

В. О. Євдокимов,

к.е.н., доц.,

доцент кафедри публічного адміністрування
та кадрової політики ХарРІ НАДУ;

Ю. В. Конотопцева,

к. держ. упр.,

доцент кафедри публічного адміністрування
та кадрової політики ХарРІ НАДУ, м. Харків

КОМПЕТЕНЦІЙНО-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД У СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ: КЛАСИФІКАЦІЯ КОМПЕТЕНЦІЙ СЛУЖБОВЦЯ ЗА КРИТЕРІЯМИ (ЧАСТИНА 1)

Здійснено аналіз особливостей використання компетенційно-орієнтованого підходу до процесу розвитку персоналу державної служби, визначено основні проблеми застосування підходу при впровадженні закону «Про державну службу».

Ключові слова: компетенції, компетенційно-орієнтований підхід, класифікація компетенцій, персонал державної служби, набір компетенцій.

Реформування державної служби в Україні на сучасному етапі передбачає в тому числі використання компетенційного-орієнтованого підходу в управлінні персоналом державної служби.

Відповідно до Стратегії державної кадрової політики на 2012 – 2020 рр., затвердженої Указом Президента України від 1 лютого 2012 р. № 45/2012 визначено першочергові дії для виконання основних цілей державної кадрової політики. Так, одним із завдань за напрямом державного регулювання професійної діяльності є перегляд кваліфікаційних характеристик у частині визначення знань, умінь, навичок, ціннісних характеристик і особистих якостей працівників, необхідних для виконання функцій на відповідній посаді [8].

Протягом останніх 10 років зарубіжними та українськими науковцями активно опрацьовуються питання введення компетенційно-орієнтованого підходу у роботу державних службовців. В останні роки українськими та зарубіжними науковцями опрацьовано загальні підходи в управлінні персоналом, використовуючи компетенції як основу формування професійних характеристик працівника (С. Дубенко, О. Конотопцев, М. Армстронг,

А. Почтовскі); розроблено систему компетенцій персоналу підприємства та їх класифікацію (О. Сардак, Г. Селевко, Д. Дубоїс, Л. Спенсер, С. Спенсер); запропоновано інструментарій оцінки базових компетенцій управлінського персоналу організації, оцінки компетенційних профілів керівників в ієрархії управління (Н. Сімченко).

Залишається невирішеним і таким, що перебуває в розробці, питання адаптації системи компетенціо-орієнтованого підходу до системи формування та розвитку персоналу державної служби. Вирішенню цієї частині загальної проблеми і присвячується дана стаття.

Мета статті – визначити специфіку впровадження компетенційно-орієнтованого підходу в системі державної служби та з'ясувати особливості системи класифікації компетенцій за критеріями.

Відповідно до поставленої мети необхідно проаналізувати існуючу систему компетенцій у сфері управління персоналом державних установ та організацій; з'ясувати завдання державної кадрової політики у розрізі введення компетенційно-орієнтованого підходу в розвиток персоналу державної служби; запропонувати класифікацію компетенцій державних службовців за критеріями, які відповідають нормативно-правовим документам, що регламентують кадрову роботу на державній службі.

За тлумачними словниками слово компетенція в перекладі з латинської (competens, competentis – відповідний; здатний, competentia competere – добиватися; відповідати, підходити) означає або коло питань, які людина добре знає, в яких усвідомлена та добре розбирається; або коло повноважень якогось органу чи посадової особи.

У ст. 1 Закону України «Про державну службу» визначено терміни, що стосуються впровадження компетенційно-орієнтованого підходу до роботи персоналу в системі державної служби.

Так, «профіль професійної компетентності посади державної служби» (ППКПДС) визначено як комплексну характеристику 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 [3]. Отже, ППКПДС – це характеристика саме посади, а в Коментарі Нацдержслужби з приводу підписання Президентом України Закону «Про державну службу» зазначається: «Протягом поточного року Нацдержслужба проведе комплекс заходів для повномасштабного введення Закону в дію з 1 січня 2013. Будуть розроблені 22 типових положення, що регулюють процедурні моменти застосування Закону. Оскільки Закон стосується діяльності майже 280 тисяч державних службовців, для кожного з них будуть підготовлені профілі професійної компетентності – одна з новел Закону. Відповідні методичні рекомендації та зразки документів будуть розроблені фахівцями Нацдержслужби» [2].

Міжнародні експерти вважають, що поняття “компетентність” охоплює [12, 9]:

- задані навички (вимога виконувати певні індивідуальні завдання);
- використання знань і вмінь на робочому місці на рівні встановлених вимог (стандартів) до цієї роботи;
- здатність відповідально виконувати обов'язки і досягати запланованих результатів;
- здатність знаходити рішення у нестандартних ситуаціях;
- здатність застосовувати знання і вміння у нових умовах виробничої діяльності.

За результатами контент-аналізу М. О. Сімченко відзначає, що компетентність як комплексне поняття включає систему компетенцій особистості, а також її здатність реалізувати на практиці ті компетенції, які безпосередньо приведуть до успішних показників в діяльності. Компетентність можна визначити як набір властивостей і характеристик працівника, які дозволяють йому досягти успіху в конкретній ситуації або при виконанні певної роботи. Отже, компетентність – це здатність вирішувати реальні завдання, доведена готовність до діяльності [7].

Як зазначає Г. Селевко, компетенційно-орієнтований підхід передбачає

поступову переорієнтацію домінуючої освітньої парадигми на створення умов для оволодіння людиною комплексом компетенцій, які відображають її потенціал, здатність до активних форм взаємодії із зовнішнім оточенням [5]

О. В. Сардак пропонує використовувати п'ять груп компетенцій персоналу: професійні (комплекс вимог до посади, основою яких є функції, які передбачені вимогами робочого місця), соціальні (цінності, установки), ділові (обумовлюють ефективність діяльності персоналу), особистісні (передбачають навички та якості, які є основою самоменеджменту і забезпечують ожливість бути лідером в колективі), управлінські (компетенції вищого рівня, оскільки вони забезпечують як стратегічний розвиток підприємства, так і реалізацію найвищих потреб і цілей працівників) [4].

З метою виявлення особливостей реалізації компетенційного підходу в управлінні людськими ресурсами організації Н. О. Сімченко було проведено дослідження, в якому взяли участь 175 керівників різних рівнів управління на базі 68 підприємств України різних форм власності.

Одним із аспектів проведених досліджень було виявлення та оцінювання професійних компетенцій керівників. Згідно з розробленою класифікацією компетенцій управлінського персоналу до професійних компетенцій увійшли 14 компетенцій. Оцінювання професійних компетенцій здійснювалося для керівників вищого, середнього та нижнього рівнів управління з використанням методів бальної оцінки та методів відносного ранжирування.

Було сформульовано такі види професійних компетенцій:

1. Знання та вміння планувати діяльність компанії (підрозділу).
2. Знання та вміння планувати особистий робочий час.
3. Здатність організувати роботу відповідно до вимог безпеки життєдіяльності й охорони праці.
4. Вміння організувати роботу компанії (підрозділу).
5. Здатність використовувати професійно профільовані знання в сфері діяльності компанії.
6. Вміння мотивувати персонал.

7. Здатність до ділових комунікацій у професійній сфері, знання основ ділового спілкування.

8. Навички роботи в команді.

9. Вміння вести переговори.

10. Вміння управляти конфліктами.

11. Вміння приймати рішення.

12. Вміння контролювати роботу підлеглих.

13. Знання ділового етикету.

14. Вміння формувати корпоративну культуру компанії [7].

На прикладі цивільної служби Польщі можна проаналізувати компетенції вищих посад державних службовців. Сформульовано шість компетенцій, що визначено дефініціями та прикладами ефективних моделей.

Таблиця 1

Набір компетенцій для високих посад

<i>№ з/п</i>	<i>Компетенція</i>	<i>Дефініція</i>
1	Стратегічне й творче мислення	Використання творчого мислення для створення та передачі логічних концепцій та стратегічних ефективних рішень з метою проведення позитивних змін
2	Прийняття рішень та відповідальність	Вміння визначати, коли й яке рішення варто прийняти спираючись на об'єктивний аналіз доступної інформації і рішень та нести відповідальність за результати
3	Організація роботи з метою отримання результатів	Планування, організація та контроль за реалізацією завдань через визначення пріоритетів і цілей з оптимальним використанням ресурсів
4	Ефективна комунікація	Ефективно передавати та приймати інформацію, управляючи ними і під час проведення переговорів
5	Удосконалення	Збагачення власних знань та досвіду, заохочення інших, більш підходящих до підвищення кваліфікації, в цілях отримання результатів роботи
6	Управління персоналом	Створення вигідного середовища спрямованого на досягнення високих результатів через устремління до розв'язання проблем та мотивування працівників

Використання компетенційно-орієнтованого підходу необхідне у багатьох аспектах управління людськими ресурсами, наприклад:

– у доборі та відборі працівників, надаючи підґрунтя до визначення

вимог щодо осіб, які претендують на посади, дозволяючи розробити відповідні інструменти для відбору, а в результаті проведення якісного вибору майбутнього працівника, проведенням щорічного оцінювання надаючи відкрити, чесну та об'єктивну оцінку результатів роботи та здібностей окремих працівників; дякуючи набору компетенцій працівники ознайомлені із складеними до них очікуваннями;

– при проведенні аналізу навчальних потреб і плануванні навчання, плануванні професійного розвитку, кар'єрного зростання; як працівники так і роботодавці за набором компетенцій можуть визначати компетенції, що слід розвивати працівнику.

Названий набір компетенцій може бути використаний під час проведення конкурсів на вищі посади державної служби і представляти вимоги, що стосуються вибору критеріїв, на основі яких будуть проводитися періодичні оцінювання високопосадовців.

У ст. 1 Закону сформульовано «рівень професійної компетентності особи» (РПКО) як характеристику особи, що визначається її освітньо-кваліфікаційним рівнем, досвідом роботи та рівнем володіння спеціальними знаннями, уміннями та навичками [3]. Відповідно до ст. 16 (Вимоги до рівня професійної компетентності особи, яка претендує на зайняття посади державної служби) у вимогах визначено тільки перші дві ознаки: освітньо-кваліфікаційний рівень та досвід роботи, наприклад, «для посад підгрупи І-2 – повна вища освіта, стаж роботи не менше семи років, досвід роботи на керівних посадах або на посадах державної служби підгрупи І-3 чи ІІ-2 або на відповідних посадах в органах місцевого самоврядування не менше п'яти років» [3], тобто передбачений за визначенням рівень «володіння спеціальними знаннями, уміннями та навичками» не регламентується, не прописується в Законі.

Законом України «Про державну службу» від 17 листопада 2011 р. такий перегляд кваліфікаційних характеристик впроваджується шляхом введення компетенційно-орієнтованого підходу. Для практичного застосування нового

закону та дотримання стратегії державної кадрової політики, необхідно звернути увагу на деякі недостатньо чітко сформульовані позиції для подальшого їх уточнення та створення інструкцій до застосування, формулювання системі компетенцій тощо.

У ст. 1 Закону сформульовано «рівень професійної компетентності особи» (РПКО) як характеристику особи, що визначається її освітньо-кваліфікаційним рівнем, досвідом роботи та рівнем володіння спеціальними знаннями, уміннями та навичками [3]. Відповідно до ст. 16. (Вимоги до рівня професійної компетентності особи, яка претендує на зайняття посади державної служби) у вимогах визначено тільки перші дві ознаки: освітньо-кваліфікаційний рівень та досвід роботи, наприклад, «для посад підгрупи I-2 - повна вища освіта, стаж роботи не менше семи років, досвід роботи на керівних посадах або на посадах державної служби підгрупи I-3 чи II-2 або на відповідних посадах в органах місцевого самоврядування не менше п'яти років» [3], тобто передбачений за визначенням рівень «володіння спеціальними знаннями, уміннями та навичками» не регламентується, не прописується в Законі.

Отже, необхідно або прописати в Законі процедуру визначення рівня «володіння спеціальними знаннями, уміннями та навичками», або в інших нормативних актах зазначити, що порядок визначення цього рівня буде подано у кожному профілі професійної компетентності для кожної посади державної служби окремо.

Відповідно до п. 2 ст. 8 «Керівник державної служби в державному органі, органі влади Автономної Республіки Крим або їх апараті, якщо інше не передбачено законом: 1) затверджує профілі професійної компетентності посад державної служби та вимоги до освітньо-кваліфікаційного рівня, напряму підготовки (спеціальності), досвіду роботи та інші вимоги до рівня професійної компетентності кандидатів на відповідні посади» [3]. ППКПДС однієї групи та підгрупи мають бути максимально універсальними, розробленими фахівцями Нацдержслужби відповідно до завдань Нацдержслужби на 2012 р. Тобто прямої

необхідності затвердження ППКПДС не має. Або, має бути прописаний механізм внесення змін (коректив) до ППКПДС, який передбачатиме можливість керівника державної служби в державному органі, органі влади Автономної Республіки Крим або їх апараті корегувати ППКПДС відповідно до необхідних вимог освітньо-кваліфікаційного рівня, наряду підготовки (спеціальності), досвіду роботи та інші вимоги до рівня професійної компетентності кандидатів на відповідні посади, що стосуються саме цього органу влади і є відмінними від інших (універсальних), такими, що потребують корегування. У такому разі з'являється необхідність затвердження ППКПДС керівником державної служби в державному органі, органі влади Автономної Республіки Крим або їх апараті, що відповідатиме п. 2 ст. 8, Закону.

ППКПДС розроблятимуться як вимоги до претендента на ту чи іншу посаду, тобто коли будуть розроблені ППКПДС для всіх посад (у планах Нацдержслужби на 2012 р. значиться розробка відповідних методичних рекомендацій та зразків документів), можна буде скласти схему (модель) кар'єрного зростання державного службовця – від посади, на яку вперше вступає державний службовець, до посади, яку б він планував зайняти в перспективі. Отже, кадровий резерв можна буде формувати відповідно до планів кар'єрного зростання державного службовця.

Отже, запропоновані вище підходи та узгодження, створять необхідну платформу для подальшого застосування нового закону «Про державну службу» в рамках Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 рр., дозволяючи її наблизити до стандартів країн європейського співтовариства, створюючи потужну базу для подальшого удосконалення державної служби у напрямку її професіоналізації та розвитку.

Список використаних джерел

1. Дубенко С. Д. Управління людськими ресурсами в органах державної влади / С. Д. Дубенко, О. С. Конотопцев. – Режим доступу : zemreforma.info/files/06/M2Personal-lena_08.doc.
2. Коментар Нацдержслужби з приводу підписання Президентом України Закону «Про державну службу». – Режим доступу : http://nads.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=547544&cat_id=557278.

3. Про державну службу : Закон України від 17 листопада 2011 р. № 4050-VI. – Режим доступу : http://nads.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=547847&cat_id=34595.
4. Сардак О. В. Розробка системи компетенцій персоналу підприємства / О. В. Сардак. – Режим доступу : <http://www.vestnikdnu.com.ua/archive/201043/122-126.pdf>.
5. Селевко Г. Компетентности и их классификации / Г. Селевко. – [Електронний ресурс]: URL: http://matem.uspu.ru/i/inst/math/subjects/M04OPDMAT_MAT2007D02.pdf.
6. Сімченко Н. О. Інструментарій оцінки базових компетенцій управлінського персоналу організації / Н. О. Сімченко. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/znpchdu/2009_24/articles/36_Simchenko.pdf.
7. Сімченко Н. О. Оцінювання компетенційних профілів керівників в ієрархії управління / Н. О. Сімченко. – Режим доступу : http://economy.kpi.ua/files/files/25_kpi_2010_7.pdf.
8. Стратегія державної кадрової політики на 2012 – 2020 роки, затверджена Указом Президента України від 1 лютого 2012 р. № 45/2012. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#n7>.
9. Armstrong M. Zarzdzanie zasobami ludzkimi / M. Armstrong. – Режим доступу : [http://chomikuj.pl/Otyl/ZZL/Zarzadzanie+zasobami+ludzkaami+-+M.Armstrong+\(2000\),106077892.pdf](http://chomikuj.pl/Otyl/ZZL/Zarzadzanie+zasobami+ludzkaami+-+M.Armstrong+(2000),106077892.pdf).
10. Dubois D. D. Competency_based Performance Improvement: A Strategy for Organization Change / D. D. Dubois. – Human Resource Development Press, 1993.
11. Pocztowski A. Zarzdzanie zasobami ludzkimi / A. Pocztowski. – Режим доступу : <http://www.wrzuc.to/4Xcg7ui4y.wt>.
12. Spencer L. M. Competence at Work: Models for Superior Performance / L. M. Spencer, S. M. Spencer. – N.Y. : John Wiley & Sons, Ins, 1993.

Ievdokymov V. O., Konotoptseva Y. V. Jurisdiction-oriented approach in system of public service: classification of jurisdictions of office worker on criteria (part 1).

The analysis of features of the use is done jurisdiction-oriented approach to the process of development of personnel of public service, the basic problems of application of approach at introduction of law «On public service».

Key words: jurisdictions, jurisdiction-oriented approach, classifications of jurisdictions, personnel of government service, set of jurisdictions.

Евдокимов В. А., Конотопова Ю. В. Компетенционно-ориентированный подход в системе государственной службы: классификация компетенций служащего по критериям (часть 1).

Проведен анализ особенностей использования компетенционно-ориентированного подхода в процессе развития персонала государственной службы, определены основные проблемы использования подхода при внедрении закона «О государственной службе».

Ключевые слова: компетенции, компетенционно-ориентированный подход, классификации компетенций, персонал государственной службы, набор компетенций.