

8. Егоршин А. П. Управление персоналом / А. П. Егоршин. - Н. Новгород : НИМБ, 1999. - 624 с.
9. Ефремов В. С. Стратегическое управление в контексте организационного развития / В. С. Ефремов // Менеджмент в России и за рубежом. - 2008. - № 1. - С. 3-43.
10. Забелин П. В. Основы стратегического управления / П. В. Забелин, Н. К. Моисеева. - М. : ВИНТИ, 1997. - 195 с.
11. Зудина Л. Н. Организация управленческого труда : учеб. пособие / Л. Н. Зудина. - М. : ИНФРА-М, 1997. - 256 с.
12. Инновационный менеджмент. Справочное пособие. - Изд. 2-е, перераб. и доп. / под ред. П. Н. Завлина, А. К. Казанцева, Л. Э. Миндели. - М. : Центр исследований и стат. науки, 2008. - 586 с.
13. Интегральные показатели эффективности реформы государственного управления. Справочный материал. - Всемирный банк, 2004. - 611 с.
14. Исследование операций : в 2 т. / под ред. Дж. Моудера и С. Элмаграби. - М. : Мир, 2001. - 624 с.
15. Карлоф Б. Деловая стратегия / Б. Карлоф. - М. : Экономика, 1991. - 377 с.
16. Кибанов А. Я. Формирование системы управления персоналом / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров. - М. : ГАУ, 2003. - 376 с.
17. Менеджмент : учеб. для вузов / под ред. М. М. Максимцева, А. В. Игнатъевой. - М. : Банки и Биржи, ЮНИТИ, 1998. - 511 с.
18. Ньюстром Дж. Б. Организационное поведение. Поведение. Поведение человека на рабочем месте / Дж. Б. Ньюстром, К. Дэвис. - СПб. : Питер. - 447 с.
19. Осипова О. Управління персоналом у рамках стратегічного менеджменту / О. Осипова // IT Manager, 1998. - Вып. 134. - С. 78-124.
20. Основы социального управления / под ред. В. Н. Иванова. - М., 2001.
21. Пригожин А. И. Нововведения: Стимулы и препятствия / А. И. Пригожин. - М. : Изд-во полит. лит., 2007. - 403 с.
22. Рак Н. Г. Методика комплексной оценки кадров управления / Н. Г. Рак // Упр. персоналом. - 1997. - № 10. - С. 14-20.

Тетяна Горецька,
аспірант кафедри європейської інтеграції,
головний спеціаліст протокольного відділу НАДУ

Компетенційний підхід на державній службі

У статті розкривається поняття "компетенція", аналізується досвід запровадження компетенційного підходу в Європейському Союзі, окремих державах-членах ЄС, а також в Україні.

Ключові слова: компетенція, знання, компетенційний підхід, рамки компетенцій і поведінки, компетенційна рамка, кваліфікаційний стандарт.

The author defines the concept of competence and analyses implementation of competence based approaches in the civil service of the EU and its member-states, as well as in Ukraine.

Key words: competence, knowledge, competence approach, Competence Framework, Standart of qualifications.

Постановка проблеми. За останні десять років значно зріс інтерес роботодавців до проблем оцінювання, вимірювання та прогнозування ефективності роботи працівників. У зв'язку з цим у сфері управління людськими ресурсами компетенційний підхід набув широкої популярності: спочатку в приватному, а згодом і в державному секторах.

В Україні можливості компетенційного підходу не достатньо вивчені, лише зроблені перші кроки до запровадження компетенційного підходу на державній службі завдяки канадсько-українському проекту "Реформа управління персоналом на державній службі в Україні". У той час, як запровадження компетенційного підходу в приватному секторі дає позитивні результати, керівники кадрових служб державних установ не володіють цим інструментом управління людськими ресурсами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ідеї засновників компетенційного підходу Марка К.Сміта та Дж.Коттера набули популярності в останнє десятиліття. Професор Дж.Коттер визначив компетенції, необхідні для лідерів і керівників в умовах змін. Марк К.Сміт досліджував питання набуття нових компетенцій у зв'язку з потребами ринку праці, вимогами працедавців та процесами глобалізації.

В ЄС вивчення компетенцій тісно пов'язано із набуттям знань, вмінь та навичок, необхідних для поступу євроінтеграційних процесів. К.Бекінг та Н.Хопман визначили набір компетенцій, необхідних для "ефективного європейського державного лідера" [9].

Значних успіхів було досягнуто завдяки низці освітніх проектів, реалізованих у рамках запровадження Болонського процесу: ICAMP, ICOPER, TENCompetence. Зокрема, проектами передбачається: створення технічної і інформаційної структури в Європі для підтримки навчання впродовж життя відповідно до потреб окремих груп, організацій, особистостей на основі визначених компетенцій; аналіз кращого досвіду застосування компетенційного підходу та рамок компетенцій у системах освіти різних держав-членів ЄС [7; 8; 11].

В Естонії розроблена та запроваджена "Рамка компетенцій для високопосадовців", що використовується як інструмент під час навчання та відбору на вищі державні посади [6]. На державній службі Канади запровадження компетенційного підходу стало результатом розробки та запровадження "Компетенційного профілю" для внутрішніх аудиторів Секретаріату Ради Казначейства та працівників Атестаційної Комісії Державної Служби Канади, а також інших агенцій [10].

В Україні дослідження компетенційного підходу на державній службі є об'єктом уваги таких науковців, як Л.Гогіна, А.Ліпенцев, Н.Колісниченко, І.Шпекторенко. Зокрема, Л.Гогіна аналізувала можливості впровадження компетенційного підходу в професійному навчанні державних службовців.

А.Ліпенцев вивчав досвід застосування компетенційного підходу в практиці управління людськими ресурсами державної служби таких країн, як США та Канада. Н.Колісниченко досліджувала управлінські компетенції високопосадовців окремих країн ОЕСР.

Невирішена раніше частина загальної проблеми. Разом з тим сьогодні відсутнє визначення компетенційного підходу як інструменту управління людськими ресурсами, не досліджені можливості його впровадження на державній службі у процесі реформування системи державного управління України.

Мета даної статті полягає в розкритті сутності компетенційного підходу, особливостей його застосування на державній службі на прикладі держав-членів ЄС, інших країн західного світу та окресленні перспектив запровадження компетенційного підходу в Україні.

Виклад основного матеріалу. Дослідження останніх років зосереджені на розробленні та впровадженні системи управління та розвитку людських ресурсів, базованої на компетенціях. Завдяки такій системі визначаються компетенції, якими мають володіти державні службовці для того, щоб добре виконувати свою роботу, а також вона використовується як основа для найму, відбору, навчання і підвищення кваліфікації.

У літературі існує велика кількість визначень поняття "компетенція". Наприклад, в опитуванні Голландського інституту державного управління (ROI) компетенція визначена як "здатність діяти успішно" та розділяється на знання, уміння і ставлення [9].

Спільний проект Офісу державної служби Республіки Польща та Академії Бізнесу "Ернст та Янг" під назвою "Підготовка стандарту кваліфікацій державних службовців" тлумачить поняття компетенції як "схильність поводити себе особливим, належним чином в особливій ситуації" [12]. Сюди включаються знання та досвід, а також уміння, навички, особисті риси характеру людини.

Проект Європейського Союзу "Надбудова освітніх структур в Європі. Вклад університетів у Болонський процес" визначає компетенції як динамічне поєднання когнітивних та метакогнітивних навичок, знань, розумінь, міжособистих, інтелектуальних та практичних навичок, а також етичних цінностей. Розвиток компетенції є метою освітніх програм. Компетенції підрозділяються на загальні та специфічні для конкретних напрямів освіти [4].

"Компетенційний профіль" Канадської державної служби тлумачить компетенції як знання, уміння, навички та поведінку, які працівники використовують при виконанні своєї роботи та які є головними індикаторами для працівників у досягненні організаційних стратегій [10].

Дж. ЛаРоуз, радник проекту "Реформа управління персоналом на державній службі в Україні", так визначає це поняття: компетенції - це навички, знання, цінності, підходи та особисті якості (характеристики), які про-

являються у поведінці державного службовця, що сприяє досягненню успішних результатів діяльності [1].

В.Малиновський у "Словнику термінів і понять з державного управління" [3] пропонує таке визначення: компетенція - коло повноважень (прав і обов'язків) будь-якого органу або посадової особи, які надаються суб'єкту управління (органу або посадовій особі) для виконання відповідних завдань і функцій та визначають його місце в апараті державного управління.

Голландський інститут державного управління (ROI) у 2004 р. разом з експертами 25 навчальних та науково-дослідних закладів держав-членів та кандидатів на вступ до Європейського Союзу провів опитування державних службовців, які обіймають посади нижчої та середньої ланки, а також вищі керівні посади, та які працюють на національному й європейському рівнях. Державні службовці мали дати відповідь на питання: "Що повинен знати й уміти, які якості демонструвати державний службовець на керівній посаді, щоб успішно діяти на європейській арені?" [9].

Завдяки цьому опитуванню було визначено "Рамки спільних компетенцій для об'єднаної Європи", в яких описані знання, вміння, навички, необхідні для ефективного управління на державній службі, а також ставлення державних службовців до виконання своїх посадових обов'язків.

На основі відповідей респондентів були визначені такі рамки спільних компетенцій [9]: уміння вести переговори; розуміння суті процедур; знання інституцій; відкритість поглядів; бачення стратегічної перспективи; соціальні навички; уміння створювати мережі; організаційні уміння; міжкультурна комунікація; добросовісність. Мовні навички державних службовців також були визначені як важлива передумова ефективної діяльності в європейському середовищі.

Аналіз відповідей на опитування вказав, що бажані якості державних лідерів, які діють на національному рівні і співпрацюють з Європейським Союзом, є схожими у різних країнах.

Завдяки дослідженню Голландського інституту державного управління було вироблено рамки спільних компетенцій для європейських лідерів, в яких містяться сім ключових компетенцій (див. табл. 1).

Компетенційний підхід на державній службі Республіки Польща було запроваджено завдяки проекту "Підготовка стандарту кваліфікацій державних службовців" Офісу державної служби Республіки Польща за участю міжнародної приватної консалтингової корпорації Академія Бізнесу "Ернст та Янг", які у своєму спільному проекті розробили так званий кваліфікаційний стандарт. Метою розробки була допомога корпусу державної служби Польщі в досягненні її місії та управління державою на основі компетенційного підходу.

Кваліфікаційний стандарт - це модель цінностей, вимог та компетенцій, додаткових кваліфікаційних вимог, які пов'язані зі специфікою виконуваної

Таблиця 1

Рамки спільних компетенцій для європейських лідерів [9]

Ставлення і поведінкові характеристики	Уміння та навички	Знання
Відкритість мислення і поведінки (відкритість мислення, гнучкість, здатність до навчання, різнобічність)	Соціальні навички (навички комунікації, уміння слухати, міжкультурна комунікація, презентаційні навички, уміння створювати мережі, уміння лобіювати, уміння вести переговори, бачити стратегічну перспективу, переконувати та доходити консенсусу)	Знання на різних рівнях <u>Європейський рівень</u> (інституції, процедури, політики ЄС, законодавство/право ЄС, відносини і партнерські мережі)
Інноваційність (ініціативність, новаторство, творчий підхід, сміливість/мужність)	Націленість на результат (обробка інформації, винесення суджень, рішучість, розв'язання проблем)	<u>Національний рівень</u> (галузева політика і пріоритети, національна система і процедури, відносини ЄС - країни - члени)
Доброчесність (чесність, прозорість, підзвітність, відданість справі)	Організація (організаційні навички, планування й оцінювання, розвиток персоналу, делегування, уміння створювати команди)	<u>Національний рівень/інші країни</u> (галузева політика і пріоритети, національні системи і процедури, мережі соціального партнерства в Європі, відносини ЄС - країни - члени)

роботи, службовими обов'язками державного службовця та ситуацією в регіоні, офісі чи колективі та до якої повинен прагнути кожен державний службовець [12]. Стандарт був розроблений на основі тверджень та опитувань державних службовців корпусу польської державної служби усіх рівнів, вивчення громадської думки та поглядів стейкхолдерів (зацікавлених сторін), які мають справу з державними службовцями Республіки Польща.

Цей стандарт стосується всіх груп державних службовців у Республіці Польща: керівників, фахівців середньої ланки, допоміжних посад тощо. Кваліфікаційний стандарт допомагає визначити напрям професійного розвитку державних службовців.

Запровадження кваліфікаційного стандарту стало першим кроком до розроблення однакових стандартів в управлінні всією системою державної служби Польщі, включаючи системи навчання, стимулювання та оплати праці.

Компонентами кваліфікаційного стандарту для державних службовців Республіки Польща є цінності, вимоги й компетенції. Цінності та вимоги є універсальними за своєю природою, відповідно мають бути властиві усім державним службовцям.

На основі дослідження було визначено такі універсальні цінності [12]: особиста відповідальність; праця заради суспільного блага, повага до закону; повага до інших; постійний професійний розвиток та вдосконалення своїх знань і компетенцій. Універсальними вимогами до державних службовців є: освіта, що відповідає займаній посаді; політична нейтральність; бездоганна репутація; знання іноземної мови; висока атестаційна оцінка.

Щодо компетенцій, то вони можуть бути універсальними, головними, пріоритетними та допоміжними [12]. Компетенції є різними для різних груп посад державних службовців у Польщі. Універсальними компетенціями, згідно з вказаним дослідженням є: робота, орієнтована на клієнта; уміння пристосуватись до змін; впевненість; організаційні навички; ефективна комунікація; уміння вирішувати проблеми; уміння справлятися /боротися зі стресом.

Головні компетенції відображають профіль та мету існуючої посади. Пріоритетні компетенції визначають необхідні уміння, а допоміжні є важливими та бажаними, але не відіграють вирішальну роль для обіймання даної посади.

Наприклад, для вищих посад державних службовців головними та пріоритетними компетенціями є лідерство, уміння управляти іншими, розв'язувати проблеми та приймати рішення, допоміжними - уміння організувати роботу, вести переговори, пристосуватись до змін, бути впевненим, уміння долати стрес тощо. Для посад середньої ланки такі компетенції, як управління іншими, вирішення проблем та прийняття рішень, організація праці є головними та пріоритетними, а ведення переговорів, праця із зовнішніми/внутрішніми клієнтами та ефективне спілкування, пристосування до змін належать до допоміжних компетенцій. Головними та пріоритетними компетенціями для допоміжних посад є праця з зовнішніми/внутрішніми клієнтами, пристосування до змін та вирішення проблем, у той час як допоміжними компетенціями для цієї групи посад є такі компетенції, як впевненість, організація праці, ефективне спілкування тощо [12].

На основі дослідження був вироблений "Портрет ідеального державного службовця" для керівних та нижчих посад (див. табл. 2).

Таблиця 2

Портрет ідеального державного службовця [12]

Нижчі посади	Вищі посади
<ul style="list-style-type: none"> • Знання, відповідні займаній посаді • Направленість на клієнтів • Уміння організувати роботу • Уміння передбачати результат від прийнятого власного рішення • Необхідні знання для виконання щоденної роботи (вища освіта не є необхідною) • Знання іноземної мови не є необхідним, за умови, що є особа з такими знаннями, яка працює поряд • Навички міжособистісного спілкування • Уміння долати стрес • Працьовитість • Гнучкість • Доброта • Відкритість • Незалежність • Самосвідомість • Збалансована особистість • Систематичний підхід до роботи 	<ul style="list-style-type: none"> • Не піддається впливу / має "імунітет" проти тиску • Вища управлінська освіта • Управлінські навички (планування, створення команд, делегування обов'язків) • Знання іноземної мови • Відкритість (наприклад до зауважень клієнтів чи підлеглих, включаючи критику) • Не має страху у прийнятті рішень та відповідальності за них • Справедливість • Гнучкість • Працьовитість • "Імунітет" проти стресу • Розумові здібності • Гарні манери

Європейська Комісія під час відбору та призначення на свої посади "службовців найвищого гатунку" [2] користується Рамками компетенцій і поведінки. У Рамках компетенцій і поведінки виділяють основні компетенції, що стосуються усіх державних службовців, окремо компетенції для тих, хто займає керівні та лідерські посади, а також специфічні компетенції та аспекти поведінки (див. табл. 3).

Таблиця 3

**Рамки компетенцій і поведінки, що використовуються
Європейською Комісією [2]**

Основні компетенції та поведінка для всіх державних службовців	Компетенції для тих, хто займає керівні та лідерські посади	Специфічні компетенції та аспекти поведінки
<u>Поведінка</u> (праця поряд з іншими, мотивація, службова кар'єра)	Лідерство. Керівництво людьми. Фінансовий менеджмент. Ресурсний менеджмент тощо	Як передбачено посадовими інструкціями
<u>Компетенція</u> (комунікація, досягнення результатів, розв'язання проблем і винесення суджень)		

Цікавий досвід запровадження компетенційного підходу також мають інші держави-члени ЄС.

У Великобританії була розроблена "Рамка компетенцій для керівних посад на державній службі", яка містить шість основних компетенцій. Для кожної компетенції були визначені показники ефективної/неефективної поведінки (див. табл. 4).

Таблиця 4

**Рамка компетенцій для керівних посад на державній службі
у Великобританії [9]**

Креативне та комунікативне бачення майбутнього
Бути прикладом для всіх
Стратегічне мислення
Мотивувати та розвивати працівників з метою досягнення найкращих результатів від їх роботи
Уміння навчатись та вдосконалюватись
Зосередження на результаті

У Нідерландах система менеджменту, базована на компетенціях, для керівних посад на державній службі визначає 42 навички, які безпосередньо стосуються управлінських посад. Але саме сім ключових компетенцій, так звана "прекрасна сімка" [2], є основою для управлінських посад на державній службі. До цієї "прекрасної сімки" входять такі компетенції: самосвідомість; уміння навчатись; розуміння реалій навколишнього середовища; розвиток персоналу; наполегливість; чесність; ініціативність/проактивне ставлення.

Обравши євроінтеграційний курс, Україна повинна насамперед провести внутрішні реформи: адаптувати законодавство України до законодав-

ства ЄС, реформувати інституції, перейти до європейських стандартів, норм і процедур. З метою підтримки українського уряду у відповідній діяльності Канадське Агентство з міжнародного розвитку (CIDA) розробило чотирирічний Проект "Реформа управління персоналом на державній службі в Україні", що має на меті сприяти Головному управлінню державної служби України у проведенні реформ у системі державної служби. Проект фінансується Канадським Агентством з міжнародного розвитку та впроваджується Канадським бюро міжнародної освіти в партнерстві з Головним управлінням державної служби України. Проект здійснюється у два етапи: етап розроблення (2007-2008 рр.) та етап реалізації проекту (2008-2011 рр.).

Питання професійного навчання та розвиток лідерства, підтримка професійної та сталої державної служби, системи управління та інфраструктура є трьома основними компонентами цього проекту [6], реформування яких дасть змогу створити корпус професійних лідерів на державній службі України, запровадити розроблені профілі компетенцій лідерства, регулярне оцінювання потреби у професійному навчанні вищих державних службовців, розробити та інтегрувати цілісні та ефективні процеси й процедури управління персоналом (система класифікації посад, оцінювання при прийнятті на службу та просуванні, у тому числі щорічне оцінювання, запровадження порівняльного аналізу заробітних плат тощо), а також підвищити спроможність Голодержслужби України та кадрових підрозділів окремих центральних органів виконавчої влади до здійснення реформи системи управління людськими ресурсами в центральних органах виконавчої влади шляхом розвитку системи адміністрування реформи та реалізації на підтримку реформи стратегії інформування громадськості тощо.

Висновок. Компетенційний підхід запроваджено в більшості країн Європейського Союзу, а також і в інших західних демократичних країнах, хоч поняття компетенції тлумачиться по-різному в кожній окремій країні.

Компетенційний підхід є невід'ємною частиною управління людськими ресурсами і використовується як головний інструмент під час відбору кадрів, оцінки та атестації. Також компетенції відіграють важливу роль при проведенні аналізу потреб у навчанні та в процесі розроблення навчальних програм.

Результатом запровадження компетенційного підходу на державній службі в різних країнах стали розроблення та прийняття так званих компетенційних рамок, які сприяють вдосконаленню професійного навчання, розвитку та побудові ефективної, основаної на європейських цінностях державної служби.

Накопичений Європейським Союзом великий досвід реформування й удосконалення державного управління та державної служби має бути використаний і впроваджений в Україні, що має наміри інтегруватись до Європейського Союзу. Наша держава має провести низку внутрішніх адмініст-

ративних реформ, спрямованих на вдосконалення трьох взаємозалежних компонентів системи державного управління: інституцій, правил і процедур, що регулюють їх діяльність всередині, і процесів і механізмів, що регламентують їх зовнішнє співробітництво, кадрового забезпечення. Цьому має допомогти проект "Реформа управління персоналом на державній службі в Україні", який реалізується Головним управлінням державної служби України за підтримки Канадського агентства з міжнародного розвитку (CIDA) з метою підвищення дієздатності й ефективності системи державного управління України, зокрема через запровадження компетенційного підходу.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Об'єктом подальших досліджень можуть бути вивчення компетенційних профілів для окремих посад державних службовців, методики їх застосування в процесі відбору та призначення кандидатів на посади, оцінки й атестації.

Список використаних джерел

1. *ЛаРоуз Дж.* Профіль компетенцій лідерства включає компетенції, які є необхідними для ефективного виконання функцій лідерства та управління / Дж. ЛаРоуз. - Режим доступу : <http://www.center.gov.ua/interv-yu/dzhil-larouz-profil-kompetenciyi-liderstva-vklyucha-ye-kompetencyi-yaki-ye-neobhidnimi-dlya-efektivnogo-vikonannya-funkciy-liderstva-ta-upravlinnya.html>
2. Європейський досвід державного управління : курс лекцій / [О. Ю. Оржель, О. М. Палій, І. В. Кравчук та ін.]. - К. : Вид-во НАДУ, 2007. - 76 с.
3. *Малиновський В. Я.* Словник термінів і понять з державного управління / В. Я. Малиновський. - 2-ге вид., допов. і виправл. - К. : Центр сприяння інститут. розвитку держ. служби, 2005. - 254 с. - (Серія "Бібліотека молодого державного службовця").
4. Настройка образовательных структур в Европе. Вклад университетов в Болонский процесс [Электронный ресурс]. - Режим доступу : http://www.iori.hse.ru/tuning/materials/Introduction_Tuning%20Educational%20Structures.pdf
5. Стратегічна рамка щодо реформи управління персоналом [Електронний ресурс] / Розроблено в рамках проекту реформи управління персоналом на державній службі в Україні. - Режим доступу : http://194.44.142.194/data/upload/publication/main/ua/689/UKR_HRM_Strategic_Framework_Final.pdf
6. Development of the Competency Framework for Estonian Senior Civil Service [Електронний ресурс]. - Режим доступу : www.avalikteenistus.ee
7. ICAMP Project objectives. - Режим доступу : <http://www.icamp.eu/>
8. Icoper Project objectives. - Режим доступу : <http://www.icoper.org/project-objectives>
9. *Becking K.* Excellent Public Leadership. 7 competencies for Europe / K. Becking, N. Hopman. - Sdu Uigevers, 2005. - P. 67.
10. Overview of the Framework for the Competency-Based Management in the Public Service of Canada. - Режим доступу : <http://www.docstoc.com/docs/2393483/>
11. TENCCompetence Overview. - Режим доступу : <http://www.tencompetence.org/node/181>
12. Standard of qualifications for the Civil Service: Study Report of Project "Developing a Standard of Qualifications of the Civil Servant". - Warsaw, 2005. - P. 53.