

Національна академія державного управління
при Президентові України

*Управління організації фундаментальних
та прикладних досліджень*

*Кафедра філософії, теорії та історії
державного управління*

**ПРОФІЛІ
ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ
ПОСАДОВИХ ОСІБ
ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ**

Наукова розробка

Київ
2015

УДК 35.08–057.34
П84

*Схвалено Вченою радою Національної академії
державного управління при Президентіві України
(протокол № 221/2-3 від 24 лютого 2015 р.)*

Авторський колектив:

**Ю. В. Ковбасюк, Р. В. Войтович, С. О. Телешун, А. П. Рачинський,
Р. А. Науменко, С. В. Загороднюк, Л. А. Пашко, О. А. Линдюк.**

Рецензенти:

К. О. Ващенко, доктор політичних наук, професор, голова Національного агентства України з питань державної служби;

М. В. Канавець, кандидат наук з державного управління, директор Центру адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу.

Профілі професійної компетентності посадових осіб органів
П84 державної влади : наук. розробка / [авт. кол. : Ю. В. Ковбасюк,
Р. В. Войтович, С. О. Телешун] ; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка,
Р. В. Войтович. – К. : НАДУ, 2015. – 64 с.

В основу наукової розробки покладені результати дослідження НДР “Профілі професійної компетентності посадових осіб органів державної влади” (ДР № 0114U005258), виконаної в рамках комплексного наукового проекту Національної академії державного управління “Державне управління та місцеве самоврядування”.

Розрахована на слухачів магістерських програм “Державне управління”, “Публічне адміністрування”, аспірантів, докторантів, державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування.

УДК 35.08–057.34

ВСТУП

Актуальність дослідження визначається тим, що побудова в Україні ефективної і професійно нейтральної державної служби, яка забезпечуватиме результативну та ефективну діяльність органів державної влади і надання якісних послуг громадянам можлива лише за умови впровадження компетентнісного підходу при добірї державно-управлінських кадрів.

Авторський колектив науково-дослідної теми “Профілі професійної компетентності посадових осіб органів державної влади” привертає увагу до актуальних проблем впровадження компетентнісного підходу формування професіоналізму державних службовців та здійснюють спробу знайти відповіді на питання, які стосуються нагальних проблем розроблення та впровадження профілів професійної компетентності посад державної служби в Україні.

Вивчення проектів профілів професійної компетентності посадових осіб органів державної влади засвідчило про неврахування при їх підготовці вимог спеціальних законів, які є базовими у відповідних сферах діяльності, відсутність єдиних підходів щодо визначення змісту виконуваної роботи посадових осіб, насамперед центральних органів виконавчої влади, та переліку знань, необхідних для виконання посадових обов’язків. Тому профілі професійної компетентності посадових осіб органів державної влади потребують ґрунтового дослідження та доопрацювання.

Об’єкт дослідження – методологія розроблення профілів професійної компетентності посадових осіб органів державної влади.

Предметом дослідження є профілі професійної компетентності посадових осіб органів державної влади.

Наукова розробка спрямована на вирішення фундаментальної проблеми: обґрунтувати теоретико-методологічні засади та розробити науково-практичні рекомендації органам державної влади щодо впровадження профілів професійної компетентності посадових осіб органів державної влади з метою забезпечення системного та уніфікованого підходів до їх змісту. Це дасть змогу диференціювати вимоги до рівня професійної компетентності посадових осіб органів державної влади, чітко окреслити кожну посаду державної служби у державних органах за обсягом відповідальності та повноважень, а в кінцевому результаті сприяти розвитку професійно нейтральної та ефективної державної служби в Україні.

Аналіз наукового доробку за темою дослідження показує, що вітчизняні вчені: Р.Войтович, С.Дубенко, Ю.Ковбасюк, Н.Нижник, О.Оболенський, А.Рачинський, В.Сороко, Н.Серьогіна, С.Серьогін, Ю.Сурмін, С.Телешун та ін. досліджували різні аспекти державної служби та кадрової політики. Все більше з'являється прикладних досліджень за проблематикою визначення характерних ознак професіоналізму та компетентності в державному управлінні, професійних вимог до державних службовців (Л.Гогіна, Р.Науменко, О.Пархоменко-Куцевіл, Л.Пашко, В.Толкованов та ін.). Водночас відсутнє комплексне дослідження, присвячене теоретико-методологічним засадам та науково-практичним рекомендаціям органам державної влади щодо методології розроблення та впровадження профілів професійної компетентності посадових осіб органів державної влади в Україні.

У науковій розробці розкрито теоретико-методологічні підходи до профілів професійної компетентності державних службовців. В цій частині розглядаються такі основні питання: розрізнено поняття професіоналізму, компетентності та компетенцій; на основі міждисциплінарної бази знань, сучасних наукових концепцій сформовано цілісне бачення професійної компетентності в державній службі; проаналізовано сучасні вимоги до професіоналізму державних службовців, які виникли у зв'язку із прийняттям нового законодавства України про державну службу.

Інші розділи присвячені визначенню основних моделей професійної компетентності в системі державної служби; дослідженню сучасних тенденцій формування компетентності державних службовців; розкриває питання призначення і структури профілів професійної компетентності посад державної служби; обґрунтуванню необхідності використання кластерів компетентностей при формуванні моделі професіоналізму державного службовця на основі компетентнісного підходу; аналізу основних функцій і повноважень посадовців; дослідженню концептуальних підходів визначення профілю компетенцій фахівця з питань євроінтеграції; обґрунтуванню моделі психологічної готовності державних службовців до професійної діяльності в умовах євроінтеграції України; аналізу методології розроблення профілів; визначенню загальних вимог та принципів до розроблення і впровадження профілів професійної компетентності посадовців органів державної влади; аналізу зарубіжного досвіду моделювання профілів професійної компетентності посад державної служби.

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ПРОФІЛІВ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Модернізація державної служби на компетентнісних засадах є важливою передумовою входження України в європейський простір. Сучасна парадигма розвитку державної служби висуває потребу у розвитку потенціалу державних службовців у формі знань, інтелектуальних здібностей і практичних навичок на перший план. Відтак компетентнісний підхід, який є методологічною основою розроблення сучасної стратегії і тактики державної служби, потребує теоретико-методологічного обґрунтування. Від кваліфікації службовців, їх рівня знань, навичок упровадження в практику знань, здатностей до особистісного і професійного розвитку залежить ефективність впровадження в життя державних рішень і програм соціального розвитку.

Розвиток наукових ідей із застосування компетентнісного підходу на практиці супроводжується появою різних підходів до трактування ключових понять, які лежать в основі компетентнісної концепції розвитку людських ресурсів. Сучасні наукові публікації характеризуються недостатньою практичною спрямованістю висновків і рекомендацій щодо застосування положень компетентнісного підходу в розробці профілів професійної компетентності посадових осіб органів державної влади.

Дослідження науковців спрямовувались на розробку і узагальнення теоретичних положень, які не враховували специфіку діяльності конкретних державних структур. Предметна сфера, що пов'язана із сутнісно-змістовним наповненням компетенцій державного службовця певного профілю, є різноплановою і неоднозначною. Пропозиції щодо розроблення профілів професійної компетентності посадових осіб органів державної влади носять несистемний характер і не сприяють комплексному підходу до усунення проблем методології і практики, які характерні державному управлінню. Нагальною стає проблема розробки прикладних аспектів впровадження компетентнісного підходу у сферу державної служби, ідентифікації компетенцій, моделювання і розробки профілю компетенцій посадовців різних органів державного управління. Тому існує необхідність пошуку інноваційних підходів до вирішення зазначених питань з метою підвищення результативності діяльності органів державної влади у цілому і кожної посадової особи зокрема.

Пошук шляхів розроблення профілів професійної компетентності посадових осіб органів державної влади і розвитку професійної компетентності фахівців зумовлює звернення до проблеми визначення контурів поняття професійної компетентності із виокремленням її структурних компонентів.

Компетентнісний підхід означає переорієнтацію домінуючої парадигми із переважною трансляцією знань, формуванням навичок на створення умов для оволодіння комплексом компетенцій, що означають потенціал, здатність державного службовця до виживання та життєдіяльності в умовах сучасного багатфакторного простору. Важливим є не інформованість службовця, а здатність вирішувати управлінські проблеми, які виникають. Компетентнісний підхід посилює практичну орієнтованість державної служби, її прагматичний, предметно-професійний аспект.

Перевагами застосування компетентнісного підходу є те, що компетенції краще за інші підходи характеризують поведінку посадовця; вони застосовуються як до традиційних, так і нетрадиційних характеристик компетентності; цей підхід покладено в основу здійснення усіх функцій кадрового менеджменту в управлінні державними установами та тісно пов'язаний із організаційними стратегіями; створюють передумови для розвитку посадовців нової генерації, лідерського типу, які володіють фаховою, діловою, моральною, інтелектуальною компетенцією і готові демонструвати здатність до служіння суспільному благу на державній службі. Проте сьогодні впровадження компетентнісного підходу в державній службі уповільнене у зв'язку з недостатньою науковою розробленістю і нормативною неврегульованістю зазначеного підходу, нечіткою окресленістю термінів “професіоналізм”, “компетентність”, “компетенція”.

В Україні законодавчо фіксуються принципи професіоналізму та компетентності в державній службі. Ці поняття не є тотожними. Професіоналізм являє собою набуту особистістю якість, що відповідає професійним вимогам, компетентність – це ступінь вияву властивого для людини професійного досвіду в рамках повноважень конкретної посади. Компетентність – це вищий ступінь розвитку професіоналізму, яка не може розглядатися лише як когнітивний компонент професіоналізму. Сучасні підходи до визначення професійної компетентності різняться, але більшість дослідників трактують це поняття як високий рівень кваліфікації та професіоналізму.

Принцип професіоналізму державної служби ґрунтується на тому, що для державного службовця служба в органі державної влади є професією, тому вимагає певних спеціальних знань, умінь, навичок. Поняття “професіоналізм” має такі визначення як: досконале володіння професією; заняття професією, ступінь майстерності; оволодіння основами і глибинами будь-якої професії [4]; поєднання різнобічних глибоких знань, умінь, професійних державно-управлінських навичок, культури, що відображає ступінь самоорганізації особистості, практичного досвіду, рівень такої його професійної діяльності, який забезпечує ефективність державної служби і сприяє зростанню її авторитету. Узагальнене визначення професіоналізму як характеристики посадовця, який відповідає вимогам професійної діяльності кореспондується з поняттями компетентність, майстерність, кваліфікація.

Однією з головних вимог, що висувається до державного службовця під час здійснення ним своїх службових повноважень, є управлінський професіоналізм, який інтегрує в собі три групи елементів: професійні а) компетенції, б) світогляд, в) моральність [2], причому в їхній цілісності та взаємозв’язку. Світогляд формує ідеали, цінності і цілі управління, моральність – технологію їх реалізації.

Основою професіоналізму є знання з певної спеціальності поєднані з управлінськими знаннями. Важливими для управління є три групи знань: знання про суперечності розвитку природи, суспільства і мислення; знання про взаємозв’язки, координацію, субординацію між управлінськими системами і всередині них; знання про людину, її запити, мотиви і стимули поведінки, що створює передумови для регулювання її вчинків та дій, у т.ч. й через різні суспільні та державні інститути [2].

Вчені виділяють такі рівні професіоналізму: допрофесіоналізм, професіоналізм, суперпрофесіоналізм, непрофесіоналізм. Для професійної діяльності державних службовців необхідної уваги вимагають перші три рівні професіоналізму.

Знання, вміння і навички, складові рутинної, виконавської сторони професійної діяльності посадових осіб органів державної влади, формуються і актуалізуються лише при особистісному прийнятті й усвідомленні суспільної ваги відповідних цілей, що визначає формування відповідальності, ініціативи, готовності до творчості.

Рівень професіоналізму державної служби залежить від кваліфікованого, професійного і грамотного підбору кадрів, підви-

щення рівня їх професійної компетентності з урахуванням інноваційних завдань та пріоритетів розвитку.

Поняття “компетентний” трактується як “той, який має достатні знання ..., який з чим-небудь добре обізнаний; тямущий” і “який має певні повноваження; повноправний, повновладний” [18]. Компетентність розглядається як вміння, які передбачають: здатність особистості сприймати і відповідати на індивідуальні та соціальні потреби, комплекс відносин, цінностей, знань і навичок [33]; у вузькому розумінні як володіння знаннями, що дозволяють судити про будь-що компетентно, висловлювати авторитетне судження; рівень досягнення компетенцій, тобто тих важливих питань, стосовно яких фахівець має належні знання і досвід; демонстрована здатність застосовувати на практиці знання і навички. Тож, компетентності – це не лише навички і знання, але й цінності, особисті якості та підходи, що проявляються у поведінці службовця і сприяють досягненню успішних результатів діяльності [22]; задані навички; використання знань і вмінь на посаді на рівні встановлених вимог до цієї роботи; здатність відповідально виконувати обов’язки і досягати результатів; знаходити рішення у нестандартних ситуаціях; застосовувати знання і вміння у нових умовах виробничої діяльності [38, 35]. Компетентність є складовою професіоналізму. А державний службовець повинен володіти необхідною компетентністю, а оптимальний варіант – має бути професіоналом.

Згідно з чинним законодавством, рівень компетентності та професіоналізму посадовців визначається відповідно до: кількості та своєчасності виконаних завдань, результатів атестації, щорічної оцінки тощо. Проте цих критеріїв недостатньо, оскільки вони не розглядають якість виконаних завдань або особистісні характеристики службовця, які необхідні для виконання функцій і завдань.

Орієнтація на формування у посадовця здатності практично діяти є основною відмінною рисою компетентнісного підходу від поширених механізмів накопичування знань, вмінь, навичок. Мова йде про підпорядкування знання вмінню й практичні потреби. Необхідною умовою такого підходу є забезпечення професіоналізму посадових осіб, які автоматично навантажуються відповідальністю за впровадження нових принципів державного управління.

Компетентність державних службовців підвищує результативність таких процесів як: добір – за визначеними комплексними вимогами до посади – профілями професійної компетентності на державну службу прийматимуться посадові особи, які за раху-

нок якостей і здібностей, досягатимуть бажаних результатів діяльності; розробка і реалізація програм розвитку кадрів – моніторинг профілей компетентностей для визначення наявних і недостатньо розвинутих компетенцій дозволяє розробити програми навчання і підвищення кваліфікації посадовців; формування кадрового резерву – профілі дозволяють сформувати резерв з метою якісного підбору на вакантну посаду, що зможуть ефективно виконувати посадові обов'язки; проведення оцінювання персоналу – визначені критерії оцінки відповідно до профілю компетентності службовця роблять процес оцінювання об'єктивним, чітким і прозорим.

Поняття “компетентність” має спільний корінь із “компетенція” й означає спроможний, відповідний; той хто має відповідну компетенцію, знання в певній галузі. Проте існують різні їх трактування з точки зору взаємозв'язку, взаємозалежності і відмінності. Вони вживаються як синоніми, “компетенції” є складовими “компетентності”. Є спроби розмежування цих понять: “компетентність” – поняття, яке належить до людини, характеризує аспекти поведінки, що стоять за компетентним виконанням функцій; а “компетенція” – поняття, яке належить до роботи, характеризує сферу діяльності, у якій людина компетентна. Часто застосовується змішаний підхід, який об'єднує використання і поведінкових факторів компетентності, і професійної компетентності. Переважно все це об'єднується терміном “компетенція”. Використовуючи його, слід пам'ятати про існування двох аспектів (робота і людина). Це необхідно враховувати при аналізі та визначенні компетенцій [37; 40].

Ототожнення понять “компетентність” і “компетенція” спричинено невиразним розмежуванням їх тлумачень, існує “тенденція до обмеження використання терміна “компетенція” до значення кола повноважень, “компетентність” же залишається ширшим за значенням поняттям, яке включає в себе обізнаність, поінформованість, широту інтелекту, професійну підготовленість” [31]. Узагальнюючи визначення: компетенція є вимога до підготовки фахівця, передбачена законодавством, а компетентність – сформована якістю, результат діяльності.

За американським підходом компетенції розглядаються як опис поведінки посадової особи, а за європейським: компетенції – опис функцій чи очікуваних результатів роботи. Компетенція – здатність службовця діяти у відповідності зі стандартами, прийнятими в організації; базова характеристика людини, яка пов'язана

на з ефективним виконанням роботи, яке оцінюється на основі відповідних критеріїв [38]; знання й розуміння, знання як діяти, знання як бути. типова і вимірювальна модель поведінки, знань і навичок, що сприяють найвищій ефективності роботи [35]; система базових характеристик, які визначають професійний успіх і можуть бути описані в термінах поведінки; синтез знань, навичок, досвіду та практики; відповідні навички, вміння, знання або поведінкові характеристики, які впливають на ефективність виконання роботи [36]. Такий підхід ґрунтується на визначенні стандарту мінімуму, який посадовець має досягнути. Система знань, умінь і здібностей не може бути сформована без його особистісно-професійних якостей, які є складовими компетенції.

До компетенцій відносять характеристики посадової особи як носія певних статусних ознак і особистісних якостей, що впливають на його поведінкові стратегії в процесі успішної професійної діяльності. Розкриваються вони через складові компетенції, які, у свою чергу, охоплюють елементи у вигляді конкретних знань і умінь предметної сфери. Компетенції є практично-орієнтованими і визначаються на основі аналізу природи роботи, ключових посадових обов'язків, так, аби вони віддзеркалювали основні вимоги до поведінки посадовців. Компетенція не є власне описом функцій. В описі компетенцій має бути зосереджена увага на тому, ЯК робота виконується.

Компетенції покладені в основу здійснення усіх функцій управління. Управління на основі компетенцій може передбачати два підходи: функціональний, який охоплює предметну сферу діяльності посадової особи, та особистісний, пов'язаний з орієнтацією на розвиток і ефективне використання його внутрішнього потенціалу. Вибір одного із підходів пов'язаний із специфікою і особливостями органу влади. Однак, професійні знання не діють без інтелектуального, лідерського, мотиваційного, комунікаційного потенціалу особи. Наведені погляди на поняття “компетентність/компетенція”, хоча й розбіжні, є важливими для правильного розуміння досліджуваної проблеми. Враховано що, компетентність є ширшим за значенням поняттям, ніж компетенція завдяки відображенню особистісних якостей фахівця, його ціннісно-емоційної характеристики.

Використовується термін “професійна компетентність” для характеристики професіоналізму посадових осіб органів державної влади, а також якості їх професійної підготовки. Заслуговує на

увагу її визначення як сукупності знань і вмінь, необхідних для ефективної професійної діяльності, уміння аналізувати, передбачати наслідки діяльності, використовувати інформацію” [24]; “інтегративної характеристики ділових і особистісних якостей фахівця, що відображає рівень знань, умінь, досвіду, достатніх для досягнення мети з певного виду професійної діяльності, а також моральну позицію фахівця” [9]; системи знань; рівень освіченості фахівця; наявність відповідної освіти, загальної і професійної ерудиції; здатність і готовність особистості до діяльності, яка заснована на знаннях і досвіді, отриманих завдяки навчанню; індивідуальна характеристика ступеню відповідності вимогам професії; володіння здібністю і вмінням виконувати трудові функції; складник професіоналізму, сферу професійного знання, коло вирішуваних питань, систему знань, що збагачується і дозволяє виконувати професійну діяльність із високою продуктивністю [17]; ключова характеристики якості освіти особи і набутого чи під час навчання, чи в інший спосіб досвіду; відображає сукупний результат освіти [3]. Компетентнісний підхід до професіоналізму державних службовців передбачає формування у них компетенцій: політичної, правової, економічної, соціологічної, психологічної і управлінської. Поняття професійна компетентність пояснюється єдністю теоретичної і практичної готовності посадовця до здійснення професійної діяльності, характеристика професіоналізму.

З позиції синергетики професійна компетентність державного службовця виступає специфічною системою, самостійною структурою, відмінною від інших суспільних явищ, яка функціонує на основі діади “свобода – необхідність”, яка визначає механізми її самоорганізації та саморозвитку, показує особисто-виразну та особисто-відповідальну творчість. Завдяки відкритості, багаторівневості, нелінійності розвитку професійної компетентності посадової особи їй, як системі, притаманні синергетичні властивості. Відповідно процес її формування і розвитку виступає специфічною формою самодетермінації, самопроекування службовця як професіонала, що дає йому змогу виходити на нові рівні власного професійного та особистісного саморозвитку.

Розмежовано поняття професіоналізму, компетентності та компетенції. Компетентність визначена як системоутворюючий компонент професіоналізму, його діяльнісний вираз. Закріплення сучасних засад розроблення за компетентнісним підходом профілів професійної компетентності дасть змогу визначити функціональ-

ний зміст праці на конкретній посаді органу влади, необхідний рівень знань, умінь, навичок, особистих якостей і ціннісних характеристик для виконання завдань на певній посаді, гарантуватиме єдині для органів влади інструменти регулювання діяльності державних службовців. Доцільність застосування компетентнісного підходу для становлення, розвитку та вдосконалення професіоналізму службовців зумовлена орієнтованістю на кінцевий результат – діяльність висококваліфікованого фахівця, здатного ефективно і раціонально використовувати особистісні можливості для успішних професійних дій. Позитив впровадження такого підходу полягає у наданні можливості ширше описати посадові обов'язки, а зв'язок між обов'язками і цілями організації набуває важливості.

Впровадження компетентнісного підходу в державній службі обумовлює необхідність формування нової культури управління державними установами, що передбачає розробку і впровадження нових методологічних засад культури здійснення основних функцій менеджменту та управління людськими ресурсами.

Таким чином, професійна компетентність розглядається більшістю авторів як системне, інтегративне утворення, синтез знань, умінь і навичок, особистісних характеристик (ціннісні орієнтації, здібності, риси характеру, готовність до здійснення діяльності) і досвіду, що дозволяє посадовцям використовувати свій потенціал, здійснювати складні види діяльності, оперативно й успішно адаптуватися у змінних умовах професійної діяльності. Будучи інтегративним утворенням, професійна компетентність не зводиться ні до окремих якостей особистості, ні до певних знань, умінь та навичок. Вона відображає не лише наявні у фахівця потенціал і здатність його використовувати, а й породжує нові явища, якості життя і діяльності, що дозволяють бути успішним і досягти певних результатів.

2. МОДЕЛІ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

Чітке розуміння змісту діяльності державного службовця на посаді, як складової цілісної системи функціонування органу влади, є однією із передумов розроблення ефективних профілів професійних компетенцій, оскільки посада державного службовця є інтегрованим у систему державного управління елементом через низку взаємопов'язаних трудових процесів, окреслення яких є

окремим напрямом професіоналізації державної служби. Саме опис професійної діяльності на робочому місці в термінах трудових операцій дозволяє будувати модель професійної діяльності, адекватно визначити вимоги службовця до діяльності на посаді в термінах профілю професійних компетенцій, дає змогу застосовувати комплекс діагностичних методів для оцінювання професійної спроможності службовця профілю професійної компетентності.

Інструментом оцінки професійної компетентності є модель компетенцій, але методичні прийоми її розробки та ступінь деталізації у різних сферах та на різних рівнях організацій відрізняються [27]. Модель компетенцій – це перелік компетенцій з чітко визначеними показниками їх виявлення в професійній діяльності. Вона містить компетенції, найбільш важливі для організації на певному етапі її розвитку. Ефективна модель передбачає розробку профілів компетенцій – наборів компетенцій, розроблених у відповідності до рівнів менеджменту та із врахуванням напрямку діяльності.

Зарубіжна наукова думка управління оперує декількома моделями компетентностей: Модель SHL, Модель S.Whiddett & S.Hoolyforde, Модель Society for Human Resource Management, Модель КК “Корпоративні фінансові технології” [25].

Модель SHL (міжнародні стандарти управління) виділяє такі типи компетентностей: підприємницькі якості (інноваційність і творчий підхід, рішучість, стратегія); якості керівника (лідерство, планування, організація, орієнтація на якість); професійні якості (спеціальні знання, аналіз і рішення проблем, комунікація); особисті якості (міжособистісне розуміння, гнучкість, стійкість, особиста мотивація).

Модель S.Whiddett & S.Hoolyforde виділяє такі компетентності: розвиток бізнесу (особистий розвиток, генерування й обґрунтування ідей); досягнення результатів (планування, чіткість менеджменту, постановка цілей); аналіз – робота з інформацією; управління людськими ресурсами (робота в команді, управління відносинами) [25].

Модель Society for Human Resource Management (специфічна модель компетентностей для управління людськими ресурсами) своїми складовими містить компетентності: знання бізнесу; персональна дієздатність; стратегічний внесок; практичні навички управління людськими ресурсами; володіння технологіями.

Модель КК “Корпоративні фінансові технології” виділяє такі типи компетентностей: системне мислення; прийняття рішень,

віднесених до компетенції; орієнтація на результат; аналітичні здібності; креативність; гнучкість, швидка та адекватна реакція; здібності до навчання; організаторські здібності; делегування повноважень; уміння керувати часом; управляти проектами; працювати в команді; переконувати, відстоювати думку; слухати інших; навички проведення презентацій та переговорів; здатність ретранслювати знання та навички; орієнтованість на клієнта.

В моделі компетентностей персоналу державної служби, що застосовується в США, виокремлено якості, якими повинні володіти керівники державних установ незалежно від посади і характеру виконуваної роботи. Для кожної групи керівників встановлено різний набір управлінських якостей, причому в міру просування по службі і заняття більш високих керівних посад сфера компетентності розширюється. Ця модель знаходить застосування в державних організаціях з метою підвищення ефективності добору та розстановки керівних кадрів і підвищення результативності їх діяльності.

Розробка моделі компетентності керівників є одним з напрямів роботи щодо вдосконалення управління персоналом в органах державної влади США. Основу професіоналізму вищих керівних кадрів складає п'ять сфер компетентності. Модель компетентності вищих керівників США має назву "Ядро кваліфікації вищих керівників" і містить аспекти: стратегічне бачення; управління людськими ресурсами; розвиток і оцінка програм; планування і управління ресурсами; представлення інтересів організації і взаємодія. Кожен кандидат, який претендує на високу посаду, зобов'язаний відповідати зазначеній моделі. Моделі компетентності служать основою для формування освітніх програм і відповідно стандартів у системі безперервної освіти службовців США.

Показниками успішної діяльності державних службовців США є такі компетентності: точність, професіоналізм і надійність у виконанні покладених завдань, старанність, уважність, розсудливість, особистість, ставлення до колег, обсяг виконаної роботи, успіх у підвищенні службовця, ініціативність, виконання роботи, організаційні здібності, здатність до керівництва, стимулювання кар'єрного росту [28]. Представлена модель компетентності може бути корисною для вітчизняного досвіду, адже дозволяє створити систему відбору і навчання керівників, орієнтовану на розвиток у них потрібних якостей і знань, і проводити оцінку керівників відповідно до стандартів.

У Польщі розроблено кваліфікаційний стандарт для п'яти груп посад державних службовців, що несе в собі інформацію про такі загальні компетентності: робота з клієнтами, адаптація до змін, наполегливість, організація роботи, ефективне спілкування, вирішення проблем, стійкість до стресів [28].

У Франції існують основні п'ять компетентностей державних службовців [25]: стратегічне лідерство; мобілізація людей; досягнення результатів; організація зовнішньої співпраці; управління в політико-адміністративному контексті.

Модель компетенцій дозволяє окреслити вимоги до кандидатур на відповідну посаду. Вона є не лише “вимоги до підбору кандидатур”, а й бачення перспективних вимог організації в майбутньому. Мова йде про необхідність заповнення посад і розвиток певних компетенцій. Модель компетенцій повинна відповідати загальній стратегії організації та включати компетенції, необхідні для виконання конкретних завдань. Набір індивідуальних компетенцій співробітника складається з менеджерських і професійних характеристик. Модель дозволяє довгостроково планувати і прогнозувати необхідні кадрові ресурси, ефективно формувати кадровий резерв. Використання моделі дозволяє посадовцям розуміти від яких якостей і умінь залежить їх кар'єрний ріст.

При створенні моделі компетенцій важливо пам'ятати: вона повинна відповідати стратегічним цілям і етапу життєвого циклу розвитку; написаною простою і зрозумілою мовою; не повинна містити великий перелік необхідних характеристик; для кожної компетенції, що входить до складу моделі, слід прописати “індикатори поведінки”, завдяки яким можна оцінити ступінь вираження у працівника необхідних якостей; при здійсненні управлінських процедур необхідно застосовувати однакову модель.

Існує три принципи, яких слід дотримуватись при створенні моделі компетенцій, а саме: до розробки моделі необхідно залучати тих людей, які безпосередньо будуть її використовувати; надавати працівникам інформацію про те що і чому відбувається на підприємстві; прагнути, щоб стандарти поведінки, включені в компетенції, підходили всім користувачам, а форми застосування відповідали інтересам підприємства [32].

Загалом алгоритм розробки моделі компетенцій складається з наступних етапів.

1. Провести аналіз робіт тієї посади, для якої розробляється модель компетенцій. Збір інформації слід здійснювати такими

методами: глибинне інтерв'ю з працівниками, їх керівниками; анкетування; спостереження за процесом.

2. Здійснення обробки, аналізу і зіставлення отриманих даних з бізнес-стратегією підприємства. Необхідно звести всю інформацію в одне ціле і провести аналіз робіт.

3. Розробка опису робіт: набір кваліфікаційних характеристик (освіта, досвід роботи, спеціальні знання, навички працівника); особисті характеристики людини, її здатність до виконання конкретних функцій, типова манера поведінки і соціальна роль.

4. Розробка моделі компетенцій з обов'язковим описом кожної компетенції, яку вона включає, а також визначення позитивних та негативних поведінкових індикаторів.

Важливим є не лише правильно розробити модель компетенцій, а й ввести її в дію так, щоб вона принесла найбільшу ефективність. Слід виконати такі кроки [32]:

1. Сформулювати необхідність введення змін і донести її до працівників підприємства: чітко сформулювати цілі; зробити результати очевидними, тобто описати практичну значущість від впровадження змін. Залучити працівників в процес реалізації змін, показати особистим прикладом важливість компетенцій і визначити план дій.

2. Визначити і залучити осіб, які зацікавлені в змінах. Їх можна класифікувати: ініціатор нововведення (керівництво); лінійні менеджери; неформальні лідери; зовнішні агенти змін; внутрішні експерти; споживачі результатів.

3. Навчання змін. Дати працівникам можливість набути знання і розвинути навички, необхідні для ефективного виконання роботи.

4. Стимулювання і контроль за змінами. Потрібно визначити ряд критеріїв для визначення рівня складності виконуваних робіт і їх реальної цінності для бізнесу.

Моделі компетенцій дозволяють створити набір критеріїв управління персоналом, а це надає дві переваги: можливість розробки загальної мови для описання ефективної роботи організації, яка допоможе встановити взаєморозуміння між працівниками відділів і рівнів; можливість досягнення високого рівня узгодженості при оцінюванні працівників, при відборі кандидатів для підвищення, при розробленні програм навчання.

Проте, жодна модель компетенцій не принесе очікуваного ефекту, якщо будуть допускатись наступні типові помилки при

впровадженні розглядуваної технології: застосування шаблонних моделей компетенцій, які не адаптовані до умов і специфіки бізнесу даного підприємства; розробка моделей компетенцій під конкретну особу, а не під посаду; відсутність системності у використанні моделі; включення завищених вимог до працівників у компетенції, які не є обов'язковими для даної посади.

Моделі компетенцій – вісь, навколо якої будується система управління персоналом. Перевагою даного підходу є здатність не лише визначати професійально компетентних працівників, а й працівників, які можуть бути максимально ефективні в рамках конкретної організаційної культури. При правильному використанні даної методики моделі компетенції можуть здійснити вклад у досягнення цілей організації, зокрема встановлення рівня виконання завдань; визначення необхідності підвищення якості виконання завдань; потенціалу наслідування і розвитку; обговорення варіантів кар'єрного росту і напрямів діяльності працівників. Модель компетентності в управлінні дозволяє: керівникові вимагати певної поведінки від підлеглих, маючи для цього підстави у вигляді профілю компетентності та поведінкових показників до кожної посади в своєму підрозділі; забезпечити керівникові дотримання певної поведінки в колективі, за умов наявності для цього обґрунтованих та фіксованих підстав у вигляді профілю компетентності та поведінкових показників; використовувати профіль компетентності для розроблення кваліфікаційних вимог, відбору і оцінювання персоналу з метою вирішення кадрових питань свого підрозділу; визначити особисту відповідальність за рівень професіоналізму працівника і отримати ним орієнтиру для постійного професійного самовдосконалення; отримати можливість новим працівникам усвідомити, які їхні дії забезпечують ефективне виконання професійних обов'язків; забезпечити прозорість системи оплати праці, засобів заохочення працівників; забезпечити навчання працівників на підставі визначених потреб органу, направити на результативну роботу підрозділу індивідуальний досвід і вміння працівника.

Із вищевикладеного слідує, що існує кілька узагальнених теоретичних моделей компетентностей: Модель SHL, Модель S.Whiddett & S.Hoolyforde, Модель Society for Human Resource Management та Модель КК “Корпоративні фінансові технології”. Разом з тим існують загальні компетентності для всіх службовців, які розширюються залежно від рівня ієрархії посад державних

службовців. Так, для керівного складу державної служби країн світу характерні такі компетентності: лідерство, аналітичне мислення, здатність управляти іншими, здатність вирішувати проблеми ті виробляти управлінські рішення, уміння вести переговори, впевненість у собі, стійкість до стресів та інше.

Водночас єдиних міжнародних рамок компетентностей державних службовців не існує. Є напрацювання європейських інституцій, що виділяють складові компетентності державних службовців країн ЄС. Але кожна країна сама визначає компетентності державних службовців, необхідні для ефективного і результативного виконання покладених державою функцій і завдань. Розроблення і впровадження моделі компетенцій дозволяє установі перейти на нову, більш ефективну сходинку в управлінні персоналом. Окрім цього, це дозволяє керівникам перейти від “режиму ручного управління”, який потребує великих затрат часу і сил, до стандартизованих процедур.

3. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНТНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Якісна підготовка фахівців у галузі державного управління – проблема актуальна як для сучасної вищої освіти, так і для суспільства в цілому. Від того наскільки грамотними і підготовленими будуть державні службовці, залежить якість управлінської еліти. Адже сучасному професійному співтовариству державних службовців необхідні фахівці, які отримали відповідний рівень якості освіти; які володіють високим рівнем моральних якостей, ерудиції і культури. Ці умови забезпечують ефективність участі службовців у вирішенні політичних, соціально-економічних і духовних завдань.

Об'єктами професійної діяльності фахівця у галузі державного управління є організації і підрозділи в системі державного управління, процеси економічного, політичного, організаційного і соціального життя суспільства, проблеми функціонування і розвитку держави, взаємодії людини та суспільства.

Основними видами професійної діяльності державного службовця є: планування індивідуальної і спільної діяльності, організація роботи на основі визначення цілей, ресурсів і результату діяльності, контроль діяльності, керівництво колективом і координація діяльності, мотивація співробітників, представництво організації, дослідження та діагностика проблем, прогнозів,

цілей і ситуацій, консультаційна, методична і освітня робота з працівниками, інноваційна діяльність в області управління. Таким чином, для виконання професійної діяльності фахівець в галузі державного управління у процесі навчання повинен оволодіти комплексом знань в області загальнотеоретичних і загально-професійних дисциплін, професійно-технологічними вміннями і навичками. Також, він повинен володіти якостями організатора, технолога і аналітика, здатного самостійно, творчо мислити, володіти професійною комунікативною компетентністю. Тобто, компетентнісний підхід фактично стає стандартом в освітніх програмах вузів, при якому основний акцент робиться не просто на отриманні певної суми знань, а на формування цілісної системи вмінь, навичок, практичних здібностей – тобто професійних компетенцій. Даний підхід обумовлений вимогами “економіки знань”, у якій найбільш ефективними для успішної діяльності стають узагальнені вміння вирішувати професійні проблеми, здатність до самостійного життєвого вибору, до трудової діяльності, продовження професії, до самоосвіти та самовдосконалення.

Професіоналізм державного службовця покликаний забезпечити якісне виконання посадових обов’язків, стабільність державної служби, здатність до вирішення складних завдань, можливість і готовність до підвищення кваліфікації. До основних критеріїв професіоналізму службовця можна віднести: наявність вищої освіти; компетентність у виконанні посадових обов’язків; наявність практичного досвіду; дисциплінованість, відповідальність; дотримання законодавства; наявність організаторських, управлінських здібностей, ініціативність, творчість; здатність до просування в службовій кар’єрі; соціальну захищеність, а також його психологічні, моральні та етичні властивості [1].

Професіоналізм діяльності державного службовця характеризується: високим рівнем кваліфікації; високою організованістю; продуктивністю; оптимальною інтенсивністю і напруженістю; точністю і надійністю; володінням сучасним змістом і сучасними засобами вирішення проблем; високою стабільністю, продуктивністю.

Державний службовець повинен діяти відповідно до правових актів, а службове становище забороняється використовувати в інтересах тієї чи іншої політичної партії.

Професіоналізм є глибоким і всебічним знанням та володінням практичними навичками в певній галузі діяльності, який покликаний забезпечити стабільність державної служби, якісне ви-

конання функцій, постійну його готовність до вирішення складних завдань, можливість покращення своїх професійних якостей тощо.

Передумовами професіоналізації державної служби є: забезпечення результативності і ефективності діяльності органів влади; адаптація інституту державної служби до стандартів ЄС шляхом оновлення системи законодавства; впровадження принципу політичної нейтральності державної служби; цілеспрямоване формування кадрового корпусу службовців, подолання текучості кадрів; доцільність створення умов для формування результативної, авторитетної політико-адміністративної еліти держави.

Першоосновою для організації і функціонування державної служби є саме принцип професіоналізму і компетентності державних службовців. Це одна з вимог, яка визначає формування і практичну діяльність персоналу, та необхідна правова умова, без виконання якої неможливе отримання права на здійснення посадових повноважень.

Таким чином, професіоналізм державних службовців можна розглядати в широкому та у вузькому значенні. У першому випадку йдеться про необхідність отримання професійної освіти, яка дозволяє виконувати не тільки вузькоспеціальні функції, але і вузькі функції управління. У другому – про якісне виконання спеціальних функцій і завдань, характерних для окремого виду державної діяльності.

Намагання застосувати компетентнісний підхід до оцінювання здатності службовців виконувати посадові обов'язки закріпило таку новацію, як “інші вимоги до рівня професійної компетентності”. До них відносять навички роботи з інформацією, ефективну комунікацію, співробітництво і роботу в команді, особисті якості тощо. Ці особистісні характеристики є малоформалізованими і практично невимірюваними. Важко визначити рівень професійної компетентності особи, орієнтуючись на такі “інші вимоги”, оскільки порівняння особистісних характеристик людей завжди суб'єктивно.

У той же час, професійні та ділові якості державних службовців можуть визначатися з урахуванням таких критеріїв: особистісний: активність, комунікація, мотивація, вміння приймати рішення; інтелектуальний: компетентність, аналітична складова мислення; діловий. Визначення цих якостей залежить від чинників: вибору місця роботи службовцями; ситуацій, що виникають у роботі на посаді; конфліктів; мотивації до зміни роботи; інновацій, що пов'язані зі змінами трудового середовища.

Аналіз змісту роботи службовців показав, що широке коло різнопланових повноважень і практичних завдань вирішується за допомогою технологічних функцій: контрольної-аналітичних, організаційно-управлінських і інформаційно-комунікаційних. Кожен з них має цільові орієнтири, принципи і певні набори соціальних технологій, які забезпечують успішну реалізацію завдань у різних типових соціальних ситуаціях [1].

Аналізуючи сучасні підходи до розуміння професійної компетентності державного службовця, ми говорили про його професійні знання, але варто зазначити, що ці знання підкріплені загальною гуманітарною культурою людини, її вміннями розбиратися в навколишньому світі і спілкуватися, керувати суспільними відносинами.

Компетентність формується в діяльності, і компетентним фахівець стає, отримуючи інформацію, здобуваючи знання і практичний досвід. Виходячи з вищевикладеного, стратегія формування професійної комунікативної компетентності службовця повинна включати в себе зміну змісту дисциплін, що викладаються.

Компетентнісний підхід до професіоналізму державних службовців передбачає формування у працівників органів влади кількох “компетенцій”. Так, політична компетентність передбачає розуміння природи основних суспільних функцій і організаційної структури сучасної держави, принципів і форм демократії, характеру взаємодії між гілками влади, ролі політичних партій в житті суспільства. Відповідно, виокремлюються типи компетентності: правова; економічна; управлінська тощо [26].

Проте, окрему увагу варто приділити розумінню професійно-комунікативної компетентності службовця як його вміння розуміти інтегративну характеристику особистості, що визначає вміння вільно володіти репертуаром професійних мовленнєвих жанрів, правильно використовувати професійну термінологію, етикетні мовні засоби спілкування, чітко знати і виконувати свою соціальну роль в професійному спілкуванні, використовувати основні риторичні правила і прийоми при створенні тексту професійно затребуваного жанру і, звичайно, вміння правильно використовувати мову як систему.

Мова йде про його професійні знання, але припускаємо, що ці знання підкріплені загальною гуманітарною культурою людини. Особливу увагу сьогодні варто приділяти формуванню професійної комунікативної компетентності службовців. Тільки в цьому

випадку компетентнісний підхід буде реалізований. Так, в основу розвитку професійно-комунікативної компетентності службовця доцільно ввести освоєння відповідних навчальних дисциплін з проблем комунікаційно-інформаційних основ суспільних відносин, технологій управління, освоєння яких передбачатиме формуванню таких оперативно-інструментальних комунікативних компетенцій державних службовців, як:

1) володіння прийомами усної та письмової комунікації: володіння культурою мислення і мови; володіння методами і прийомами публічного виступу; уміння грамотно і логічно передати свої міркування в усній і письмовій формі; знання професійної лексики, готовність до участі в дискусії на професійні теми;

2) володіння методами і технологіями управління інформацією і комунікацією: уміння обробки та аналізу інформації; вміння критично оцінювати електронні джерела інформації, стандартизувати і класифікувати первинні дані, працювати з базами даних; освоювати нові засоби комунікації і роботи з інформаційними потоками; вести переговори, готовність виступити в якості посередника при врегулюванні конфлікту.

Оскільки комунікативна компетенція і компетентність є відповідно вихідною та підсумковою категорією, то для формування професійної комунікативної компетентності держслужбовців при професійній підготовці фахівців в загальному, і в процесі викладання вказаних дисциплін, необхідно вирішити питання: про оптимальне співвідношення освітніх цілей і очікуваних результатів в частині розвитку професійної комунікаційної компетентності з методами і стратегіями навчання; про співвідношення і структурування теоретичної і практичної підготовки; недостатню розробленість механізмів індивідуалізації процесу навчання; вдосконалення діагностичних методик рівня готовності, системи критеріїв і показників готовності до професійної-комунікативної діяльності; відсутності належної уваги впровадженню інноваційних та інфокомунікаційних технологій, реалізації компетентнісно-орієнтованого підходу в навчальному процесі з метою формування професійної комунікативної компетентності.

Все зазначене свідчить про актуальність використання компетентнісного підходу при формуванні професійно-комунікативної компетентності державних службовців.

Актуальним є питання, яким повинен бути очікуваний професійний портрет державного службовця з тим, щоб він зміг реа-

лізувати покладені на нього обов'язки. Очікуваний конкретний їх професіоналізм як в умовах взаємопов'язаної компетентності, так і при реалізації наданої йому влади слід оцінювати з точки зору набутої освіти. Цікавим у цьому напрямі є досвід Болгарії, де проводиться робота у сфері політики створення єдиної кваліфікаційної системи, відповідно до загальної кваліфікаційної рамки і у сфері політики, пов'язаної із створенням системи навчання і атестації службовців. Визначені ключові компетенції повертають нас до ідеї ліберальної освіти, її ліберальної парадигми, задаючись метою перетворити учня в особистість, а не тільки у професіонала з успішною реалізацією на ринку праці. Утвердження НРК сприяло поліпшенню прозорості і зрозумілості кваліфікацій, стимулювання забезпечення якості навчання, визнання неформальної і самостійного навчання. НРК Болгарії вводить вісім рівнів, визначаючи очікувані знання, уміння та компетентності. Рамки компетентності дають до кожної окремої компетентності критерії оцінки поведінки, що відповідає на вищевказані вимоги і критерії неприйнятної поведінки.

Таким чином, у НРК конкретизовано очікувані при закінченні кожного рівня результати у наступні категорії: знання, уміння та компетентності; компетентності виокремлено у чотири групи, а саме: самостійність і відповідальність; компетентності щодо навчання; комунікативні та соціальні компетентності; професійні компетентності.

Очікувані компетентності, розвиток яких здійснюється на вищезазначених кваліфікаційних рівнях, можна виділити наступним чином. “Бакалавр” повинен володіти методами і засобами, що дозволяють вирішувати складні завдання за допомогою логічного мислення, новаторства і творчості. Від магістрів чекають здатності аналізувати проблеми і вирішувати їх; генерувати нові знання і процеси, формулювати адекватну оцінку з урахуванням ситуації, а також розвивати нові і різноманітні вміння. Докторська ступінь передбачає здатності створювати або керувати командами, розподіляти час і управляти людськими і фінансовими ресурсами, вирішувати комплексні проблеми за допомогою нових технологічних методів та інструментів; вирішувати і долати критичні проблеми в галузі нововведень; володіти методами і засобами передбачати зміни і проблеми, володіти мисленням новатора.

Виділено базові підходи щодо моделювання професіоналізму службовців на засадах компетентнісного підходу. Розгляд про-

фесіоналізму в контексті інтегрування людини у професійну діяльність, професійне становлення особистості дає можливість визначати вимоги і кваліфікаційні критерії на різних етапах індивідуальної професіоналізації. Професіоналізм службовця формується в межах двох діяльнісних контурів: зовнішнього, пов'язаного з перетворювальною діяльністю, спрямованою на зовнішні об'єкти, та внутрішнього, пов'язаного із самоперетворювальною діяльністю, спрямованою на самоактуалізацію і професійний розвиток людини в процесі праці. За умов поєднання цих складових і виникає нова якість – професіоналізм. Структура зовнішнього діяльнісного контуру включає такі базові складові: виробничу, пізнавальну, соціально спрямовану, а внутрішнього діяльнісного контуру включає самоактуалізацію, самоаналіз, самооцінку, самопроекування, саморегулювання, навчання.

Професійна спроможність службовця відображається у його виробничій поведінці, яка включає не тільки операційну, а й особистісну складові. Вона може бути описана поведінковими характеристиками, які відповідають структурі професійної діяльності – від найбільш загальних складових до спеціалізованих відповідно до конкретних робочих завдань. Визначення сукупності таких характеристик є доцільним для встановлення відповідності працівника вимогам робочого місця.

У дослідженнях для опису професійної спроможності службовця пропонується чотири базові кластери компетентностей: операційно-технологічні, когнітивні, соціально-психологічні, акмекомпетентності. Перший кластер обумовлений предметом праці на посаді і формується відповідно до конкретних функцій і завдань. Три останні є більшою мірою загальними для діяльності на посадах публічної служби. Наявність рівнів компетентності в кластерах робить модель гнучкою як щодо опису посади, так і опису професійної спроможності службовця. Застосування компетентнісного підходу для становлення, розвитку і вдосконалення професіоналізму направлене на кінцевий результат – формування сучасного фахівця, здатного ефективно використовувати особистісні можливості для успішних професіональних дій.

Таким чином, професійна компетентність об'єднує компетенції різного рівня значущості та характеру використання. Компетенції, що пов'язані з успішністю особистості у швидко змінюваному світі, як правило, називають ключовими. Вони необхідні для всіх спеціальностей і виявляються через здатність виконувати

професійні дії на основі використання інформації, комунікації, основ загальної культури поведінки особистості в суспільстві. Специфіку певної професійної діяльності відображають компетенції, які називають базовими. Для державних службовців такими можна вважати компетенції, необхідні для ведення професійної діяльності в контексті сучасних вимог. Специфіка конкретної предметної сфери професійної роботи вимагає спеціальних компетенцій, потрібних для реалізації ключових та базових.

Доцільність застосування компетентнісного підходу для становлення, розвитку та вдосконалення професіоналізму державних службовців зумовлена орієнтованістю на кінцевий результат – діяльність висококваліфікованого фахівця, здатного ефективно використовувати особистісні можливості для успішних професіональних дій.

4. ПРОФІЛІ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПОСАД ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

Ефективність функціонування державно-управлінського апарату прямо пропорційна ефективності діяльності кожного посадовця. В свою чергу ефективність роботи державного службовця залежить від розуміння змісту і цілей реформ, бачення шляхів удосконалення державного управління, усвідомлення ризиків, що можуть виникнути під час реалізації завдань. Відтак важливим є питання добору працівників, як б мали не лише відповідну освіту, а й володіли системою необхідних знань, умінь та навичок для здійснення професійної діяльності. Сьогодні компетентнісний підхід дає змогу ефективно відбирати посадових осіб органів влади, визначаючи комплекси характеристик професійної придатності (профілі компетентності) під конкретні трудові функції та завдання, що важливо за умов їх динамічного функціонування. Водночас у посадовців виникає можливість демонструвати свою професійну спроможність де факто, незалежно яким шляхом (освітою чи досвідом) вона набута.

Наразі формується інституційна база застосування компетентнісного підходу: розробляються профілі професійної компетентності посад державної служби; створюються професійні стандарти, впроваджуються нові методи навчання і процедури оцінювання фахівців в органах державної влади. Так, у країнах ЄС запроваджено Карту особистісних умінь для виявлення кваліфікації

набутих професійних компетентностей, що забезпечує єдиний підхід до професійної кваліфікації [34].

У Законі України “Про державну службу” застосовано компетентнісний підхід до оцінювання здатності державних службовців виконувати посадові обов’язки, визначені у посадовій інструкції. На законодавчому рівні закріплено нові поняття: профіль професійної компетентності посади державної служби – комплексна характеристика посади державної служби, що містить визначення змісту виконуваної за посадою роботи та перелік спеціальних знань, умінь і навичок, необхідних державному службовцю для виконання посадових обов’язків; рівень професійної компетентності особи – характеристика особи, що визначається її освітньо-кваліфікаційним рівнем, досвідом роботи та рівнем володіння спеціальними знаннями, вміннями та навичками [23].

Особливості управлінської праці посадовців органів державної влади обумовлюють необхідність удосконалення складових професіоналізації державної служби в умовах розвитку кадрових процесів, насамперед, у відборі, розстановці, адаптації кадрів, їх професійній підготовці та підвищенні кваліфікації, кар’єрному просуванні. Тому розроблення профілів професійної компетентності, а також механізму їх використання під час проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державної служби, оцінювання результатів службової діяльності та просування по службі державних службовців сприятимуть реалізації пріоритетів державної служби.

Система класифікації посад є відправною точкою для запровадження правил і норм, які регулюють питання персоналу державної служби, та розроблення до кожної з посад профілів професійної компетентності посадових осіб органів влади. В якості документу профілі мають внутрішнє призначення і слугують допоміжним інструментом для кадрових служб, в основному задля здійснення процесу відбору і набору фахівців на державну службу. Вони є складовою частиною описів посад, які слугують основою для підготовки оголошення про проведення конкурсного відбору на вакантні посади державних службовців. Їх не варто ототожнювати з посадовою інструкцією. Профілі є частиною посадової інструкції, яка спрямована допомогти визначити, що очікується від кандидата на вакантну посаду; перелік компетенцій, направлених на ефективне виконання функцій на цій посаді; набір компетенцій і поведінки, що стосується роботи. Вони допомагають посадовцям розуміти, як їм слід працювати, щоб бути успішними.

Спочатку повинен розроблятися профіль професійної компетентності посади державної служби. На його основі слід розробляти посадову інструкцію. Між тим функції цих двох документів мають свої відмінності. Посадова інструкція описує роботу в термінах відповідальності та обов'язків. Вона не конкретизує стандарт, відповідно до якого роботу потрібно виконувати. Посадова інструкція виступає регламентуючим документом, тоді як профіль професійної компетентності, як еталон посади, відноситься до категорії організаційного документу, що структурує систему управління персоналом.

Розробляються профілі професійної компетентності до всіх існуючих посад державної служби згідно зі штатним розписом, а не до конкретної особи. Вони характеризують посаду і містять перелік вимог до рівня професійної компетентності, які необхідні для ефективного виконання роботи на конкретній посаді. Посадова інструкція закріплює і вказує ЩО! повинен виконувати державний службовець, а профіль професійної компетентності посади державної служби закріплює і вказує ЯК! він це повинен робити і ЯКИМИ! знаннями, уміннями і навичками повинен володіти для виконання цих завдань. Профіль є зразком ідеальної людини, необхідної для цієї посади.

Слід розмежувати два поняття – опис посади та профіль посади, які використовують на державній службі. Профіль посади – це узагальнена комплексна характеристика посади, що визначає зміст виконуваної роботи на посаді. Опис посади – документ, який містить інформацію про мету існування посади, сферу повноважень/відповідальності, умови роботи, із зазначенням підпорядкування даної посади в організаційній структурі органу влади, а також вимоги до посади та вимоги посади до працівника [16]. Опис конкретної посади передбачає визначення видів робіт, їх чітку функціональну характеристику в термінах компетенцій, які передбачають забезпечення відповідними компетентностями. Опис профілів професійної компетентності посадових осіб має характер вимоги щодо службовця та дає змогу у зіставних показниках оцінити його професійну спроможність.

Слушним є підхід вчених структурувати професійну спроможність посадових осіб на кластери. Структура кластерів у термінах компетентностей вибудовується на основі видів робіт визначених для посади. Складові, у свою чергу, ранжуються за рівнями компетентності. Тому важливим є підхід щодо визначення рівня

професійної компетентності посадових осіб. Оскільки рівень професійної компетентності визначається наявністю у кожного з них суми різноманітних компетенцій, то на початковому етапі необхідно виділити кластери компетенцій для кожної категорії персоналу, після чого провести їх деталізацію та сформувати профілі компетентності для кожної посади. Вони формуються за результатами співбесіди, аналізу посадових інструкцій, планів роботи, стратегічних завдань, які має виконувати працівник.

Основною передумовою успішного розроблення профілів є розуміння змісту виконуваних функцій на посаді в контексті цілісної системи функціонування органу влади. Опис професійної діяльності на робочому місці в термінах трудових операцій дає змогу побудувати модель професійної діяльності, адекватно визначити вимоги до роботи на посаді в термінах профілю професійної компетентності та застосувати комплекс методів для оцінювання професійної спроможності фахівця – профілю.

Через профілі професійної компетентності посадових осіб органів державної влади вирішуються наступні завдання: управління відбором та набором посадових осіб на посаду; оптимізація відбору кваліфікованих і професійних кандидатів на вакантні посади; призначення на посаду: задає критерії адаптації; робить зрозумілими корпоративні цінності; розвиток; управління ефективністю; планування кар'єри; планування потреби в кадрах; раціональна організація роботи органу влади; надання допомоги у формуванні структури органу влади: сприяє групуванню посад; дозволяє виявляти зв'язки між посадами; забезпечує основу для здійснення оцінювання посад і встановлення ієрархії посад; усуває формалізм під час оцінки діяльності службовця.

Використання профілів професійної компетентності, врахування саме компетентнісного аспекту, моніторинг і діагностування професійної компетентності посадових осіб в контексті управління діяльністю органів державної влади має відбуватися на всіх етапах відтворення його професійно-кваліфікаційної структури:

– формування професійно-кваліфікаційної структури – здійснюється прогнозування потреби органів влади у фахівцях конкретної професії із відповідними кваліфікаційними характеристиками, компетенціями, для чого установа повинна мати чіткий опис посад і всіх функцій, визначити оптимальний склад компетенцій для посади, провести аналіз взаємозв'язку між посадами по складовим компетенціям;

– функціонування професійно-кваліфікаційної структури – робиться співставлення необхідних і фактичних наявних компетенцій;

– модифікації професійно-кваліфікаційної структури – передбачає набуття, стимулювання і розвиток нових компетенцій посадових осіб органів влади [12].

Тому профілі компетентності є підґрунтям професійного розвитку посадових осіб: починаючи від визначення особистих потреб у навчанні, закінчуючи модернізацією навчальних програм і підходів до підвищення кваліфікації системи.

Профілі професійної компетентності є еталоном посади і розробляються до посад, а не до конкретних осіб, характеризують посади і містять перелік вимог до рівня професійної компетентності, які необхідні для ефективного виконання роботи на посаді.

Важливим є обґрунтування механізму оцінювання рівня знань, умінь та навичок посадових осіб, а також потреб у підвищенні рівня їх професійної компетентності. З цією метою слід розробити критерії та вимірювані показники оцінювання. Розроблений вченими проект Методичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів оцінювання кандидатів під час добору на посади на державній службі в Україні, Посібник з класифікації посад та Методичний посібник з розробки опису посади державної служби, які містять рекомендації та поради щодо розробки тестування з перевірки знань кандидатів на вакантні посади, сприятимуть розробці механізму оцінювання.

Необхідність розроблення профілів компетентності, формування сучасних принципів роботи органів влади, перегляд ставлення посадових осіб до виконання своїх службових обов'язків актуалізують дослідження їх професійних компетенцій.

Сьогодні Україні необхідні професійні, ініціативні, компетентні державні службовці, з новим стилем мислення і баченням перспектив розвитку суспільства, які володіють демократичними методами управління і здатні забезпечити економічний і соціальний розвиток України в умовах глобалізаційних змін. Ключовими вимогами до реалізації своїх функцій кадровим потенціалом держави є: здатність діяти в сучасних умовах суспільного розвитку; бути відкритими до впровадження відповідних новацій, діяльність не повинна бути декларативною та абстрактною, а має стосуватися реалізації конкретних функцій у системі державного управління.

Компетенції – особистісні риси людини, що зумовлюють рівень управлінських, економічних, політологічних, етичних, інших знань і вмінь посадовців, включаючи їх здатність творчо мислити, готовність брати відповідальність, передбачати результати своєї діяльності й критично оцінювати її наслідки, грамотне володіння інноваційними управлінськими технологіями, готовність до самоосвіти, освіченість, які працівник може ефективно застосовувати в різних ситуаціях і адаптувати до змінюваних умов роботи.

Поєднання певних компетенцій у профілі компетентності та використання їх як основи для кваліфікаційних вимог дає можливість забезпечити оптимальну відповідність індивідуальних характеристик посадової особи професійним вимогам.

Складною проблемою методологічного характеру є ідентифікація та класифікація компетенцій профілю професійної компетентності посадових осіб органів державної влади. В наукових джерелах згадується понад 600 компетенцій. Тому важливо описати найсуттєвіші з них, їх складові та елементи діяльності посадових осіб, які слід реалізувати для досягнення результату. Професійна компетентність посадовця особи об'єднує компетенції різного рівня значущості та характеру використання. Науковці виокремлюють компетенції: ключові, базові, спеціальні.

Ключові компетенції – це компетенції надіндивідуального рівня, необхідні всім посадовим особам для успішної роботи на будь-якій посаді (усвідомлення цінностей органу влади, її стратегічної місії, підтримка культури, пов'язані з успішністю особистості у швидко змінюваному світі). Вони необхідні для всіх спеціальностей і виявляються через здатність виконувати професійні дії на основі використання інформації, комунікації, основ загальної культури і поведінки особистості в суспільстві та впливають на суспільно-корисну динаміку особистості. Виокремлюють такі ознаки: багатофункціональність; надпредметність та міждисциплінарність; багатовимірність.

Специфіку певної професійної діяльності відображають компетенції, які називають базовими компетенції, необхідні для ведення професійної діяльності в контексті сучасних вимог. Базові компетенції посадової особи становлять основу такого уміння, як системне мислення, здатність працювати в команді, уміння просувати справу, бути лідером. Компетенції посади або функціональні компетенції – це характеристики, які є спільними для гру-

пи посад певного управлінського рівня посадових осіб і характеризують необхідні для працівника знання, уміння, навички.

Особливості конкретної предметної сфери професійної роботи вимагають спеціальних (специфічних) компетенцій, потрібних для реалізації ключових і базових. Різниця між цими компетенціями зумовлена посадою і організаційними компетенціями. Спеціальні компетенції є здатністю особистості до ефективного розв'язання певного класу професійних завдань адекватно конкретної ситуації; це характеристики, які стосуються специфіки роботи залежно від фахової спеціалізації і забезпечують спрямованість професійної діяльності на досягнення вимірюваних результатів.

Виокремлюють перелік компетенцій, якими має володіти посадова особа для ефективної професійної діяльності, а саме: соціальні компетенції (пов'язані з оточенням, життям суспільства, соціальною діяльністю особистості); мотиваційні компетенції (пов'язані з внутрішньою мотивацією, інтересами, індивідуальним вибором особистості); функціональні компетенції (пов'язані зі сферою знань, вмінням оперувати науковими знаннями та фактичним матеріалом).

Увесь масив компетенцій і якостей, необхідних для ефективної діяльності посадових осіб, науковці ділять на дев'ять груп: лідерські якості; адміністративні здібності; організаційна стратегія; організаційні знання; фактори мислення; фактори мотивації; самоменеджмент; комунікативні здібності; фактори спілкування [7].

Перші чотири кластери компетенцій посадових осіб, а саме: особисті якості, навички роботи з інформацією, ефективна комунікація та співробітництво і робота в команді, є обов'язковими для всіх посад. Наявність професійного досвіду і професійних знань, умінь і навичок, необхідних для виконання посадовими особами посадових обов'язків у конкретному органі державної влади на конкретній посаді державної служби також є обов'язковим. Управління інноваціями і змінами, а також лідерство та управлінські навички, є необхідними тільки для керівників вищої і середньої ланки. Різнобічний досвід є обов'язковим лише для вищого корпусу державної служби.

У науковій літературі водночас із професійною розглядається фахова компетентність, але її дослідженню окрема увага не приділяється.

Компетенції визначаються з точки зору повноважень/функцій державних службовців станом на сьогодні, а також враховують

чи виклики майбутнього в контексті адаптації державної служби до європейських стандартів.

Спеціальні компетенції вказують на особливості роботи на посаді, натомість загальні компетенції визначають той образ службовця, який ми хочемо бачити на державній службі відповідно до бачення ефективної державної служби у майбутньому.

Вибір найбільш значимих компетенцій органічно пов'язаний із можливістю вимірювання ступеня їх розвитку в посадовця та їх оцінювання за певною шкалою. Заслугує на увагу модель, яка включає три ступеня вираженості компетенцій: поверховий рівень; базовий, достатній для забезпечення стабільної роботи; лідерський.

Компетенції повинні бути визначені виходячи із загальних принципів і методики їх конструювання, описуватись простою зрозумілою мовою для того, щоб вони однозначно сприймалися. Важливо, щоб вони були прописані за відповідними рівнями залежно від профілю професійної компетентності.

Оптимальною є така професійно-кваліфікаційна структура персоналу, в якій фактичні компетенції працівників відповідають компетенціям, встановленим для певної посади в організації. Необхідно використання не лише тих компетенцій, що застосовуються сьогодні, а й тих, що стануть доцільними в подальшому, та здійснення моніторингу усіх їх видів, узгодження зі стратегічними напрямками діяльності.

Необхідно використання кластерів компетенцій при формуванні моделі професіоналізму державного службовця на основі компетентнісного підходу та розробленні профілів професійної компетентності посадових осіб органів державної влади. Для опису професійної спроможності службовця пропонується [42] чотири базових кластери компетентностей: операційно-технологічні, когнітивні, соціально-психологічні, акме-компетентності. Перший кластер обумовлений предметом праці на посаді і формується відповідно до конкретних функцій і завдань. Три останні є більшою мірою загальними для діяльності на посадах державної служби. Наявність рівнів компетентності у кожному кластері робить модель досить гнучкою як щодо опису посади, так і опису фактичної професійної спроможності службовця.

Чіткі критерії та показники відповідності посаді, результативності, успішності, професійного потенціалу, потреб розвитку в термінах компетентнісного підходу підвищують ефективність відбору державних службовців.

Дослідження змісту видів компетенцій дозволяє зробити висновок, що компетенції є складовими професійної компетентності, яка реалізується на соціальному, особистісному та індивідуальному рівнях професійної діяльності. Оптимальною є структура таких базових компетенцій як: проєктувальна, виконавська, управлінська, організаційна, технічна. Доцільно таку структуру компетенцій покласти в основу структури профілю компетентності посадових осіб, з відображенням відповідних посадових компетенцій. Сформованість компетенцій виступає важливою умовою й підставою для реалізації спеціальної компетентності. Слід використовувати кластери компетенцій, що складаються із 3–6 ключових, тісно взаємопов’язаних компетенцій, а відтак – відображати найвагоміші знання, уміння й навички, які безпосередньо впливають на виконання кожного посадового обов’язку. Розробляючи різні види профілів, важливо структурувати ті компетенції, які можна виміряти і оцінити, які можна вивчати, які мають певні прояви; структурувати компетентності так, аби їх легше було використовувати у професійній діяльності. Україна має виробити нову “канву” стратегії кадрового забезпечення, визначити мету, зміст, функції і терміни її реалізації, ґрунтуючись на компетентнісному підході та впроваджуючи профілі професійної компетентності посадовців органів влади.

5. ФУНКЦІЇ І ПОВНОВАЖЕННЯ ПОСАДОВИХ ОСІБ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

Формування статусу посадової особи органів державної влади, її функцій і повноважень, ролі і місця у громадянському демократичному суспільстві здійснюється сьогодні в Україні на нових концептуальних засадах. Однією з важливих умов для цього є визначення й нормативно-правове закріплення понятійно-категоріального апарату.

Поняття “посадова особа” поступово набуло широкого вжитку у нормативно-правових актах. Раніше вживалося поняття “службова особа”, яке не відображало змісту службових відносин. Варто зазначити, що державний службовець завжди є службовою, але не завжди посадовою особою. Службова особа – ширше поняття, охоплює собою всі інші, і відноситься як до працівників державних, так і комерційних структур. Посадова особа може працювати як у державних, так і в органах місцевого самоврядування. Дер-

жавні службовці під час виконання посадових обов'язків діють у межах повноважень, визначених законодавством, та відповідно до посадових інструкцій.

Отже, поняття посадової особи існує лише у взаємозв'язку із органом державної влади. Посади класифікують за порядком заміщення, складом і характером повноважень, строком їх дії та іншими ознаками.

За характером діяльності посади поділяються на управлінські і господарські, спрямовані на виконання основних функцій, адекватних цілям та функціям держави:

– організаційно-розпорядчі функції – пов'язані із здійсненням керівництва галуззю, трудовим колективом, ділянкою роботи, діяльністю окремих працівників. (Такі функції виконують, зокрема, керівники міністерств, інших центральних органів виконавчої влади, їх заступники, керівники різних структурних підрозділів);

– адміністративно-господарські функції – це функції з управління або розпорядження державним майном та установами порядку його зберігання, переробки, реалізації, забезпечення контролю за цими операціями тощо.

У статті 25 Закону України “Про державну службу” наведено класифікацію посад державних службовців, в основу якої покладено такі критерії: організаційно-правовий рівень органу; обсяг і характер компетенції на конкретній посаді; роль і місце посади в структурі державного органу. Повний перелік посад представлено у Довіднику типових професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців (ДКХП).

Основні функції, які здійснюють посадові особи органів державної влади, науковці об'єднують у три групи: загальні, спеціальні та допоміжні. До загальних функцій відносяться переважно адміністративно-політичні, економічні, соціальні, культурно-освітні. Серед спеціальних функцій дослідники виділяють наступні: планування (визначення напрямів, темпів, кількісних і якісних показників, державних функцій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей реформування держави); організація (процес побудови структури органу управління, який уможливорює ефективну взаємодію для визначення мети); прийняття управлінських рішень (діяльність державно-управлінських суб'єктів, яка полягає у визначенні на державному рівні проблем, їх діагностування, розробленні варіантів рішень та критеріїв оцінки); мотивація (вплив керівників на підлеглих, спрямований на спонукання ними досяг-

нення максимально ефективних результатів); контроль (діяльність, яка спрямована на виявлення недоліків і помилок, відшукання нових резервів і можливостей у роботі суб'єктів управлінської діяльності). Спеціальні функції посадових осіб органів державної влади фактично, завжди застосовуються для реалізації загальних функцій (як просте у складному). Спеціальні функції спрямовані на ефективне розв'язання специфічних професійних завдань, пов'язаних з характером і видом професійної діяльності залежно від фахової спеціалізації і забезпечують досягнення якісних результатів. Серед допоміжних функцій виділяють: управління персоналом, фінансування і бюджетування, юридично-судові, діловодство, зв'язки з громадськістю, звітування, представництво інтересів, моніторинг та інші.

Державною службою в Україні визнається професійна діяльність осіб, які обіймають посади в державних органах та їхньому апараті та на яких покладено практичне виконання завдань і функцій держави. Завдання державної служби зумовлюються функціями держави і полягають у забезпеченні внутрішньої і зовнішньої безпеки, ефективного функціонування інфраструктури економіки, національної сфери та ін. На державну службу покладено відповідальність за забезпечення законності політичних рішень, цілісності держави як інституту, збереження стабільності та принципів правової держави, якісний рівень реалізації конституційних гарантій громадян шляхом стабільного і безперервного надання їм публічних послуг. Тому проблема ефективної системи державної служби набирає сьогодні особливої ваги.

Сутнісна парадигма сучасної державної служби (надання сучасних, якісних законодавчо і нормативно визначених послуг громадянам, а також інша професійна діяльність державних службовців щодо практичного виконання завдань і функцій держави; орієнтація на кінцевий результат діяльності, а не на процес; раціональна організація діяльності органів державної влади; підвищення рівня рентабельності державних послуг; результативність функціонування державної служби), стан та проблеми чинної системи зумовлюють важливість реформування цього суспільного інституту, приведення його у відповідність до європейських стандартів.

На сучасному етапі розвитку України стає очевидним, що кадрове забезпечення сфери управління відіграє значну роль у вирішенні широкого кола проблем розвитку суспільства. Роками принцип компетентності залишається незатребуваним у кадрових

призначеннях державних службовців у сфері державного управління. Професіоналізм та компетентність кадрів, які базуються на знаннях теорії управління, високій загальній культурі, духовно-моральних цінностях державного службовця та його управлінських здібностях, до уваги не беруться повною мірою і дотепер. Сьогодні потрібно створити нову модель кадрової політики в органах державної влади усіх рівнів, що базується на сучасних концептуально-ідеологічних засадах, оскільки назріла необхідність формування нового покоління державних службовців, які мають володіти організаційними талантами і сучасними знаннями, здатні зберігати та збагачувати моральні цінності в суспільстві, забезпечувати ефективність і результативність управління. Стосовно кадрів, які повинні відповідати новим вимогам української державності, особливу увагу слід зосередити на технологіях рекрутингу, підбору та “виращування” керівників [8].

Основними напрямками сучасної кадрової політики в органах влади мають стати: чітке визначення цілей і завдань, принципів функціонування інституту державної служби, забезпечення їх ефективної діяльності. Держава покликана вдосконалювати наявні механізми формування, розподілу, раціонального використання людських ресурсів, що є об'єктом кадрової політики на різних рівнях організації суспільства: центральному, регіональному, галузевому, місцевому [30]. Очевидно, що задіяти такий складний механізм кадрової політики неможливо без визначального розвитку професійних та особистісних рис кадрів управління, які повинні відповідати сучасним вимогам, що висуваються до державного управління [20].

Суть кадрової політики на державній службі полягає у професійному рекрутингу, закріпленні, використанні висококваліфікованих професійно й психологічно придатних державних службовців, у створенні умов для реалізації ними свого професійного потенціалу і забезпеченні на цій основі ефективного функціонування органів влади.

Кадрова політика має гарантувати захист державної служби від своєрідного “баласту”, тобто від непрофесіоналів, кар’єристів та бюрократів, випадкових людей.

Сутність кадрової політики на державній службі зумовлює сутність її пріоритетів, які мають полягати в забезпеченні: 1) органів державної влади професійно-професіонально-особистісно придатними державними службовцями; 2) високого профе-

сіоналізму, культури, моральності службовців; 3) ефективного й результативного раціонального використання кадрового потенціалу; 4) оптимального поєднання наступності кадрів з їх ротацією; 5) службового просування чиновників.

Отже, від наявності професійного досвіду, фахових знань, умінь і навичок, необхідних для виконання посадовими особами своїх обов'язків на конкретній посаді державної служби, залежить ефективність процесу державного управління, який передбачає виконання різних функцій посадовими особами органів державної влади, покликаних націлити суб'єктів на розв'язання різних державних проблем.

Посадові особи органів державної влади наділені певним обсягом повноважень і в їх межах мають право здійснювати покладені на них відповідні функції чи виконувати обов'язки постійно, а також, тимчасово або за спеціальним повноваженням.

У процесі професійного підбору кадрів на державну службу пріоритетним напрямом кадрової політики має стати забезпечення об'єктивної, неупередженої та комплексної оцінки професійно-особистісної придатності кожного кандидата до державної служби на основі чітко регламентованих з правового погляду правил, стандартів, процедур, тестів, установлення прозорих критеріїв відповідності здібностей претендентів кваліфікаційним вимогам до державних посад. Причому прозорість такої процедури має стати обов'язковим та необхідним елементом успішності кадрової політики не лише щодо заміщення вакантних посад, а й професійної діяльності кандидатів, прийнятих на посади на державній службі.

Дефіцит професіоналізму та компетентності державних службовців призводить до різкого зниження престижу та іміджу державної служби, незадовільних якісних показників її функціонування та нерозв'язаності гострих суспільно-соціальних проблем.

Важливе місце займає діагностика професійно-особистісної придатності кандидатів на вакантні посади і має запобігти прийняттю на державну службу випадкових, професійно не підготовлених до державної служби людей.

Визнання професіонально-професійно-особистісних інтересів державного службовця є пріоритетом у вирішенні кадрових питань на державній службі. Саме тому орган державної влади не повинен прив'язувати державного службовця до певної посади, обмежуючи тим самим його право на найповнішу реалізацію своїх професіональних очікувань, професійних та особистісних здібностей.

Урахування як суспільних потреб у кадровому забезпеченні реалізації певних функцій апарату, так і об'єктивної, комплексної оцінки кандидатів щодо їх відповідності посаді, рівня професійної підготовки і кваліфікації у процесі вибору технологій, механізмів, форм і методів вирішення кадрових питань. Важливо при цьому забезпечити службове зростання службовця на основі використання результатів об'єктивного щорічного оцінювання, підвищення професійного рівня та накопичення досвіду.

У контексті викладеного вище, особливої уваги потребують такі проблеми, як: недостатня нормативно-правова база удосконалення і розвитку державної служби, неузгодженість фундаментальних наукових досліджень з проблем державної служби як системи, принципів та механізмів її розвитку; слабе впровадження їх у практику; недостатня якість та доступність державних послуг громадянам; низький рівень довіри громадськості до державної служби; відсутність єдиних стандартів професійної діяльності службовців на засадах стратегічного планування з орієнтацією на конкретний результат; недосконалі механізми добору кадрів; недостатній рівень професійної компетентності, творчої цілеспрямованості, відповідальності, культури праці державних службовців; недосконала система професійного навчання службовців; слабкий контроль інститутів громадянського суспільства за виконанням функцій органами влади.

Актуальність вирішення проблем зумовлюється необхідністю формування в Україні дійсно незалежної неупередженої та професійної державної служби, вжиття реальних заходів щодо адаптації інституту державної служби до стандартів ЄС. Створення професійної державної служби за європейськими стандартами передбачає удосконалення системи перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів, залучення молоді на державну службу, переорієнтацію системи цінностей державної служби. формування сучасного корпусу компетентних управлінців нової генерації.

6. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ВИЗНАЧЕННЯ ПРОФІЛЮ КОМПЕТЕНЦІЙ ФАХІВЦЯ З ПИТАНЬ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Успішне реформування вітчизняної системи державного управління у процесі підготовки до членства в ЄС охоплює удосконалення її трьох ключових взаємозалежних компонентів: 1) інституцій; 2) правил і процедур, що регулюють їх внутрішню роботу,

процесів і механізмів координації їхньої співпраці; 3) кадрового забезпечення. Правила, процедури і процеси реалізуються в рамках певних інституційних систем – державне управління, державна служба, а тому актуалізується роль основного елемента цих систем – державного службовця як головного виконавця завдань щодо адаптації законодавства України до законодавства ЄС, переходу до європейських стандартів, норм і процедур. Оскільки мова йде про взаємодію об'єктів як сукупності компонентів різного порядку складності, то виконання зазначених задач потребує системної практичної діяльності з реалізації політики євроінтеграції. Тому від державного службовця вимагається не лише наявність спеціальних знань, умінь і навичок, а й психологічна готовність для їх комплексного застосування у роботі.

Дослідники характеризують це явище через опис індивідуально-психологічних і психофізіологічних якостей працівника системи “людина – людина”, висвітлення його численних здібностей, умінь, навичок і професійних властивостей в контексті їх затребуваності під час виконання завдань. При цьому виокремлюють “найхарактерніші” ознаки цього поняття, інтерпретують його на досить високому рівні узагальнення чи механічно переносять його характеристики із однієї діяльнісної площини до іншої. Формування науково обґрунтованого системного бачення структури властивостей особистості державного службовця сприятиме побудові моделі психологічної готовності до його професійної діяльності в євроінтеграційних умовах. За цих умов доцільно розпочати конкретизацію засад упорядкування і структурування якостей державного службовця для побудови моделі його особистості з такими психологічними властивостями, які б найбільш повно забезпечували ефективне виконання завдань щодо євроінтеграції. Особистість державного службовця є суб'єктом державно-управлінських відносин і діяльності з питань євроінтеграції з притаманними йому розвиненими, системно пов'язаними якостями. Викладене повертає до системного підходу як методологічної основи формування бачення структури властивостей особистості службовця. Свідченням правильності вибору слугують такі ознаки його психологічних структур, як наявність цілісної структури елементів, взаємозв'язок між ними, їх ієрархічна організація, системоутворюючі фактори, вхідні і вихідні структурно-функціональні характеристики, рівень розвитку. Тому, особистість фахівця з євроінтеграції як ієрархічно організована система, має охоплювати конкретні базові якості його цілісної психологічної структури.

Важливим з позицій визначення основи формування моделі психологічної готовності державних службовців до професійної діяльності в євроінтеграційних умовах є забезпечення єдності і взаємодії компонентів тривимірної системи базових параметрів цілісної психологічної структури особистості. Під час моделювання слід відображати не всі властивості особистості службовця, а лише ті, які є суттєвими для вирішення ним професійних завдань в рамках євроінтеграції. Інакше кажучи, відповідний набір особистісних якостей має забезпечити появу такої інтегративної властивості службовця, як його психологічна готовність до професійної діяльності в євроінтеграційних умовах. Оскільки мова йдеться про модель системи – “державний службовець” із заданою інтегративною властивістю – “психологічна готовність”, то ця модель буде прагматичною і під неї буде коригуватися реальність – особистість майбутнього фахівця з євроінтеграції. А фактором системного впливу на модель виступають процеси євроінтеграції, які трансформуються у площину професійної діяльності у вигляді прагматичних, чітких і конкретних державно-управлінських цілей, рішень, завдань, процедур, регламентів та обов’язків щодо їх провадження. Тому є доцільним розглянути напрацювання щодо знань, умінь та навичок, які сприяють і допомагають процесам євроінтеграції: 1) своєчасно виконувати зобов’язання, які держава взяла на себе, обравши шлях євроінтеграції; 2) відігравати активну роль в євроінтеграційних процесах, використовуючи їх на користь держави; 3) прискорювати процеси європеїзації у державі, зокрема завдяки прискоренню перекладу *acquis communautaire* та поширенню інформації про ЄС; 4) здійснювати планування, спираючись на стратегічне бачення, аналіз і прогнозування; 5) своєчасно реагувати на вимоги і виклики євроінтеграції.

Доцільність визначення компетенцій державного службовця – учасника євроінтеграційних процесів обґрунтовується тим, що вони забезпечують дотримання стандартів у роботі й ефективне виконання посадових вимог. Таким чином у площині компетенцій фахівця з євроінтеграції можлива реалізація замкненого циклу розвитку його психологічної готовності до професійної діяльності: вимоги й виклики євроінтеграції – освітні програми з євроінтеграції – професійна діяльність щодо реалізації євроінтеграційної політики. У площині вимог і викликів євроінтеграції формується модель необхідних компетенцій службовця, у площині освітніх програм добираються і застосовуються відповідні дидактичні й методичні засоби розвитку виокремлених компетенцій, у

площині професійної діяльності відповідні компетенції використовуються під час виконання політики європейської інтеграції.

До необхідних умінь і навичок віднесено стратегічне планування і бачення; організаторські здібності – створення ефективних команд і робочих груп, делегування повноважень, управління персоналом, його оцінювання і розвиток; розвинуті комунікативні навички спілкування, досягнення компромісів, ведення переговорів; орієнтація на результат – аналіз інформації та підготовка висновків, прийняття рішень за результатами аналізу, досягнення розв’язання проблем і конфліктів, рішучість дій тощо.

Спеціальні знання охоплюють обізнаність про інституції та систему права ЄС; сутність і процес вироблення європейських політик і процедури прийняття рішень; розуміння національних пріоритетів, пріоритетів і систем управління інших держав-членів ЄС; галузевих знань, знайомства зі стейкхолдерами та мережами вироблення політики в ЄС. Виокремлюється така вимога до державного службовця, як особливе ставлення до виконання своїх службових обов’язків. Особливе значення надається: відкритості, яка складається з мобільності, здатності навчатися новому і бути готовим до змін; інноваційності, яка передбачає творчий підхід, активну позицію і сміливість; доброчесності, включаючи прозорість, підзвітність, відданість справі.

На основі теоретичного аналізу й синтезу літератури ми виокремили компетенції, і, на цій основі, побудували модель психологічної готовності державного службовця до професійної діяльності в умовах європейської інтеграції.

Технічні компетенції включають основоположні елементи знань, умінь і навичок у сфері європейської інтеграції. Їх знаннєву базу утворюють поняття демократії, справедливості, рівності, громадянства і громадянських прав, а також знання щодо їх застосування інституціями на регіональному, європейському й міжнародному рівнях. Службовцю слід робити моніторинг та ієрархічний розподіл стейкхолдерів, виявляти їх зацікавленість у реалізації євроінтеграційних цілей. Таким чином будуть враховані їх очікування. Необхідно розвивати внутрішню та зовнішню мережі, як формальні, так і неформальні: державні структури, громадські організації, компанії із транснаціональним бізнесом, державні, політичні та громадські діячі як вітчизняні, так і зарубіжні.

Комунікативні компетенції охоплюють володіння способами комунікативної взаємодії з оточуючими й віддаленими людьми.

ми й подіями, знання рідної та необхідних іноземних мов, навички комунікацій в групі, володіння різними соціальними ролями в колективі. Важливими є навички презентації і самопрезентації, усного й письмового ділового мовлення, ведення публічної дискусії, крос-культурної комунікації.

Інформаційно-технічна складова комунікації розглядається як володіння мультимедійними технологіями, розуміння можливостей їх застосування і критичне відношення до інформації, володіння програмним забезпеченням комп'ютера й офісною технікою. Спілкування рідною мовою як здатність державного службовця висловлювати й розуміти поняття, думки, почуття, факти й судження у письмовій та усній формі, а також взаємодіяти лінгвістично у багатоманітні суспільного й культурного контекстів.

У визначеній моделі психологічної готовності службовців до професійної діяльності в євроінтеграційних умовах ортогональний принцип реалізується з допомогою особистісних компетенцій. Адже саме особистість службовця, зазнаючи системного впливу з боку процесів європеїзації, актуалізує свій професійно-особистісний потенціал шляхом виокремлення, поєднання й розвитку необхідних компетенцій і забезпечує виконання євроінтеграційних вимог. Таким чином особистісні компетенції слугують основою розвитку інших компетенцій, чинником досягнення психологічної готовності як синергетичного ефекту від розвиваючого процесу.

В основі психологічної готовності службовця до роботи в умовах євроінтеграції знаходяться психологічні структури його особистості, які у професійній діяльності реалізуються у вигляді компетенцій. Модель психологічної готовності залежно від функції в управлінні персоналом може виконувати різні призначення: як мета розвитку персоналу, інструмент побудови типових посад, основа відбору потенційно ефективних працівників, точний рекрутинг, навчання, оцінку і розвиток персоналу.

Розроблення переліку компетенцій для фахівців з питань європейської інтеграції має набути систематизованого характеру. Ці компетенції мають бути свого роду "динамічним набором орієнтирів, який можна змінювати залежно від часу і контексту. Для того, щоб відповідати цим вимогам, рамки спільних компетенцій слід поділити на загальну частину, тобто набір спільних для всіх орієнтирів, та специфічну частину, що включає національний контекст, специфічні посадові вимоги та культурно обумовлені роз-

біжності”. Компетенції державного службовця можуть прямо не впливати на успішність європеїзації державного управління, але саме вони формують і визначають особистісний фактор активізації євроінтеграційних процесів. Чинником їх активності слугують базові характеристики індивіда, які причинно пов’язані з критеріями ефективних чи успішних дій під час європеїзації. Базові якості, поєднуючись у компетенції, стають стійкою частиною особистості фахівця з євроінтеграційних питань, за якою можна прогнозувати його поведінку в досить широкому колі управлінських ситуацій. Причинний зв’язок означає, що компетенції обумовлюють поведінку або дію. Зв’язок з критеріями дії свідчить про те, що за компетенціями можна визначити рівень і якість роботи, які вимірюються за певними показниками або стандартами.

Разом з цим, знання, уміння, навички й відношення самі по собі ще не роблять державного службовця компетентним, що є причиною відсутності основи для соціально-психологічної готовності до професійної діяльності в умовах європейської інтеграції. Підґрунтям для появи згаданої готовності слугують професійні компетенції, які виокремлюються внаслідок інтеграції елементів соціально-психолого-індивідуального, діяльнісного і генетичного вимірів особистості державного службовця в єдине ціле. Чинником упорядкування, структурування і трансформації властивостей державного службовця у професійні компетенції слугують імперативи європеїзації державного управління, вимоги щодо налагодження ефективного співробітництва. В результаті взаємодії вимог з тривимірною структурою особистості державного управління актуалізуються необхідні компетенції і з’являється така його інтегративна властивість як соціально-психологічна готовність до професійної діяльності.

7. МЕТОДОЛОГІЯ РОЗРОБЛЕННЯ ПРОФІЛІВ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПОСАД ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

Нині все очевиднішим стає той факт, що основною причиною усіх негараздів в Україні є управлінська криза, що спричинила деструктивний процес порушення зв’язків державного службовця як людини адміністративної із соціальним світом. Її характерними ознаками стали: втрата державою керованості суспільними справами і процесами; неефективне використання грошей плат-

ників податків; ігнорування держслужбовцями якості надаваних ними населенню адміністративних послуг і, як результат, зниження довіри громадян не лише до органів державної влади (ОДВ), а й до держави в цілому; посилення бюрократизму та корупції у діяльності ОДВ; прояви дисфункціональності в управлінні, підміна професіоналізму управлінських кадрів непрофесіоналізмом, політичною догідливістю, угодицтвом тощо.

У європейських державних службах існує чітке розмежування між поняттями професійність та професіональність. Певною мірою ці терміни можна порівняти із такою понятійною парою, як “компетенція – компетентність”. На жаль, в сучасній вітчизняній теорії і практиці державного управління все ще не часто актуалізується питання професіоналізму українських чиновників. Зрозуміло, що тому є певні суб’єктивні й об’єктивні причини. Але очевидним є й те, що нині без офіційного визнання пріоритетності професіоналізації державної служби ефективність та результативність ОДВ та держслужбовців завжди будуть викликати в суспільстві масу запитань та примушувати сумніватися у чесності чиновників.

У цьому контексті своєчасним є розробка та запровадження профілів професійної компетентності посад державної служби. Під профілем професійної компетентності посади державної служби ми розуміємо комплексну характеристику посади державної служби з чітким визначенням змісту виконуваної за посадою роботи та переліком спеціальних знань, умінь, навичок, необхідних державному службовцю для виконання посадових обов’язків. Рівень професійної компетентності державного службовця розуміється нами як його характеристика, що визначається його освітньо-кваліфікаційним рівнем, досвідом роботи, рівнем володіння спеціальними знаннями, вміннями, навичками.

Запровадження профілів професійної компетентності посад державної служби прискорить перехід від системоцентричного до людиноцентричного підходу в системі державної служби. Цей перехід обумовлюється тим, що нині управління суспільними процесами потребує обов’язкового звернення до індивідуального світу особистості державного службовця, у якому зміст суспільних процесів розкривається в особистісному індивідуально-неповторному сенсі. Саме тому визнання людської гідності та поваги до особистості державного службовця має стати основою успішності й результативності запровадження профілів професійної компетентності посад державної служби.

Запровадження профілів професійної компетентності посад державної служби дозволить посилити такі групи навичок державних службовців усіх ієрархічних рівнів:

I-а група: Пізнання власної особистості:

- здатність до самоаналізу, самокритики, самоконтролю;
- підвищення рівня самооцінки;
- володіння собою у стресових ситуаціях та управління стресом;
- емоційне лідерство як основа мистецтва управління власними емоціями та побудови конструктивної комунікативної взаємодії;
- творче вирішення проблем.

II-а група: Міжособистісні навички:

- організація взаємозацікавлених комунікацій;
- оволодіння реальною владою та впливом;
- мотивація та стимулювання державних службовців;
- управління конфліктами.

III-я група: Групові навички:

- делегування владних повноважень;
- створення ефективно працюючих команд;
- ефективне виконання командних ролей.

Саме тому профілі професійної компетентності посад державної служби мають стати своєрідним захисним бар'єром-фільтром для недопущення непрофесіоналізму у сферу державного управління та державної служби. Тільки чиновник-професіонал, який підходить до своєї щоденної професійної діяльності на державній службі як до суспільного служіння (пересічному українцю, громаді, країні, державі), готовий і здатний бути високоморальним, особисто звитязним, патріотично сформованим та відповідати на вимоги та виклики сьогодення.

У зв'язку з цим, запровадження профілів професійної компетентності посад державної служби необхідне для:

- подолання політичної заангажованості як в діяльності державних службовців, так і у функціонуванні органів державної влади. Метою такого подолання має стати реальна деполітизація вітчизняної сфери державного управління та політична незаангажованість (нейтральність) системи державної служби як запорука неможливості необґрунтованих та невинуватених багатотисячних ротаций державних службовців після будь-якої чергової виборчої кампанії;
- відмови від принципу “посада на державній службі як здобич”, що дозволяє чиновнику на посаді вирішувати усі державні справи крізь призму задоволення перш за все власних інтересів,

та перехід до принципу “посада на державній службі як професійна заслуга”, за якого єдиними критеріями зайняття посади будь-якого ієрархічного рівня на державній службі мають стати меритократизм, професійність, професіоналізм кожного претендента;

– надання характеру імперативності моральному аспекту професійної діяльності на державній службі та функціонування ОДВ з метою переведення їхнього спрямування з обслуговування держави та апарату управління на служіння громаді, суспільству, країні, державі задля удосконалення якісних характеристик соціального буття пересічних українців;

– формування атмосфери соціальної згоди та соціального партнерства й співробітництва з метою як гармонізації взаємовідносин у форматі “державна – ОДВ – суспільство – особистість”, що забезпечить умови для саморозвитку та самореалізації особистісного потенціалу кожного громадянина, так і реального переведення громадян України із статусу споживачів державних послуг у статус рівноправних партнерів державних службовців і, отже, держави;

– відновлення довіри українців як до органів державної влади усіх рівнів, так і до Української держави, в цілому.

Від запровадження й ефективного використання профілів професійної компетентності посад залежить успішність перетворення вітчизняної державної служби на сучасний високоінтелектуальний духовно-культурний соціальний інститут, у якому особистість державного службовця має бути офіційно визнана основним суб’єктом. Причому особистісний підхід до чиновника додасть необхідної “випереджальності” усій вітчизняній сфері державного управління, суть якої полягає у переорієнтації підходу до державного службовця з метою унеможливлення будь-якого пониження його гідності як особистості.

Крім цього, що запровадження профілів професійної компетентності посад сприятиме нейтралізації негативного впливу суб’єктивістського фактора у процесі управління людськими ресурсами державної служби та формалізму їх щорічного оцінювання. При цьому обов’язковим є врахування здатності державного службовця як людини адміністративної пред’являти системі управління ту модель поведінки, яка найбільше відповідає її інтересам. З огляду на це, головною проблемою постає проблема узгодження інтересів суб’єкта управління як керуючої системи та об’єкта управління як керованої системи у процесі управління людськими ресурсами.

Запровадження профілів професійної компетентності посад державної служби закріпить інноваційний дух в системі безперервної професійної освіти чиновників шляхом систематизації сучасних, інноваційних, дієвих управлінських знань. Основною складовою таких знань має стати людинознавство як комплекс дисциплін про, по-перше, службовця як людину адміністративну, професіонала, творчу особистість; по-друге, його щоденну професійно-особистісну діяльність на державній службі.

У зв'язку з цим ми вважаємо, що важливою постає проблема актуалізації у профілях професійної компетентності посад державної служби:

а) професійності-професіональності кожного державного службовця;

б) творчого потенціалу і професійної успішності кожного державного службовця.

Не викликає сумніву той факт, що профілі професійної компетентності дозволять чітко розмежувати такі складові відповідальності, як:

– “відповідальність за керівництво” у таких видах керівної діяльності, як: відбір кадрів, постановка цілей, інформування підлеглих державних службовців про загальний стан справ і про завдання, реакція на події, координація діяльності співробітників;

– “відповідальність за діяльність”, яка зобов’язує співробітників до: самостійних дій та прийняття рішень у межах своєї компетенції; інформування керівництва щодо надзвичайних ситуацій та загального положення справ у підрозділі; інформування колег про важливі для їхньої діяльності події, що відбуваються у колективі тощо.

Розробка та запровадження профілів професійної компетентності посад державної служби сприятиме осучасненню підходів до системи безперервної професійної освіти службовців. На нашу думку, настав час офіційно визнати підходи до неї як до:

– систематичного процесу безперервного, послідовного професіонального удосконалення й особистісного розвитку кожного службовця,

– ретроспективно-перспективного процесу професійно-особистісного “розгортання” крізь призму результатів навчання, взаємодії та взаємовпливів.

Запровадження та використання профілів професійної компетентності посад державної служби – це, по-перше, реальна нагода реформувати вітчизняну службу на основі принципів мери-

тократизму, професійності, професіоналізму, надавши їй необхідного динамізму та конкурентоздатності, необхідних для ефективного й результативного виконання покладених на неї обов'язків; по-друге, історичний шанс для чиновників-професіоналів-патріотів трансформувати щоденну професійну діяльність на суспільне служіння громаді, країні, державі; по-третє, об'єктивна можливість для оновлення й удосконалення професійної діяльності державних службовців шляхом виконання ними посадових обов'язків.

8. ЗАГАЛЬНІ ВИМОГИ ТА ПРИНЦИПИ ДО РОЗРОБЛЕННЯ ПРОФІЛІВ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПОСАД ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

Реалізація визначених завдань удосконалення професійної компетентності посадових осіб органів державної влади можлива лише за умови поглибленого наукового опрацювання механізмів, закономірностей, принципів, методів розвитку професійної компетентності посадовців.

Основними нормативно-правовими актами, які визначають порядок, принципи розроблення і затвердження профілів професійної компетентності посад державної служби у державних органах влади є: Закон України “Про державну службу”; Накази Нацдержслужби, необхідність удосконалення системи управління персоналом на державній службі відповідно до стандартів ЄС. Проте зазначені нормативні акти лише містять типову модель профілів професійної компетентності і окреслюють загальний процес їх розроблення. Методичні рекомендації копіюють процес розробки професійних стандартів посад господарського комплексу за компетентісним підходом. Вони не відповідають на питання, який має бути типовий перелік ключових компетенцій для профілів посад державних службовців відповідних груп та підгруп.

Наказ “Про затвердження Типового профілю професійної компетентності посади керівника апарату та мінімальних вимог до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття цієї посади” дає широкий перелік типових компетенцій, однак потребує суттєвого доопрацювання. Вивчення проектів профілів професійної компетентності посадових осіб органів державної влади засвідчило про неврахування при їх підготовці вимог спеціальних законів, які є базовими у відповідних сферах діяльності, відсутність єдиних підходів щодо визначення змісту вико-

нуваної роботи посадових осіб, насамперед ЦОВВ, переліку знань, необхідних для роботи.

Відсутні чіткі роз'яснення підстав формування профілів професійної компетентності, майже відсутні рекомендації з основного питання щодо переліку умінь і навичок, необхідних для виконання посадових обов'язків. Не створено типові переліки компетенцій для профілів професійної компетентності посадових осіб органів державної влади до відповідних груп і підгруп, що мало би передбачати узагальнення переліків компетенцій для типових профілів компетентності посад державних службовців відповідних груп і підгруп відповідно до нового законодавства.

Розроблення профілів професійної компетентності посадових осіб органів державної влади ґрунтується на таких основних принципах:

- Об'єктивності – розроблення профілів ґрунтується на основі чітких, об'єктивних критеріїв – безособово до працівника, який працює на посаді.

- Реалістичності – розроблення профілів професійної компетентності здійснюється на основі фактично виконуваних службовцями функцій та завдань.

- Справедливості – створюється організаційне/інституційне середовище, в якому ставлення до всіх посадових осіб є об'єктивним і однаковим. Зазначений принцип гарантує рівну оплату праці за рівноцінну роботу, яка вимагає виконання подібних завдань і функцій, а також вимагає від посадовця однакових знань, вмінь і навичок.

- Прозорості – гарантує зрозумілість, обґрунтованість та однозначність системи класифікації, яку застосовують до всіх посад державної служби та сприяє тому, що всі чітко розуміють, на чому ґрунтуються процеси і рішення у сфері управління.

- Професіоналізму – посадові особи повинні мати знання, вміння і досвід для виконання функцій на зайнятих посадах, демонструючи високий професійний рівень відповідно до чинних вимог і стандартів. Дозволяє визначити необхідні кваліфікаційні характеристики осіб, які б відповідали вимогам посад державної служби, а також сприяє вдосконаленню кваліфікації посадовців через програми професійного розвитку, що сприятиме кар'єрному розвитку і забезпеченню професійності державної служби.

Чітке розуміння виконуваних функцій, змісту роботи на посаді в контексті цілісної системи функціонування органу влади є

важливою передумовою успішної розробки профілів професійної компетентності. При їх розробленні слід дотримуватися принципів ієрархії посад державної служби: повноваження в сфері прийняття рішень, визначені для даної посади, та ступінь незалежності у виконанні завдань, передбачених посадою. Опис професійної діяльності на робочому місці в термінах трудових операцій дає змогу побудувати модель професійної діяльності, адекватно визначити вимоги до роботи на посаді в термінах профілю компетенцій, а також застосувати комплекс діагностичних методів для оцінювання професійної спроможності працівника [29].

За умови чіткого опису видів виконуваних робіт на посаді в контексті взаємопов'язаних трудових процесів розроблення профілів професійної компетентності посадових осіб органів державної влади на практиці пропонується здійснювати за методичною схемою. Враховуючи зарубіжний досвід, методологія розроблення профілів має складатися із трьох етапів: підготовчий етап (створення і організація роботи комісії з розроблення профілів та визначення вимог до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття посад державної служби; визначення відповідальних за терміни та якість розроблення профілів і визначення вимог до рівня професійної компетентності осіб); основний етап (проведення функціонального аналізу діяльності на посаді державної служби (за компетентнісним підходом), а саме: визначення управлінського рівня категорії посад, для яких будуть розроблятися вимоги до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття цієї посади; визначення інших елементів контексту роботи на відповідній посаді; визначення функцій відповідної посади; вимог до рівня професійної компетентності осіб); заключний етап (попереднє узгодження отриманих даних з комісією; доопрацювання профілю і вимог до рівня професійної компетентності осіб; затвердження остаточної редакції профілю). За результатами здійснених заходів: 1) видається наказ (розпорядження) керівника, яким затверджено склад комісії, розподілено повноваження між її членами; 2) формується згрупований за напрямками діяльності перелік посадових обов'язків, які характеризують дану посаду і визначають зміст виконуваної роботи, її мету; 3) формуються відкориговані та згруповані за напрямками діяльності посадові обов'язки, які визначають зміст виконуваної роботи та її мету, а також узгоджений комісією і затверджений керівником профіль професійної компетентності посадовців.

Існує зв'язок між роботою, яку виконує посадовець, та навичками, які потрібні для виконання такої роботи. Тому профіль професійної компетенції – це набір компетенцій, що безпосередньо стосується певної діяльності, яка має виконуватися. Такі кластери як особисті якості; управлінські навички; комунікативні навички та навички роботи з інформацією є обов'язковими для всіх посад державної служби. Обов'язковим також є наявність професійного досвіду, знань, умінь та навичок, необхідних для виконання посадових обов'язків на конкретній посаді державної служби. Лідерство і досвід є обов'язковим тільки для керівників органів влади вищої та середньої ланки.

Напрацьований перелік характеристик успішної професійної поведінки пропонується для оцінювання представникам різних груп посад в організації, які мають ранжувати характеристики за шкалою “не важливо – важливо”, що дозволить наблизити профілі компетентності до реалій професійної діяльності, скоротити їх перелік, вилучивши незначущі характеристики. Профілі повинні відповідати критеріям: перелік компетенцій повинен повністю враховувати всі важливі функції робочої діяльності (10–12 складових компетенцій); компетенції мають корелюватися з виконанням конкретної робочої функції; компетенції повинні бути сфокусованими, чітко сформульованими і визначеними, конкретними, компетенції повинні зміцнювати організаційну культуру і посилювати довгострокові цілі органу виконавчої влади. Профілі слід оновлювати для відображення майбутні цілі організації, стратегію розвитку державної служби.

Загальними вимогами до розроблення профілів професійної компетентності посад державної служби є наступні: відповідність завданням і функціям, покладеним на конкретний структурний підрозділ державного органу згідно з положенням про цей підрозділ і посадовими обов'язками, покладеними на державного службовця згідно з посадовою інструкцією; неупереджене ставлення до професійних і соціально-трудова інтересів державних службовців; застосування єдиних критеріїв формування та оцінювання вимог до рівня професійної компетентності осіб; орієнтир на перспективні та інноваційні завдання державної служби [15; 24]. Рекомендується розробляти для однотипних посад державної служби однотипні профілі професійної компетентності.

При формулюванні компетенцій слід враховувати не лише поточні функції, а й майбутні виклики. Крім визначень, необхід-

ним є опис цінностей, які слугують основою для компетенцій, опис неефективної поведінки, а також опис компетенцій з точки зору їх рівнів. Рівні компетенцій залежать від рівня управлінської відповідальності, обсягу роботи, кола і специфіки комунікації на посаді тощо.

Слід розробити критерії для визначення мінімальних вимог до рівня професійної компетентності державного службовця на конкретній посаді, які забезпечать ефективне виконання посадових обов'язків. Щорічно доцільно проводити вибіркового аналізу профілів професійної компетентності, їх взаємозв'язку з посадовими інструкціями і положеннями про структурні підрозділи органів влади для визначення обґрунтованості вимог, які висувуються до рівня освіти, стажу, компетенцій посадовців, аналізу чи не є вони завищені чи занижені, що сприяє забезпеченості узгодженості встановлених органами влади вимог до рівня знань, умінь, навичок осіб з урахуванням змісту, обсягу і складності виконуваних функцій і рівня відповідальності.

Профілі на всіх рівнях державної влади були розроблені, але їх якість бажає кращого, оскільки кожен орган влади розробляв їх індивідуально і тому не завжди враховувалися єдині підходи щодо визначення змісту виконуваної роботи посадових осіб і перелік компетенцій, необхідних для виконання посадових обов'язків.

Важливим етапом впровадження профілів є визначення комплексної оцінки кожного кластера компетенцій від керівника до спеціаліста на всіх рівнях управління. Таким чином визначається рівень професійної компетентності працівників. Ефективну оцінку результатів професійної компетентності можна досягти застосувавши інструментарій, що відповідає рівням професійної компетентності: базовий рівень компетентності оцінюється за допомогою тестування; середній – за допомогою спеціального практичного завдання; вищий – за допомогою проектного дослідження.

Враховуючи специфіку роботи посадових осіб органів державної влади, ідентифікація системи ключових компетенцій має ґрунтуватись на структурно-діяльнісному підході та процесно-функціональному принципах. Багатомірність і різноманітність професійної діяльності посадових осіб ускладнює процес моделювання профілю компетентності. Для цього важливо правильно визначити компетенції та їхні рівні для посадовців, обов'язкові для ефективного виконання посадових обов'язків, оскільки компетенції не тотожні напрямам роботи, які визначаються сферою повноважень посадовця. Вони мають наскрізний, універсальний

характер і не прив'язуються до певного напрямку діяльності, процесу чи функції.

За умови чіткого опису видів робіт на посаді в контексті взаємопов'язаних трудових процесів розроблення профілів компетенції на практиці пропонується здійснювати за такою методичною схемою:

1. Компетенції поділяють на групи: для органу влади в цілому (ключові); для керівництва і груп посад (загальні); для конкретних посад (специфічні). Напрацьовується система критеріїв успішної діяльності на різних рівнях організації.

2. Визначити назви кластерів компетенцій відповідно до основних змістових складових професійної діяльності організації і обговорити набір вербальних визначень для компетенцій. При цьому характеристики мають бути вичерпними, однозначними, не дублюватися і відповідати критеріям успішної професійної поведінки.

3. Напрацьований перелік компетенцій відповідно до зазначених кластерів пропонується для експертного оцінювання, що наближує проєктні компетентності до реалій професійної діяльності.

Необхідно створити типовий перелік компетенцій для профілів професійної компетентності державних службовців відповідних груп і підгруп; ці переліки; визначити вимірюваність і мінімальну достатність типових профілів компетентності посад державних службовців всіх рівнів; сформулювати чітке і зрозуміле тлумачення типових профілів. Визначення чіткого набору професійних і особистісних характеристик, необхідних для виконання певного кола завдань, виявлення потенціалу працівників, формування бази даних про них дозволять визначати виконавців для складних завдань. Розробляючи профілі професійної компетентності посадових осіб потрібно пам'ятати про необхідність інституціоналізації та ресурсного забезпечення процесу і системи класифікації (оцінювання і визначення місця посад у системі), визначити органи, які будуть наділені повноваженнями щодо розроблення профілів.

Важливо розробити і зафіксувати на законодавчому рівні новий підхід до класифікації посад, який ґрунтується на функціях, що їх виконують посадові особи органів державної влади, і який включатиме організаційну структуру, нову методологію опису посадових обов'язків і розроблення настанов щодо стандартів класифікації для оцінювання відносної вартості всіх нових та/або існуючих посад, слід застосовувати децентралізований підхід до класифікації посад в межах чітких методичних рекомендацій/на-

станов центрального органу державної влади, який відповідає за систему управління людськими ресурсами на державній службі.

Незважаючи на те, що профілі професійної компетентності розроблені, і сьогодні при прийнятті на посаду вони не враховуються. Хоча при доборі кандидатів на державну службу варто використовувати їх та інструменти оцінювання компетенцій.

Серед важливих заходів щодо розроблення профілів професійної компетентності посадових осіб органів державної влади варто зазначити науково-методичне забезпечення визначення рівня професійної компетентності державних службовців. Необхідно сформулювати єдині критерії визначення та оцінювання рівня їх знань, умінь та навичок незалежно від шляхів отримання (формальний, неформальний, інформальний).

Важливим є врахування при підготовці профілів професійної компетентності посадових осіб органів державної влади вимоги спеціальних законів, які є базовими у відповідних сферах діяльності органів влади, обґрунтування єдиних підходів щодо визначення змісту виконуваної роботи посадових осіб, насамперед ЦОВВ, та переліку знань, необхідних для виконання посадових обов'язків.

В країнах світу існують загальні компетентності для всіх державних службовців, а також залежно від рівня ієрархії посад ці компетентності розширюються. Результатом запровадження компетенційного підходу на державній службі в різних країнах стали прийняття компетенційних рамок, які сприяють вдосконаленню професійного навчання, розвитку і побудові ефективної, основаної на європейських цінностях державної служби. Для керівника державної служби характерні такі компетентності: лідерство, аналітичне мислення, здатність управляти, вирішувати проблеми і виробляти управлінські рішення, уміння вести переговори, впевненість у собі, стійкість до стресів.

Єдиних міжнародних рамок компетентностей державних службовців не існує. Є напрацювання різних інституцій, що виділяють складові компетентності державних службовців країн світу. Але кожна країна сама визначає компетентності державних службовців, необхідні для ефективного і результативного виконання покладених державою функцій і завдань. Враховуючи успішні практики у методиці розроблення профілів професійної компетентності слід застосовувати метод аналізу функцій і трудових процесів, застосовуючи опис їх структури затребуваних професій і кваліфікаційних рівнів; компетентнісний підхід до визначення

змісту ключових професійних компетенцій для кваліфікаційних рівнів, узгоджених з НРК та галузевими рамками кваліфікацій. У розробленні національної моделі компетенцій необхідно враховувати інтереси різних суб'єктів: державного органу, який визначає цілі і завдання перед кожною посадовою особою, оцінюючого його результати, самого державного службовця, а також освітнього закладу.

Розроблення профілів професійної компетентності посадових осіб органів державної влади відповідно до імперативів сучасності, дозволить модернізувати вітчизняну систему державної служби, подолати інерцію, усталені стереотипи мислення, які протистоять модернізації управлінської діяльності та її відповідності сучасним інтеграційним вимогам. А застосування профілів професійної компетентності на кожную посаду державної служби є не тільки черговим елементом кадрової роботи, а важливим механізмом вдосконалення роботи органу влади, який дозволяє впорядкувати структуру та провести чіткий розподіл обов'язків між службовцями.

ВИСНОВКИ

В результаті дослідження виявлено, що нині бракує розробок, які б формували системне уявлення з проблематики професійної компетентності державних службовців і розроблення профілів професійної компетентності посадових осіб органів влади.

Професійна компетентність розглядається більшістю авторів як системне, інтегративне утворення, синтез знань, умінь і навичок, особистісних характеристик і досвіду, що дає змогу посадовим особам органів державної влади використовувати свій потенціал, виконувати складні види діяльності, оперативно й успішно адаптуватися у змінних умовах професійної діяльності. Будучи інтегративним утворенням, професійна компетентність не зводиться ні до окремих якостей особистості, ні до певних знань, умінь та навичок. Вона відображає не лише наявні у фахівця потенціал і здатність його використовувати, а й породжує нові явища, якості життя і діяльності, що дозволяють бути успішним і досягати певних результатів.

Під професіоналізмом посадових осіб органів державної влади розуміємо комплекс поєднання різнобічних глибоких знань, умінь, професійних державно-управлінських навичок, загально-

людської культури, що відображає ступінь самоорганізації особистості, практичного досвіду, рівень такої професійної діяльності, який забезпечує ефективність державної служби і сприяє зростанню її авторитету.

Науковці розглядають поняття “компетентність” на різних рівнях і під різними кутами зору. Узагальнюючи зазначене, професійна компетентність – це сукупність професійних знань, умінь і способів ефективного виконання професійної діяльності працівників. До основних видів професійної компетентності слід віднести: загальнокультурну, соціальну, психологічну, правову, спеціальну, компетентність персональну, аутокомпетентність, екстремальну компетентність. Щоб працівник був професіоналом власної справи він має володіти всіма видами компетентності.

Існують загальні компетентності для всіх державних службовців, а також залежно від рівня ієрархії посад державних службовців ці компетентності розширюються. Так, для керівного складу державної служби зарубіжних країн характерні такі компетентності: лідерство, аналітичне мислення, здатність управляти іншими, здатність вирішувати проблеми ті виробляти управлінські рішення, уміння вести переговори, впевненість у собі, стійкість до стресів та інше.

Компетенції повинні бути визначені виходячи із загальних принципів та методики їх конструювання і описуватись простою зрозумілою мовою для того, щоб вони однозначно сприймалися різними людьми. Важливо, щоб вони були прописані за відповідними рівнями залежно від профілю професійної компетентності посадових осіб органів державної влади.

Профіль професійної компетентності посадових осіб органів державної влади розробляється до посади, а не до конкретної особи. Характеризує посаду і містить перелік вимог до рівня професійної компетентності, які необхідні для ефективного виконання роботи на цій посаді. Він є еталоном посади.

Єдиних міжнародних рамок компетентностей державних службовців не існує. Є напрацювання європейських інституцій, що виділяють складові компетентності державних службовців країн ЄС. Але кожна країна сама визначає компетентності державних службовців, необхідні для ефективного і результативного виконання покладених державою функцій і завдань.

Набуло сталості визначення компетентнісного підходу як дуалістичного терміну, який поєднує два різних полюси пробле-

ми: погляд на ознаки професіоналізму в аспекті стандартних професійних дій (підхід, оснований на компетентності), тобто ефективний кінцевий результат діяльності, або в аспекті індивідуальних рис людини (підхід, оснований на компетенціях), які забезпечують ефективність професійних дій, тобто засоби на шляху досягнення успіху.

В Україні законодавчо унормовуються принципи професіоналізму та компетентності в державній службі з урахуванням того, що зазначені поняття не є тотожними. Професіоналізм являє собою набуту особистістю якість, що відповідає професійним вимогам, тоді як компетентність – це ступінь вияву властивого для людини професійного досвіду в рамках повноважень конкретної посади. Зважаючи на це, компетентність є вищим ступенем розвитку професіоналізму.

Грунтуючись на результатах дослідження виокремлено основні переваги впровадження компетентнісного підходу у забезпеченні оптимальної професійно-кваліфікаційної структури посадових осіб органів державної влади. Зокрема: компетентнісний підхід слід використовувати при формування професійно-кваліфікаційної структури, що передбачає розроблення профілів професійної компетентності та посадових інструкцій, заснованих на компетенціях, використання компетенцій під час планування, підбору та добору посадових осіб тощо. Це дозволяє сформувати в органах державної влади чіткий набір професійних і особистісних характеристик, необхідних для реалізації певного кола завдань, виявити потенціал посадових осіб, формувати бази даних про працівників. І як результат, з'явиться можливість якісно і в мінімальні строки визначати виконавців для нових і складних завдань. Для функціонування органу державної влади доцільною є перевірка відповідності наявних компетенцій посадових осіб необхідним, що дасть об'єктивну оцінку стану структури посадових осіб органів державної влади, виявити її недоліки, та визначити потребу у навчанні і підвищенні кваліфікації посадових осіб. Модернізація професійно-кваліфікаційної структури забезпечить можливість порівняння рівня наявних компетенцій і тих, які з'явилися внаслідок змін внутрішнього чи зовнішнього середовища органу державної влади, що дозволить здійснювати ефективні професійні переміщення посадовців.

Сформована на засадах компетентнісного підходу модель професіоналізму посадових осіб, що передбачає конкретизацію

описів трудової діяльності з урахуванням основних напрямів, функцій, завдань у межах компетенцій посад державної служби та обґрунтування необхідних кваліфікаційних рівнів компетенції, дозволяє провадити оцінювання службовців і атестацію, визначати конкретні потреби в підвищенні кваліфікації, планувати посадові переміщення і професійний розвиток.

Основні функції і повноваження посадових осіб органів державної влади як основа профілю професійної компетентності ґрунтуються на наукових підходах щодо теорій діяльності, організації, систем, комунікацій в контексті проектування організаційних процесів і соціального планування стосовно персоналу та його діяльності. Опис компетентності слід проводити на основі співвіднесення напрямів діяльності посадовця, його функцій і повноважень з основними особистісними характеристиками і знаннями, вміннями і навичками. Важливим є врахування при підготовці профілів професійної компетентності посадових осіб вимог спеціальних законів, які є базовими у відповідних сферах діяльності органів влади, обґрунтування єдиних підходів щодо визначення змісту виконуваної роботи посадових осіб, насамперед центральних органів влади, і переліку знань, необхідних для виконання посадових обов'язків. Необхідно створити типовий перелік компетенцій для профілів компетентності посад державних службовців відповідних груп та підгруп; узагальнити переліки компетенцій для типових профілів компетентності посадових осіб відповідних груп і підгруп; визначити вимірюваність і мінімальну достатність типових профілів компетентності посадових осіб центрального і регіонального рівнів; сформулювати чітке і зрозуміле тлумачення типових профілів компетентності посад державних службовців. Визначення чіткого набору компетенцій, необхідних для виконання певного кола завдань, виявлення трудового потенціалу працівників, формування бази даних про працівників дозволять визначати виконавців для складних завдань.

Список використаних джерел

1. *Артеменко Н.* Планування кар'єрного розвитку державного службовця / Н. Артеменко // Вісн. держ. служби. – 2010. – № 3. – С. 76–79.
2. *Атаманчук Г.* Про особливості професіоналізму в управлінні / Г. Атаманчук // Право та управління XXI століття. – 2012. – № 2. – С. 56–61.
3. *Безверхнюк Т. М.* Формування профілю професійної компетентності посади державного службовця / Т. М. Безверхнюк [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/tppd/2012_11/zmist/R_3/01%20Bezverhnu+k+.pdf.
4. Великий тлумачний словник української мови / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. – К. ; Ірпінь : ВТФ “Перун”, 2002. – 1440 с.
5. *Войтович Р.* Державна кадрова політика України в умовах глобалізації : сутність та особливості реалізації / Р. Войтович [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.cppk.cv.ua/i/2251775.doc
6. *Войтович Р. В.* Мерітократія як структурна складова принцип елітизації державного управління України / Р. В. Войтович // Суспільство. Держава. Управління. Право. – 2014. – № 2 – С. 27–32.
7. *Горецька Т.* Компетенційний підхід на державній службі / Т. Горецька // Вісник НАДУ. – 2010. – № 2. – С. 89–97.
8. Державний службовець в Україні (пошук моделі) / за заг. ред. Н. Р. Нижник. – К. : ІнЮре, 1998. – 264 с.
9. Енциклопедія освіти / за ред. В. Кремінія. – К. : Юрінком Інтер, 2008. – 1040.
10. *Канавець М.* Інновації в новому законодавстві про державну службу: профілі професійної компетентності посад / М. Кана-вець [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.krjust.at.ua/.../profili_profesijnoji_kompetentn...
11. *Караджова М.* Профиль государственного служащего в Болгарии [Электронный ресурс] / М. Караджова // Электронный вестник. – Режим доступа : http://e-journal.spa.msu.ru/uploads/vestnik/2014/vipusk__43._aprel_2014_g./karadgova.pdf.

12. *Круп'як Л.* Інноваційні механізми модернізації адміністрування діяльності організації в контексті підвищення професійної компетентності її персоналу / Л. Круп'як, І. Круп'як [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=744>
13. *Кукуля А.* Принципи професіоналізму державних службовців та профілі професійної компетентності посад державної служби / А. Кукуля // Вісн. держ. служби України. – 2012. – № 3. – С. 11–17.
14. *Линдюк О.* Розробка профілів професійної компетентності посад державної служби / О. Линдюк // Реформування публічного управління : теорія, практика, міжнародний досвід : матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 31 жовт. 2014 р. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2014. – С. 357–358.
15. Методичні рекомендації з розроблення профілів професійної компетентності посад державної служби у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим або їх апараті : Наказ Нацдержслужби України 20 лип. 2012 р. № 148 [Електронний ресурс] – Режим доступу : www.center.gov.ua/.../МЕТОД_РЕКОМЕНДА...
16. Методичний посібник з розробки опису посади державної служби [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.center.gov.ua/attachments/article/14/handbook_on_job_description_writing.pdf
17. *Нижник Н. Р.* Системний підхід в організації державного управління : навч. посіб. / Н. Р. Нижник, О. А. Машков. – К., 1998. – 128 с.
18. Новий тлумачний словник української мови у трьох томах. – Т. 1. – К. : Вид-во “Аконіт”, 2007. – С. 874.
19. *Пашко Л.* Людиноцентризм як принцип і пріоритет державного управління в Україні // Публічне управління: теорія та практика : Зб. наук. пр. Асоціації докт. наук з держ. упр. – Х. : Вид-во “ДОКНАУКДЕРЖУПР”, 2010. – № 3–4. – С. 81–89.
20. *Пашко Л. А.* Людські ресурси у сфері державного управління: теоретико-методологічні засади оцінювання : автореф. дис. ... д-ра наук держ. упр. / Пашко Л. А. – К., 2007. – 36 с.

21. Пашико Л. А. Реалізація сучасної кадрової політики як передумова модернізації Української держави // Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. – 2011. – № 3 (6) /2011. – С. 201–207.
22. Посібник з класифікації посад / [Я. Гонціаж, Н. Гнидюк, та ін; за заг. ред. Я. Гонціажа.] – К. : Проект “Реформа управління персоналом на державній службі в Україні”, 2012. – 188 с.
23. Про державну службу : Закон України від 17 лист. 2011 р. № 4050-VI // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4050-17/page>.
24. Про затвердження Методичних рекомендацій з розробки профілів професійної компетентності посад державної служби у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим або їх апараті : Наказ Нацдержслужби України від 20 лип. 2012 р. № 148 // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://nads.gov.ua>
25. Профіль компетентностей державних службовців Франції. [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.google.com.ua/search?q=crit?res+de+fonctions.&ie>
26. Серьогіна Н. К. Моделювання професіоналізму державних службовців на засадах компетентнісного підходу / Н. К. Серьогіна // Теорія та практика державного управління. – 2013. – Вип. 3. – С. 336–342.
27. Ситник Н. І. Компетентнісний підхід в управлінні людськими ресурсами [Електронний ресурс] / Н. І. Ситник – Режим доступу : http://economy.kpi.ua/files/files/24_kpi_2010_7.pdf
28. Слюсаренко О. Структура та компонентний склад, показники і критерії оцінювання професійної компетентності державного службовця як основа його кар’єрного розвитку / О. Слюсаренко // Вісн. НАДУ : зб. наук. пр. ; редкол. : В. Т. Нанівська (голов. ред.) [та ін.]. – К. : Вид-во НАДУ, 2006. – № 2. – С. 123–132.
29. Сучасна концепція професіоналізму в публічному управлінні та підходи до його оцінювання : наук. розробка / Л. Г. Штика, Л. М. Гогіна, І. І. Нинюк та ін. – К. : НАДУ, 2009. – 40 с.

30. *Стрілець М.* Місце кадрової політики серед основних напрямів державного управління : монографія / М. Стрілець. – Чернігів : “Деснянська правда”, 2006. – 92 с.
31. *Чемерис І.* Нові вимоги до спеціаліста: поняття компетентності й компетенції / І. Чемерис // Вища освіта України. – 2006. – № 2 – С. 84–87.
32. Что же такое профессиональные компетенции? [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.smart-edu.com/index.php?option=com_content&view
33. Definition and Selection of Competencies. Theoretical and Conceptual Foundations (DESECO). Strategy Paper on Key Competencies. An Overarching Frame of Reference for an Assessment and Research Program – OECD (Draft). – 279 p.
34. *Delamare le Deist F., Winterton J.* What is Competence? // Human Resource Development International. – 2005 – Vol. 8. – No. 1. – P. 27–46.
35. *Dubois D. D.* Competency_based Performance Improvement: A Strategy for Organization Change / D. D. Dubois // Human Resource Development Press. – 1993.
36. *Hivinski Z. W., Miles J., Ph. D.* The Wholistic Competency Profile (WCP) Model. – Ottawa: Personnel Psychology Centre Public Service Commission of Canada, Nov. – 1997. – P. 28–32; 40–43.
37. *Scwid H.* Canadian Human Resource Management / H. Scwid, H. Das, W. Werther, K. Davis. – Mc Graw – Hill, 1995. – P. 325–415.
38. *Spencer L. M.* Competence at Work: Models for Superior Performance / L. M. Spencer, S. M. Spencer. – N. Y. : John Wiley & Sons, Inc. – 1993.
39. Tuning educational structures in Europe. – Режим доступу : <http://www.google.com.ua/search?q=europa.eu.int%2Fcomm%2Feducation%2Fpolicies%2Feduc%2>
40. *Woodruff C.* Competent by any name / C. Woodruff // Personnel Management. – 1991. – September. – P. 30–33.

З М І С Т

ВСТУП.....	3
1. Теоретико-методологічні підходи до профілів професійної компетентності державних службовців	5
2. Моделі професійної компетентності в системі державної служби	12
3. Сучасні тенденції формування компетентності державних службовців	18
4. Профілі професійної компетентності посад державної служби	25
5. Функції і повноваження посадових осіб органів державної влади	33
6. Концептуальні підходи визначення профілю компетенцій фахівця з питань євроінтеграції	38
7. Методологія розроблення профілів професійної компетентності посад державної служби	43
8. Загальні вимоги та принципи до розроблення профілів професійної компетентності посад державної служби	48
ВИСНОВКИ	55
<i>Список використаних джерел</i>	<i>59</i>

Наукове видання

Авторський колектив:

Ковбасюк Юрій Васильович
Войтович Радмила Василівна
Телешун Сергій Олександрович
Рачинський Анатолій Петрович
Науменко Раїса Андріївна
Загороднюк Сергій Васильович
Пашко Людмила Андріївна
Линдюк Олена Анатоліївна

**ПРОФІЛІ
ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ
ПОСАДОВИХ ОСІБ
ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ**

Наукова розробка

Київ, НАДУ

Відповідальний за випуск *В. А. Дон*
Технічний редактор *Ю. О. Куценко*

Підп. до друку 15.05.2015.
Формат 60×84/16. Обл.-вид. арк. 3,5. Ум.-друк. арк. 3,7
Тираж 10 пр.

Видавець і виготівник: Національна академія державного управління
при Президентові України.
03680, м. Київ, вул. Ежена Потьє, 20, тел. 456-67-93.
E-mail: naduprint@ukr.net

Свідоцтво серії ДК № 1561 від 06.11.2003