

7. Конвенции и рекомендации, принятые Международной Конференцией Труда/Международная Организация Труда. – Т. 2: 1957 – 1999. – Женева, 1999. – 531 с.

8. Конституція України : прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. // ВВР України. – 1996. – № 30.

9. Меморандум про взаємопорозуміння між Міністерством праці та соціальної політики України та Міжнародною організацією праці щодо програми гідної праці на 2008 – 2011 рр. [Електронний ресурс] / Міжнародна організація праці, 2008. – Режим доступу : <http://www.ilo.org.ua/DecentWork/Documents/Forms/default.aspx>.

10. Новосельська І. Роль Міжнародної організації праці в забезпеченні виконання Україною законодавства із захисту трудових прав працівників / І. Новосельська // Підприємство, господарство і право. – 2010. – № 5. – С. 120–125.

11. Що таке МОП і чим вона займається? [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.dcz.gov.ua/document/30119037/Booklet %20ILOUkr%20fin](http://www.dcz.gov.ua/document/30119037/Booklet%20ILOUkr%20fin).

*Надійшла до редколегії 22.01.2014 р.*

УДК 35.08

*В. С. ВОЛИК*

## **УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ**

*Визначено основні завдання управління розвитком компетентностей державних службовців, його вплив на інші процеси управління персоналом. Запропоновано організаційний алгоритм управління розвитком компетентностей державних службовців, визначено основні завдання спеціалістів служби персоналу у цьому процесі.*

**Ключові слова:** *державні службовці, компетентність, управління розвитком компетентностей державних службовців, профіль компетентностей державних службовців, служба персоналу органу виконавчої влади.*

*The main tasks of the management of public servants' competencies development and its impact on other human resource management processes have been determined. An organizational algorithm for management of public servants' competencies development are proposed, and the main tasks of human resource specialists in the process have been identified.*

**Key words :** *public servants, competence, management of development of public servants' competencies, profile of competencies of public servants, HR service of executive authority.*

Законодавство у сфері державної служби акцентує увагу на впровадженні компетентнісного підходу до управління персоналом органів виконавчої влади. Низька результативність та якість прийняття управлінських рішень в органах виконавчої влади є наслідками недостатньої компетентності державних службовців. Одним зі шляхів підвищення ефективності функціонування органів виконавчої влади є формування та розвиток компетентностей персоналу державної служби. Вирішення цього питання обумовлює актуальність статті та визначає необхідність розробки науково обґрунтованих напрямів управління розвитком компетентностей державних службовців.

Концептуальні основи формування професіоналізму державних службовців в цілому висвітлюються в роботах В. Авер'янова, В. Бакуменка, Т. Василевської, С. Газарян, С. Дубенко, Н. Нижник, О. Оболенського, В. Олуйка, С. Серьогіна та ін. Методологічні засади формування та розвитку компетентностей державних службовців закладено такими вченими у сфері державного управління, як Н. Артеменко, Т. Гречко, О. Губа, Д. Дзвінчук, Т. Кошова, У. Мустафасва, І. Нинюк, О. Окіс, О. Пархоменко-Кучевіл, О. Слюсаренко, В. Сороко, Т. Філіпова, С. Хаджирадева, І. Шпекторенко та ін. Аналіз наукових досліджень свідчить про наявність значної кількості праць вітчизняних науковців щодо компетентнісного підходу до управління персоналом державної служби. Проте комплексного дослідження управління розвитком компетентностей державних службовців в Україні нині не існує.

Метою роботи є визначення основ управління розвитком компетентностей державних службовців і розробка рекомендацій щодо його удосконалення.

Розвиток компетентностей державних службовців передбачає кількісні та якісні зміни в комплексі знань, умінь і навичок, ділових і особистісних якостей службовця, що необхідні для високорезультативної трудової діяльності. Управління розвитком компетентностей державних службовців – цілеспрямований організаційний вплив на державних службовців, орієнтований на приведення у відповідність їх наявного рівня компетентності до бажаного та необхідного для результативного виконання службових обов'язків.

Основними завданнями управління розвитком компетентностей державних службовців є:

- забезпечення органів виконавчої влади висококваліфікованими кадрами;
- виявлення недостатньо розвинутих компетентностей державних службовців;
- зацікавлення державних службовців до розвитку своїх компетентностей;
- максимальне використання трудового потенціалу персоналу державної служби;
- розвиток результативних програм навчання та розвитку кадрів;
- формування атмосфери здорової конкуренції серед державних службовців щодо підвищення їх компетентності тощо.

Управління розвитком компетентностей державних службовців підвищує результативність таких процесів управління персоналом:

- добір персоналу на державну службу – за рахунок чітко визначених комплексних вимог до посади (профілей компетентності) можна підібрати державного службовця, який за рахунок наявних та потенційних якостей та здібностей, досягатиме бажаних результатів діяльності;

- розробка та реалізація програм розвитку кадрів державної служби – моніторинг профілей компетентностей державних службовців з метою визначення наявних і недостатньо розвинутих компетентностей дозволяє розробити програми навчання та підвищення кваліфікації адресно;

- формування кадрового резерву – профілі компетентності державних службовців дозволяють сформувати резерв з метою швидкого підбору на вакантну посаду з працюючих в організації державних службовців, що за наявним рівнем компетентності зможуть ефективно виконувати посадові обов'язки та швидко адаптуються до нової посади;

- проведення оцінювання персоналу – чітко визначені критерії оцінки відповідно до профілю компетентності державного службовця роблять процес оцінювання об'єктивним, чітким і прозорим;

- розробка ефективної системи мотивації – мотиваційні заходи, спрямовані на розвиток недостатньо розвинутих компетентностей державного службовця, що призведе до підвищення загальної компетентності та результатів діяльності;

- переміщення працівників в організації – інформація про наявні компетентності державних службовців дозволяє ефективно проводити ротацию кадрів, швидко підбирати на утворені вакансії за внутрішнім конкурсом.

Управління розвитком компетентностей державних службовців як управління будь-яким процесом передбачає реалізацію основних функцій: планування, організація, мотивація та контроль. За допомогою планування та організації суб'єкти управління компетентностями в органах виконавчої влади розробляють вимоги до ефективного виконання посадових обов'язків державними службовцями – профілі компетентностей. Функція мотивації та оцінки дозволяють формувати прагнення державного службовця до розвитку його компетентностей, досліджувати успіхи та винагороджувати дії державного службовця щодо професійного розвитку.

Планування управління розвитком компетентностей державних службовців має позитивні наслідки для управління персоналом в органах виконавчої влади:

- можливість розробки єдиних стандартів опису ефективності роботи, які будуть сприяти встановленню взаємозв'язків між державними службовцями різних відділів та рівнів;

- можливість організувати ефективний добір державних службовців шляхом відбору кандидатів на посади державної служби відповідно до наявних компетентностей у кандидата до необхідних для результативного виконання посадових обов'язків та функцій;

– можливість проведення оцінки компетентностей співробітників і виявлення їх відповідності необхідному рівню;

– підвищується ефективність проведення оцінки державних службовців щодо точності визначення рівня компетентності особи, наявності всіх її складових;

– можливість визначити сильні та слабкі сторони кожного державного службовця і використовувати цю інформацію для визначення шляхів професійного розвитку;

– з'являються підстави для включення державних службовців в кадровий резерв організації, а також планування їх кар'єри;

– можливість обґрунтування напрямів розвитку недостатньо розвинутих компетентностей вже працюючих державних службовців.

Основою планування управління розвитком компетентностей державних службовців є профіль компетентності, що детально описує вимоги до претендента на посаду, що значно полегшує процес відбору найпридатнішої особи на конкретну посаду державної служби. Профіль компетентностей державного службовця – це набір вимог до професійних знань, умінь, навичок та психологічних якостей особистості для успішної діяльності на конкретній посаді органу державної влади відповідно до функціональних обов'язків та повноважень.

Профілі компетентності державних службовців повинні відповідати певним критеріям [1]:

– перелік компетентностей повинен повністю перекривати всі важливі функції робочої діяльності. Це легко досягається за допомогою 10 – 12 складових компетентностей;

– компетентність повинна корелюватися з виконанням конкретної робочої функції. У такому разі процес оцінювання компетентності державного службовця буде значно спрощено;

– компетентність повинна бути сфокусованою, чітко визначеною, абсолютною конкретною, не потрібно намагатися за допомогою неї охопити занадто багато;

– кожна компетентність повинна бути доступним чином сформульована, щоб уникнути неоднозначного тлумачення;

– компетентності повинні зміцнювати організаційну культуру і посилювати довгострокові цілі органу виконавчої влади;

– профіль компетентностей повинен оновлюватися і відображати майбутні цілі організації, стратегію розвитку персоналу державної служби.

Важливо зауважити, що профілі компетентності є унікальними для кожної з посади в органі виконавчої влади і не може бути використаним для інших організацій зі спорідненою діяльністю. У подальших дослідженнях буде представлено універсальний зразок профілю компетентності державного службовця, що включає особистісну, професійну, функціональну, управлінську, соціально-психологічну компетентності і їх складові. Для державних службовців формування їх профілів компетентностей теж мають позитивні наслідки, адже

допомагають особі зрозуміти, які вимоги до нього висувуються і якими якостями він повинен володіти задля ефективної роботи; сильні та слабкі сторони як професіонала, так і учасника колективу; формувати внутрішню мотивацію до саморозвитку, до професійного удосконалення.

Управління розвитком компетентностей державних службовців передбачає ефективну взаємодію між суб'єктами (лінійні керівники та служба персоналу) та об'єктом (державний службовець).

Пропонується така послідовність дій організаційного алгоритму управління розвитком компетентностей державних службовців:

- спеціалісти служб персоналу з лінійними керівниками розробляють профілі компетентності для кожної посади державної служби, відповідно до змісту виконуваної за посадою роботи та переліку спеціальних знань, умінь і навичок, необхідних державному службовцю для виконання посадових обов'язків;

- спеціалісти служб персоналу розробляють методики дослідження особистісної та соціально-психологічної компетентностей державних службовців;

- лінійні керівники визначають методи та шляхи дослідження рівня професійної, функціональної та управлінської компетентностей;

- лінійні керівники та спеціалісти служб персоналу проводять оцінювання державних службовців (кожен суб'єкт окремо) відповідно до його профілю компетентності і визначають недостатньо розвинуті компетентності;

- на основі інформації про недостатньо розвинуті компетентності служба персоналу пропонує лінійному керівнику та державному службовцю шляхи професійного та особистісного росту.

Основне завдання лінійних керівників полягає у виробленні об'єктивного висновку щодо компетентності державного службовця (особливо професійної, функціональної та управлінської компетентностей), підтримка ініціативи з боку спеціалістів служби персоналу та самого державного службовця до вдосконалення наявних знань, умінь, навичок і здатностей.

Спеціалісти служби управління персоналом мають конкретні завдання щодо управління розвитком компетентностей державних службовців:

- надають методичну допомогу та контролюють розроблення посадових інструкцій персоналу органу державної влади;

- вивчають особисті, професійні, ділові якості осіб, які претендують на зайняття посад в органі державної влади, керівників підпорядкованих організацій;

- планують переміщення по службі державних службовців органу державної влади з урахуванням їх індивідуальних здібностей, професійної підготовки та результатів роботи, вносять відповідні пропозиції керівнику державної служби в органі державної влади;

- розробляють вимоги до напряму підготовки (отриманої особою спеціальності) та інші вимоги до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття посад державної служби груп II, III, IV і V;

- розробляють та в разі необхідності переглядає профілі професійної компетентності державної служби в органі державної влади;

- вивчають потреби та вносить керівнику державної служби в органі державної влади пропозиції щодо організації підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу органу державної влади та підпорядкованих організацій;

- формують замовлення та організують підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації персоналу органу державної влади та підпорядкованих організацій, забезпечують укладання відповідних угод із навчальними закладами;

- організують роботу щодо стажування персоналу органу державної влади;

- організують проведення внутрішніх навчань персоналу апарату органу державної влади, підпорядкованих територіальних органів, підприємств, установ і організацій, що належать до сфери їх управління;

- здійснюють консультування персоналу з питань професійного розвитку [2].

В управлінні розвитком компетентностей державних службовців служба управління персоналом має роль консультанта та експерта-інтерв'юера. Консультативна місія служб персоналу полягає в таких положеннях:

- визначення разом з лінійними керівниками спектру компетентностей для ефективного виконання обов'язків і повноважень на конкретній посаді державної служби;

- наданні інформації щодо відповідності компетентностей кандидатів на посади державної служби профілю компетентності посади;

- надання рекомендацій державним службовцям та їх лінійним керівникам щодо шляхів удосконалення слабо розвинутих компетентностей.

Роль експерта-інтерв'юера полягає в аналізі наявних і визначенні слабо розвинутих компетентностей державних службовців з метою розробки пропозицій щодо вдосконалення компетентності державного службовця. Так, спеціалісти служб персоналу проводять інтерв'ю з лінійним керівником, самим державним службовцем та його колегами. Відповідно до профілю компетентності посади робиться висновок про рівень розвитку кожного з видів компетентностей.

Служба персоналу органів виконавчої влади повинна займати ключову роль у процесі розвитку компетентностей державних службовців. Для ефективного виконання покладених завдань щодо впровадження компетентнісного підходу до управління персоналом державної служби пропонуємо збільшити кількість спеціалістів служб управління персоналом, ввести у штатний розклад органу виконавчої влади посаду спеціаліста з управління розвитком компетентностей. Цей спеціаліст повинен мати відповідну професійно-кваліфікаційну характеристику: освіта психолога чи спеціаліста з управління персоналом, вміння та навички психодіагностики, управління знаннями, розробки напрямів удосконалення компетентності.

Основними засобами розвитку компетентностей державних службовців є функція мотивації та оцінки персоналу. Так, за допомогою мотиваційних заходів можна сформувати внутрішню потребу в державного службовця розвивати свої компетентності задля досягнення підвищення рівня професіоналізму, результативності виконання покладених завдань та обов'язків. При чому заходи мотивації державних службовців повинні бути спрямовані на розвиток кожного виду компетентності: особистісна, професійна, функціональна, управлінська, соціально-психологічна. Оцінка персоналу державної служби на засадах компетентнісного підходу дозволяє органам виконавчої влади: визначити державних службовців, що мають низьку компетентність; мати інформацію про рівень кожної з компетентностей (професійна, посадова, особистісна, управлінська, соціальна) конкретного державного службовця; формувати кадровий резерв з державних службовців, що мають добре розвинуті компетентності; планувати кар'єру державним службовцям з високим рівнем компетентностей; удосконалити організаційну структуру за рахунок розстановки кадрів у відповідності до їх слабо або сильно розвинутих компетентностей; оцінити ефективність навчання державних службовців; удосконалити плани та програми підвищення кваліфікації персоналу державної служби; розробити мотиваційні заходи з метою підвищення зацікавленості у державних службовців до розвитку компетентностей.

Управління розвитком компетентностей державних службовців направлене на забезпечення органів виконавчої влади висококваліфікованими кадрами та максимальне використання їх трудового потенціалу. Воно передбачає комплекс заходів, направлених на підвищення кваліфікації державних службовців, формування зацікавленості до отримання нових знань, розвиток наявних вмінь, навичок та здібностей для високорезультативного виконання службових обов'язків, підвищення трудових результатів.

#### Література:

1. *Арапова О.* Компетентнісний підхід як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства / О. Арапова, В. Фрідріф, В. Модирка // Економіка: реалії часу і електронний фаховий журнал. – 2013. – № 1 (6). – Режим доступу : <http://www.economics.opu.ua>.

2. Про затвердження Типового положення про службу персоналу державного органу, органу влади Автономної Республіки Крим або їх апарату : Наказ Нацдержслужби України від 05.02.2012 р. № 45 // Офіц. вісн. України. – 2012. – № 36. – С. 296.

*Надійшла до редколегії 17.02.2014 р.*