

Література:

1. *Андреев В. И.* Саморазвитие менеджера / В. И. Андреев. – М. : Народное образование, 2012. – 160 с.
2. *Зайверт Л.* Ваше время – в Ваших руках: Советы руководителям, как эффективно использовать рабочее время / Л. Зайверт ; пер. с нем. – М. : Экономика, 1990. – 232 с.
3. *Карпичев В.* Самоменеджмент: Введение в проблему / В. Карпичев // Проблемы теории и практики управления. – 1994. – № 3. – С. 103–106.
4. *Колпаков В. М.* Самоменеджмент : Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В. М. Колпаков – К. : ДП “Видавничий дім “Персонал”, 2008. – 528 с.
5. *Лукашевич Н. П.* Теория и практика самоменеджмента : учеб. пособие / Н. П. Лукашевич. – К. : МАУП, 2002. – 360 с.
6. *Чайка Г. Л.* Самоменеджмент менеджера : навч. посіб. / Г. Л. Чайка. – К. : Знання, 2014. – 422 с.

Надійшла до редколегії 02.03.2014 р.

УДК 35.08(100:477)

С. П. ЖМІНКА

**УПРОВАДЖЕННЯ ТИПОВИХ ПРОФІЛІВ
ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ
ПОСАД ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ**

Здійснено комплексний аналіз законодавства з упровадження компетентнісного підходу в державну службу. Запропоновано перелік компетенцій для посад державної служби II, III, IV, V груп, а також узагальнено їх мінімальну достатність для типових профілів професійної компетентності.

Ключові слова: державна служба, компетентісний підхід, компетенції, профіль професійної компетентності посади.

This article provides a comprehensive analysis of the legislation implementing the competence approach in public service. In this article it is defined a list of competencies for civil service positions II, III, IV, V groups and their minimal sufficiency for typical professional competence profiles of the civil service.

Key words: public service, competence approach, competence, professional competence profile positions.

Чинний Закон України “Про державну службу” № 3723-ХІІ та інші підзаконні акти, які регулюють проходження державної служби, формувалися
216

підчас установаження держави і здебільшого на суспільно-політичних відносинах, притаманних радянській системі управління. Таким чином, існуючі механізми та інструменти проходження державної служби є недостатньо ефективними, що може стати перепоною в реалізації економічних реформ. Саме тому було розроблено новий Закон України “Про державну службу” № 4050-VI, який передбачав прийняття та проходження державної служби на компетентісній основі [1].

Сьогодні в контексті реалізації Закону України “Про державну службу” № 4050-VI питання подальших наукових досліджень щодо розроблення профілів компетентностей на посади відповідних груп та підгруп є надзвичайно актуальним. На його реалізацію Національним агентством України з питань державної служби був виданий наказ від 16.05.2012 р. № 92 щодо Порядку визначення спеціальних вимог до досвіду роботи, вимог до напряму підготовки (отриманою особою спеціальності) та інших вимог до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття посад державної служби II, III, IV і V груп [5]. Також Нацдержслужбою України затверджено методичні рекомендації з розроблення профілів професійної компетенції посад державної служби в державних органах, органах влади АР Крим або їх апараті [6].

Ураховуючи вищезазначене, не викликає сумніву необхідність проведення науковцями в галузі знань “державне управління” глибоких досліджень щодо визначення необхідних професійних компетенцій посад державної служби для оцінки ефективної діяльності державних службовців.

Інтерес до компетенцій і компетентісного підходу в Україні є відносно новим. Компетенції в державній службі ще не стали предметом фундаментальних досліджень українських науковців, хоча окремі аспекти проблеми було розглянуто в публікаціях Л. Гогіної [7], В. Мотренка, О. Оболенського, А. Вишневського, О. Хмельницької, В. Сороко, М. Мельника, Е. Охотського та ін. Серед розробників упровадження компетентісного підходу в державну службу на практиці слід відзначити таких вітчизняних розробників, як С. Мельник, В. Магросов, Є. Киреев, С. Білорусов, О. Борисов, С. Іванов, С. Калашніков, В. Сороко, А. Кукуля [9].

Зважаючи на новизну підходу щодо проходження державної служби, на наш погляд, вищезазначеними підзаконними актами вдалося лише розробити типову модель профілів професійної компетентності посад державної служби та окреслити загальний процес їх розроблення. Методичні рекомендації копіюють процес розробки в Україні професійних стандартів посад господарського комплексу за компетентісним підходом. Вони не дають відповідь на фундаментальне питання керівників служб персоналу, який повинен бути типовий перелік ключових компетенцій для профілів посад державних службовців відповідних груп та підгруп, що визначаються ст. 6 Закону України “Про державну службу” № 4050-VI.

Наказ Національного агентства з питань державної служби від 16.05.2012 р. № 91 “Про затвердження Типового профілю професійної компетентності посади

керівника апарату та мінімальних вимог до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття цієї посади” дає певний перелік типових компетенцій посади керівника апарату [4]. Однак, якщо порівняти перелік компетенцій у профілях посади керівників центральних органів виконавчої влади та їх заступників, які розроблені Нацдержслужбою та затвердженні Кабінетом Міністрів України, можна стверджувати, що зазначений наказ потребує суттєвого доопрацювання.

Метою статті є спроба узагальнити типові профілі професійної компетентності посад II, III, IV, V груп державної служби, а також розкрити такі завдання: обґрунтувати необхідність створення типових переліків компетенцій для профілів компетентності посад державних службовців відповідних груп та підгруп; узагальнити переліки компетенцій для типових профілів компетентності посад державних службовців відповідних груп і підгруп; визначити вимірюваність і мінімальну достатність типових профілів компетентності посад державних службовців центрального та регіонального рівнів; сформулювати чітке та зрозуміле тлумачення типових профілів компетентності посад державних службовців.

Запровадження в державну службу підходу, що базується на компетенціях, не є новим для тих країн, де використовуються рамкові (типові) компетенції. У більшості з них профілі компетенції використовуються для конкурсного відбору на державну службу, просування по службі, диференціації оплати праці, підвищення фахового рівня державних службовців. Такі країни-члени ЄС, як Велика Британія, Бельгія, Болгарія, Латвія, Нідерланди, а також Австралія, Канада та США використовують централізовані рамки компетенцій державних службовців. Зокрема, в 2005 р. у Великій Британії був затверджений комплекс “Професійні навички для уряду” для визначення переліку компетенцій державних службовців усіх рівнів від міністрів до чиновників місцевого значення, структури та системи оплати праці корпусу державної служби. Зазначений комплекс компетенцій включає фінансовий, проектний і кадровий менеджмент, стратегічне та аналітичне мислення, ефективну комунікацію, управління ризиками та змінами, а також IT-навички.

Закон України “Про державну службу” № 4050-VI запроваджує основні принципи державної служб, які розкривають основоположні ідеї, що виражають об’єктивні закономірності та визначають напрямки реалізації завдань і функцій державної служби, необхідних компетенцій, повноваження державних службовців. У новому Законі України “Про державну службу” № 4050-VI говориться про формування “профілів компетентності”: “... 7) 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; 8) рівень професійної компетентності особи – характеристика особи, що визначається її освітньо-кваліфікаційним рівнем,

досвідом роботи та рівнем володіння спеціальними знаннями, уміннями та навичками...” [1]. По суті, можемо стверджувати про наявність термінологічної помилки, яка присутня не лише на рівні законодавчої ініціативи. Термін “профіль професійної компетентності” не може існувати, бо компетентність – це одна з характеристик особи, а не посади. Цю відмінність варто розрізнити й не допускати таких суттєвих термінологічних неточностей на законотворчому рівні [8, с. 452–453]. У запропонованому дослідженні вживається термін “профіль професійної компетентності”, який законодавчо закріплений, хоча слід використовувати поняття “профіль професійної компетенції”.

Відповідно до Закону, державний службовець громадянин України, який займає посаду державної служби в державному органі, органі влади АР Крим або їх апараті, одержує заробітну плату за рахунок кошів державного бюджету, крім випадків визначених законом, та здійснює встановлені для цієї посади повноваження, безпосередньо пов’язані з реалізацією завдань і виконання функцій державного органу або органу влади АР Крим щодо такого:

- підготовки пропозицій стосовно формування державної політики у відповідній сфері;
- розроблення, експертизи та/або редагування проектів нормативно-правових актів;
- надання адміністративних послуг;
- здійснення державного нагляду (контролю);
- управління державним майном або майном, що належить Автономній Республіці Крим, державними корпоративними правами;
- управління персоналом державних органів, органів влади Автономної Республіки Крим або їх апарату;
- реалізації інших повноважень відповідного органу [1].

Відповідно до ст. 16 зазначеного Закону для здійснення посад державної служби передбачені мінімальні загальні вимоги до освітньо-кваліфікаційного рівня, досвіду роботи та стажу державної служби. Також у порядку, визначеному спеціально уповноваженим органом виконавчої влади з питань державної служби відповідних державних органів, органів влади Автономної Республіки Крим або їх апарату визначаються спеціальні вимоги до досвіду роботи, напряму підготовки (отриманої спеціальності) та рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття посад державної служби II, III, IV, V груп.

З метою реалізації зазначеного положення Національним агентством України з питань державної служби затверджено порядок визначення спеціальних вимог до досвіду роботи, вимог до напряму підготовки (отриманої особою спеціальності) та інші вимоги до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття посад державної служби II, III, IV, V груп (наказ від 16.05.2012 р. № 92) [5]. Однак зазначений Наказ визначає лише механізм діяльності посадових осіб державного апарату щодо професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття посад державної служби зазначених груп.

Методичні рекомендації з розробки профілів професійної компетентності посад державної служби також чіткого не роз'яснюють їх підстави формування [6]. У рекомендаціях визначено структуру та форму профілю професійної компетентності посади державної служби, детально розписано заповнення більшості граф форми, які здебільшого виписані в новому Законі України “Про державну службу” № 4050-VI та в посадових обов'язках держслужбовців. Проте в методичних рекомендаціях роз'яснень з основного питання щодо переліку умінь та навичок, необхідних для виконання посадових обов'язків (пункти 2.3 та 2.4 форми), практично немає. Складається враження, що метою розробників методичних рекомендацій було якнайшвидше виконати завдання п. 200.2 Національного плану дій на 2012 р. щодо впровадження програми економічних реформ на 2010 – 2014 рр. “Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава”, який передбачав затвердження профілів професійної компетентності на всі посади державної служби до 1 листопада 2012 р. [3].

У розділі III Методичних рекомендацій при відсутності штатних розписів у державних органах відповідно до нового Закону України “Про державну службу” № 4050-VI визначено методологію написання профілів компетентності на існуючі посади державної служби службами кадрів органів державної влади за діючим Законом. Однак принципи поділу посад державних службовців у старому та новому законах про державну службу кардинально різняться. Так, у чинному Законі – вичерпний перелік посад, які відносяться до відповідних категорій, в новому Законі “Про державну службу” № 4050-VI – поділ на групи керівництва органу влади, керівників структурних підрозділів і спеціалістів.

За відсутності нового штатного розпису відповідно до Закону “Про державну службу” № 4050-VI та типового переліку умінь та навичок, необхідних для виконання посадових обов'язків, у 2012 р. працівники кадрових служб розробили профілі професійної компетентності згідно з наявними посадами державних службовців. Така колізія призвела до того, що в різних державних органах перелік компетенцій відрізнявся як кількісно, так якісно (від надзвичайно широкого спектру компетенцій до трьох-чотирьох професійних вимог, переписаних з посадової інструкції, без пояснення їх суті).

З метою побудови узагальненої моделі компетенцій державних службовців та вирішення проблеми її формування ми виходили з необхідності такого:

- перегляду самого значення державного службовця як соціально зорієнтованого працівника;
- підтримки творчої ініціативності й участі державних службовців всіх рівнів у державному управлінні;
- погляду на державне управління як на високо професійну діяльність, в якій компетенції залежать від рівня службового положення.

На формування моделі компетенцій державних службовців в Україні впливають не тільки особистісні складові, а й соціально-економічний рівень

220

розвитку держави та проходження державної служби взагалі. До чинників, які впливають на формування моделі компетенцій державних службовців, належать:

- міжнародний досвід щодо практики формування профілів професійних компетенцій державних службовців в інших країнах, особливо в сусідніх Польщі, Латвії та Естонії;
- рівень володіння державною мовою та мовами нацменшин (які компактно проживають в адміністративно-територіальних одиницях, де відповідна мова впроваджена на законодавчому рівні);
- рівень володіння ІТ-технологіями, комп'ютерною технікою та програмним забезпеченням;
- механізм прийняття на державну службу, який часто здійснюється не за добросчесним конкурсним відбором, та процедура проходження державної служби і кар'єрного зростання.

Запропонована модель компетенцій для різних груп державних службовців побудована на основі феноменологічного підходу. Компетенції визначені відповідно до характеристик внутрішньої мотивації державних службовців, способів досягнення їхніх професійних цілей і тих особистісних цінностей, якими вони керуються.

Зазначені компетенції поділено на три види:

- обов'язкові, необхідні для успішного виконання посадових обов'язків;
- спеціальні, що застосовуються в конкретній сфері державного управління;
- додаткові, які можуть застосовуватись відповідно до специфіки роботи, в тому числі сервісні, технічні та інноваційно-інформаційні (табл. 1 – 3).

Додатково до переліку компетенцій доцільно ввести тимчасово необхідні компетенції. Відповідно до п. 3. ст. 11 Закону України “Про засади державної мовної політики” № 5029-VI посадові та службові особи зобов'язані володіти державною мовою, а в межах території, на якій поширена регіональна мова (мови), – цією регіональною мовою (мовами) [2], але в сучасних реаліях це не завжди виконується. Тому до тимчасово необхідних компетенцій ми віднесли володіння державною та регіональною мовами, навички роботи з комп'ютерною технікою та програмним забезпеченням як один із обов'язкових показників професіоналізму.

Кількість компетенцій диференціюється залежно від групи державних службовців (від 17 компетенцій для I групи державних службовців до 7 компетенцій для V групи державних службовців). Обмежена кількість компетенцій державних службовців пов'язана з тим, що при конкурсному відборі для зайняття відповідної посади, претенденти здаватимуть тести відповідно до кожної компетенції і за результатами їх проведення конкурсна комісія рекомендуватиме керівнику державного органу прийняти на роботу ту особу, яка найбільш ефективно здатна виконувати посадові обов'язки.

Перелік компетенцій,
необхідних для зайняття посад І групи державних службовців

Посада	Компетенції		
	Обов'язкові	Додаткові	Спеціальні
1	2	3	4
Керівник державного органу	1) лідерство; 2) стратегічне мислення; 3) креативність; 4) ефективна комунікація; 5) управління ризиками; 6) аналітичні навички; 7) стимулювання розвитку працівників; 8) володіння державною мовою*; 9) управління ресурсами; 10) стресостійкість; 11) управління змінами	1) орієнтація на досягнення результатів; 2) уміння вести переговори; 3) навички роботи з комп'ютерною технікою та програмним забезпеченням*	1) спеціальні уміння і навички необхідні для виконання функціональних обов'язків; 2) володіння іноземною мовою; 3) робота з громадськістю та засобами масової інформації
Заступник керівника державного органу	1) професійний (фаховий) досвід; 2) орієнтація на досягнення результатів; 3) аналітичні навички; 4) планування та організація роботи; 5) ефективна комунікація; 6) стресостійкість; 7) володіння державною мовою*; 8) управлінський контроль	1) лідерство; 2) стимулювання розвитку працівників; 3) навички роботи з комп'ютерною технікою та програмним забезпеченням*; 4) управління конфліктами; 5) управління ризиками	1) спеціальні уміння і навички необхідні для виконання функціональних обов'язків; 2) володіння іноземною мовою
Керівник органу виконавчої влади (Міністерства, агентства, служби або інспекції)	1) лідерство; 2) стратегічне мислення; 3) креативність; 4) ефективна комунікація; 5) управління ризиками; 6) аналітичні навички; 7) стимулювання розвитку працівників; 8) володіння державною мовою*; 9) управління ресурсами; 10) стресостійкість; 11) управління змінами	1) орієнтація на досягнення результатів; 2) уміння вести переговори; 3) навички роботи з комп'ютерною технікою та програмним забезпеченням*	1) спеціальні уміння і навички необхідні для виконання функціональних обов'язків; 2) володіння іноземною мовою; 3) робота з громадськістю та засобами масової інформації

Особливості реалізації державної кадрової політики в Україні

Продовження табл. 1

1	2	3	4
Заступник керівника органу виконавчої влади (Міністерства, агентства, служби та інспекції)	1) професійний (фаховий) досвід; 2) орієнтація на досягнення результатів; 3) аналітичні навички; 4) планування та організація роботи; 5) ефективна комунікація; 6) стресостійкість; 7) володіння державною мовою*; 8) управлінський контроль	1) лідерство; 2) стимулювання розвитку працівників; 3) навички роботи з комп'ютерною технікою та програмним забезпеченням*; 4) управління конфліктами; 5) управління ризиками	1) спеціальні уміння і навички необхідні для виконання функціональних обов'язків; 2) володіння іноземною мовою
Голова ради Автономної Республіки Крим, голова ради міністрів Автономної Республіки Крим	1) лідерство; 2) аналітичні навички; 3) ефективна комунікація; 4) управління ризиками; 5) стимулювання розвитку; 6) володіння державною та регіональною мовами*; 7) управління ресурсами; 8) стресостійкість; 9) управління змінами	1) креативність; 2) орієнтація на досягнення результатів; 3) уміння вести переговори; 4) ораторські здібності	1) робота з громадськістю та засобами масової інформації
Заступник голови ради Автономної Республіки Крим, заступник голови ради міністрів Автономної Республіки Крим	1) управління ризиками; 2) професійний (фаховий) досвід; 3) орієнтація на досягнення результатів; 4) аналітичні навички; 5) планування та організація роботи; 6) ефективна комунікація; 7) стресостійкість; 8) володіння державною та регіональною мовами*; 9) управлінський контроль	1) управління персоналом; 2) навички роботи з комп'ютерною технікою та програмним забезпеченням*; 3) управління конфліктами; 4) управління ризиками; 5) робота з громадськістю та засобами масової інформації	1) спеціальні уміння і навички необхідні для виконання функціональних обов'язків
Голова обласної державної адміністрації	1) лідерство; 2) планування та організація роботи; 3) креативність; 4) ефективна комунікація; 5) управління ризиками; 6) стимулювання розвитку працівників; 7) володіння державною мовою*; 8) управління ресурсами; 9) стресостійкість; 10) управління змінами	1) орієнтація на досягнення результатів; 2) уміння вести переговори; 3) робота з громадськістю та засобами масової інформації; 4) ораторські здібності	1) володіння регіональною мовою*

1	2	3	4
Заступник голови обласної державної адміністрації	1) професійний (фаховий) досвід; 2) прийняття управлінських рішень; 3) орієнтація на досягнення результатів; 4) аналітичні навички; 5) планування та організація роботи; 6) ефективна комунікація; 7) стресостійкість; 8) володіння державною мовою*; 9) управлінський контроль	1) управління персоналом; 2) навички роботи з комп'ютерною технікою та програмним забезпеченням*; 3) управління конфліктами; 4) управління ризиками; 5) робота з громадськістю та засобами масової інформації	1) спеціальні уміння і навички необхідні для виконання функціональних обов'язків; 2) володіння регіональною мовою*
Голова районної державної адміністрації	1) лідерство; 2) планування та організація роботи; 3) аналітичні навички; 4) ефективна комунікація; 5) стимулювання розвитку працівників; 6) володіння державною мовою*; 7) управління ресурсами; 8) управління змінами	1) орієнтація на досягнення результатів; 2) уміння вести переговори; 3) робота з громадськістю та засобами масової інформації; 4) ораторські здібності	1) володіння регіональною мовою*
Заступник голови районної державної адміністрації	1) професійний (фаховий) досвід; 2) прийняття управлінських рішень; 3) орієнтація на досягнення результатів; 4) аналітичні навички; 5) планування та організація роботи; 6) ефективна комунікація; 7) володіння державною мовою*; 8) управлінський контроль	1) управління персоналом; 2) навички роботи з комп'ютерною технікою та програмним забезпеченням*; 3) управління конфліктами; 4) робота з громадськістю та засобами масової інформації	1) спеціальні уміння і навички необхідні для виконання функціональних обов'язків; 2) володіння регіональною мовою*

* – тимчасово необхідні компетенції

Перелік компетенцій,
необхідних для зайняття посад II-III групи державних службовців

Посада	Компетенції		
	Обов'язкові	Додаткові	Спеціальні
1	2	3	4
Керівник самостійного структурного підрозділу державного органу та органу виконавчої влади	1) професійний досвід; 2) робота в команді; 3) ефективна комунікація; 4) орієнтація на досягнення результатів; 5) прийняття управлінських (галузево-кадрових) рішень; 6) управління ресурсами; 7) управління персоналом; 8) планування роботи та організація роботи; 9) аналітичні навички; 10) управлінський контроль; 11) володіння державною мовою*	1) уміння вести переговори; 2) робота з громадськістю та засобами масової інформації; 3) навички роботи з комп'ютерною технікою та програмним забезпеченням*; 4) управління конфліктами	1) володіння іноземною мовою; 2) ораторські здібності
Заступник керівника самостійного структурного підрозділу державного органу та органу виконавчої влади	1) професійний досвід; 2) аналітичні навички; 3) робота в команді; 4) ефективна комунікація; 5) орієнтація на досягнення результатів; 6) планування та організація роботи; 7) управлінський контроль; 8) володіння державною мовою*	1) управління конфліктами; 2) управління персоналом; 3) робота з громадськістю та засобами масової інформації; 4) навички роботи з комп'ютерною технікою та програмним забезпеченням*	1) володіння іноземною мовою
Керівник самостійного структурного підрозділу органу влади Автономної Республіки Крим та його апарату, керівник самостійного структурного підрозділу обласної державної адміністрації	1) професійний досвід; 2) робота в команді; 3) ефективна комунікація; 4) орієнтація на досягнення результатів; 5) прийняття управлінських (галузево-кадрових) рішень; 6) управління ресурсами; 7) управління персоналом; 8) планування та організація роботи; 9) аналітичні навички; 10) управлінський контроль; 11) володіння державною мовою*	1) робота з громадськістю та засобами масової інформації; 2) навички роботи з комп'ютерною технікою та програмним забезпеченням*; 3) управління конфліктами	1) володіння іноземною мовою; 2) ораторські здібності; 3) володіння регіональною мовою*

1	2	3	4
Заступник керівника самостійного структурного підрозділу органу влади Автономної Республіки Крим та його апарату, заступник керівника самостійного структурного підрозділу обласної адміністрації	1) професійний досвід; 2) аналітичні навички; 3) робота в команді; 4) ефективна комунікація; 5) орієнтація на досягнення результатів; 6) планування та організація роботи; 7) управлінський контроль; 8) володіння державною мовою*	1) управління конфліктами; 2) управління персоналом; 3) робота з громадськістю та засобами масової інформації; 4) навички роботи з комп'ютерною технікою та програмним забезпеченням*	1) володіння іноземною мовою; 2) володіння регіональною мовою*
Керівник самостійного структурного підрозділу районної державної адміністрації	1) професійний досвід; 2) робота в команді; 3) орієнтація на досягнення результатів; 4) прийняття управлінських (галузево-кадрових) рішень; 5) планування та організація роботи; 6) аналітичні навички; 7) володіння державною мовою*	1) управління ресурсами; 2) управління персоналом; 3) навички роботи з комп'ютерною технікою та програмним забезпеченням*	1) ораторські здібності; 2) володіння регіональною мовою*
Заступник керівника структурного підрозділу районної державної адміністрації	1) професійний досвід; 2) аналітичні навички; 3) орієнтація на досягнення результатів; 4) планування та організація роботи; 5) володіння державною мовою*	1) управлінський контроль; 2) навички роботи з комп'ютерною технікою та програмним забезпеченням*	1) володіння регіональною мовою*

* – тимчасово необхідні компетенції

До переліку компетенцій можна віднести:

– професійний досвід – володіння практичними навичками, здатність вирішувати стандарті і нестандарті ситуації, пропонувати альтернативні шляхи їх вирішення;

– лідерство – здатність до управлінської взаємодії в межах колективу, розподілу обов'язків, заохочення колективної роботи, цінування внесків інших працівників та індивідуальна відповідальність за результати діяльності колективу;

– управління персоналом – це цілеспрямована діяльність на розробку стратегії кадрової політики і методів управління людськими ресурсами;

– управління змінами – вміння постійно і своєчасно коригувати напрями діяльності співробітників, структурного підрозділу чи організації, оновлення структури організації для ефективного їх функціонування у середовищі, що постійно змінюється;

Перелік компетенцій,
необхідних для зайняття посад IV-V групи державних службовців

<i>Посада</i>	<i>Компетенції</i>		
	<i>Обов'язкові</i>	<i>Додаткові</i>	<i>Спеціальні</i>
Посада в державному органі, органі влади Автономної Республіки Крим та їх апараті, яка передбачає здійснення функцій з підготовки пропозицій щодо формування державної політики, розроблення, експертизи та/або редагування проектів нормативно-правових актів та не передбачає здійснення керівних функцій	1) професійний (фаховий) досвід; 2) робота в команді; 3) орієнтація на досягнення результатів; 4) планування та організація роботи; 5) аналітичні навички; 6) володіння державною мовою*; 7) навички роботи з комп'ютерною технікою та програмним забезпеченням*; 8) відповідальність і пунктуальність	1) спеціальні уміння і навички необхідні для виконання функціональних обов'язків	1) володіння регіональною мовою*
Посада в державному органі, органі влади Автономної Республіки Крим та їх апараті, яка не передбачає здійснення керівних функцій та функцій з підготовки пропозицій щодо формування державної політики, розроблення, експертизи та/або редагування проектів нормативно-правових актів	1) відповідальність і пунктуальність; 2) робота в команді; 3) орієнтація на досягнення результатів; 4) володіння державною мовою*; 5) навички роботи з комп'ютерною технікою та програмним забезпеченням*	1) спеціальні уміння і навички необхідні для виконання функціональних обов'язків	1) володіння регіональною мовою*

* – тимчасово необхідні компетенції

– управління ресурсами – вміння ефективно, залежно від потреб, знаходити, розміщувати та використовувати ресурси (в тому числі матеріальні та фінансові), розподіляти завдання і мотивувати задіяних людей з метою отримання очікуваних результатів;

– управління ризиками – прийняття рішень і здійснення заходів, спрямованих на забезпечення мінімально можливого (припустимого) ризику. Розглядається лише на керівних посадах, оскільки тільки керівництво володіє прерогативами виділяти необхідні ресурси, ініціювати і контролювати виконання відповідних завдань чи програм;

– управління конфліктами – здатність виявити конфліктну ситуацію, осмислити її та здійснити необхідні дії щодо її вирішення;

– управлінський контроль – вміння систематично моніторити хід виконання завдань, відслідковувати ефективність діяльності працівників, відстежувати збір та обробку інформації про використання ресурсів та дотримання термінів;

- орієнтація на досягнення результатів – здатність до мобілізації зусиль, незважаючи на додаткові труднощі та несприятливі обставин, для досягнення очікуваних;
- прийняття управлінських рішень – вибір оптимальних засобів організації, виконання завдань та проблем, особиста відповідальність за їх реалізацію;
- стимулювання розвитку працівників – заохочення до навчання і допомога у професійному зростанні, надання порад і стимулювання до розвитку необхідних компетенцій;
- планування та організація роботи – вміння послідовно й поетапно встановлювати та вирішувати цілі та завдання, а також визначати ефективні шляхи їх реалізації відповідно до наявних ресурсів;
- стратегічне мислення – вміння встановлювати пріоритети розвитку, ставити та досягати поставлені цілі (завдання), шляхом визначення оптимальної послідовності дій, необхідних ресурсів та виконавців;
- аналітичні навички – здатність логічно, індуктивно і творчо мислити виявляти закономірності та складні зв'язки, виділяти ключові моменти в непростих ситуаціях;
- креативність – здатність до генерування нових нестандартних ідей та рішень, нелінійне мислення, орієнтація на творче, інтуїтивне, за межами традиційної практики вирішення проблеми;
- стресостійкість – здатність ефективно діяти у кризових ситуаціях і вирішувати безпосередні й похідні проблеми;
- відповідальність і пунктуальність – здатність усвідомлено і своєчасно виконувати завдання та обов'язки, передбачати наслідки своїх дій та бездіяльності у полі наданих повноважень;
- ефективна комунікація – вміння чітко та зрозуміло виділяти інформацію (усно та/або письмово), переконати аудиторію та уважно слухати інших;
- робота в колективі (команді) – вміння працювати у спільних проектах і налагоджувати продуктивні робочі відносини з колегами, включаючи розуміння і толерантне ставлення до їхніх потреб та точок зору;
- уміння проводити переговори – володіння знаннями з ділового етикету, вміння вибирати тактовні та етичні прийоми проведення переговорів, спілкуватися у відкритій (дружній) формі, враховувати інтереси інших сторін, віднаходити оптимальне компромісне рішення;
- робота з громадськістю та засобами масової інформації – постійне інформування громадськості про діяльність органу влади з метою сприяння принципів відкритості та прозорості роботи державних органів та надання вичерпних та достатніх послуг громадянам, налагодження зв'язків із громадськими організаціями та засобами масової інформації різних рівнів;
- ораторські здібності – це вроджена чи набута здатність витупати перед аудиторією, аргументовано доносити інформацію у структурований, виважений спосіб;

– володіння іноземною мовою – достатній рівень володіння іноземною мовою (найчастіше англійською, німецькою або французькою) для спілкування, розуміння офіційних документів та ведення кореспонденції;

– володіння регіональною мовою – достатній рівень володіння регіональною мовою (зазвичай російською) для спілкування, розуміння офіційних документів та ведення кореспонденції;

– володіння державною мовою – достатній рівень володіння українською мовою для спілкування, розуміння офіційних документів та ведення кореспонденції;

– навички роботи з комп'ютерною технікою та програмним забезпеченням – достатній рівень володіння офісними програмами, електронною поштою та інтернетом, а також навички роботи з комп'ютерною технікою (принтер, сканер, модем тощо);

– спеціальні уміння і навички необхідні для виконання функціональних обов'язків – специфічні знання, вміння, навички необхідні для виконання функцій, покладених на конкретну посаду.

Розробляючи моделі компетенцій, також важливо створити уніфікований підхід до підбору, просування, навчання і мотивації державних службовців, а також систематизувати всі етапи проходження державної служби.

Таким чином, як свідчить досвід багатьох зарубіжних країн, професіоналізація державної служби є головним інструментом реалізації економічних реформ. Це обумовлює необхідність розробки типових профілів компетентностей посад для різних груп і підгруп посад державних службовців, з метою уніфікації підходів у роботі служб персоналу при прийнятті, оцінці, плануванні кар'єри державних службовців. До таких професійних та особистісних якостей, які характеризують профілі компетентностей для відповідних груп державних службовців, ми відносимо: лідерство, організаційні та інтелектуальні здібності, вміння чітко формулювати мету, брати на себе відповідальність, дотримання вимог службової етики, прагнення до професійного та особистісного зростання, володіння почуттям власної гідності, авторитетністю та демократичністю.

Література:

1. Про державну службу [Електронний ресурс] : Закон України від 17.11.2011 р. № 4050-VI. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua>.

2. Про засади державної мовної політики [Електронний ресурс] : Закон України від 09.06.2013 р. № 5029-VI. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua>.

3. Про Національний план дій на 2012 рік щодо впровадження Програми економічних реформ на 2010 – 2014 роки “Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава” [Електронний ресурс] : Указ Президента України від 12.03.2012 р. № 187/2012. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua>.

4. Про затвердження Типового профілю професійної компетентності посади керівника апарату та мінімальних вимог до рівня професійної компетентності

осіб, які претендують на зайняття цієї посади [Електронний ресурс] : наказ Нацдержслужби України від 16.05.2012 р. № 91. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua>.

5. Про затвердження Порядку визначення спеціальних вимог до досвіду роботи, вимог до напрямку підготовки (отриманої особою спеціальності) та інших вимог до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття посад державної служби груп II, III, IV і V [Електронний ресурс] : наказ Нацдержслужби України від 16.05.2012 р. № 92. – Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua>.

6. Про затвердження Методичних рекомендацій з розроблення профілів професійної компетентності посад державної служби у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим або їх апараті [Електронний ресурс] : наказ Нацдержслужби України від 20.07.2012 р. № 148. – Режим доступу : <http://nads.gov.ua>.

7. Гогіна Л. Компетенції та компетентності в державній службі України: до проблеми понятійного апарату [Електронний ресурс] / Л. Гогіна. – Режим доступу : <http://www.academy.gov.ua>.

8. Жмінка С. П. Зарубіжний досвід впровадження компетентнісного підходу в державне управління / С. П. Жмінка // Ефективність державного управління : зб. наук. пр. – 2013. – Вип. 37. – С. 451–459.

9. Кукуля А. Принципи професіоналізму державних службовців та профелі професійної компетентності посад державної служби / А. Кукуля // Вісник державної служби України. – 2012. – № 3. – С. 11–17.

Надійшла до редколегії 16.09.2014 р.

УДК 32.019.52

О. В. ХОРОШЕНЮК

УТОЧНЕННЯ СУТНОСТІ ТА ПЕРЕЛІКУ ГРУП СУБ'ЄКТІВ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

Узагальнено наукові підходи до визначення сутності публічної служби та визначення її складових. Запропоновано авторське поняття “публічна служба” та перелік груп суб'єктів публічної служби за типами державних, муніципальних, корпоративних і громадських організацій. Обґрунтовано доцільність виокремлення таких підвидів публічної служби: “сервісна служба” та “служба у спеціальних органах управління розвитком публічної служби”.

Ключові слова: публічна служба, державна служба, муніципальна служба, сервісна служба, громадська служба, рівні служби, структура публічної служби держави.