accessed 23.10.2019).

19. Culanova O.L. (2018) Davletshina Yu.M. Razrabotka instrumentariya formirovaniya i razvitiya soft-skills upravlencheskogo personala organizatsiy [Development of tools for the formation and development of soft-skills management personnel of organizations] *Materialy Ivanovskikh chteniy*, no.2 (20), pp. 192-198.

20. Skybinskyi S.V (2008) *Rozvytok rynku posluh vyshchoi osvity v konteksti Bolonskoho protsesu i vdokonalennia konkurentnoi diialnosti VNZ* [Development of the market for higher education services in the context of the Bologna process and improvement of competitive activity of universities] Lviv. komerts. akad, 213 p. (in Ukrainian).

21. Bar-On, R. (2004) The Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Rationale, description and summary of psychometric properties, *Measuring Emotional Intelligence: Common Ground and Controversy* / Ed. by G. Geher. – New York: Nova Science Publishers, Inc, pp. 115-145.

Fedorova Yuliia

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Senior Lecturer at Department of Management
Ukrainian Engineering Pedagogical Academy

INNOVATIVE STAFF TECHNOLOGIES IN PUBLIC ADMINISTRATION

The purpose of the article. Globalization processes, challenges of scientific and technological development, informatization of all processes of society leads to changes in the sphere of economic policy, and accordingly the attitude to labor resources. Not a product or a service, but the staff becomes the main resource of any organization. The higher the level of the managerial hierarchy, the greater the demands placed on staff, requiring more generalized knowledge, skills and competencies. The quality of training of heads of public services is the main condition for solving many contemporary problems of socio-economic development of Ukraine.

The purpose of the research is to form the theoretical and methodological foundations of innovative personnel technologies in public administration and to identify promising directions for improving the effectiveness of managers in the public administration system.

Results and practical implications. The article deals with innovative human resources technologies in public administration. The competence approach to the training of managers in the public administration system was emphasized. It is emphasized that the issues of qualitative training of a specialist become an imperative for the development of the organization on the basis of competencies. The article clarifies the content analysis of the definition of competence. It is noted that modern researchers of the competency approach increasingly favor the development of soft skills of staff. If hard skills are technical competences related to formalized technology activities, soft skills are personal skills of social interaction staff. In today's challenges to the heads of organizations, it is the personal qualities of the executives that become important. It is revealed that today there is no universal approach to forming the composition of soft skills of the staff, but instead it is emphasized that it is expedient to take into account the context of the sphere of activity of employees. That is why we have explored soft skills in public administration. Soft skills such as strategic vision, organizational skills, communication skills, and result orientation are important for public sector leaders. It is also necessary to include emotional competence in the soft skills of the modern head of the public sphere. This decision is due to the importance of emotional competence for professional activity, which is associated with frequent and prolonged contact with people.

Value/originality. Specificity of public administration and administration is determined by the scale of activity. Commitment to the achievement of important public tasks increases the importance of training managers in public administration and administration. The conducted researches allow to substantiate the expediency of expanding the methodological basis of the competence approach of technologies of increasing the efficiency of personnel work by the methods of forming the emotional competence of managers in the system of public management.

A further area of research is to refine the basic set of soft-skills competencies for leaders in public administration and to identify effective tools for generating those competencies.