

Предметом подальших досліджень в цьому напрямку вважаємо відповідні наукові теоретичні та практичні розробки стосовно оцінки кадрів. Професійний відбір і прийом громадян на державну службу несуть значне навантаження в практиці становлення ефективної і життєздатної вітчизняної системи державного управління. Подальше вдосконалення цих кадрових технологій і механізмів – застосування високпрофесійного складу державних службовців.

#### Література.

1. Постанова Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2002 року № 169 «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців» // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>. – Назва з екрану.
2. Артеменко Н. Ф. Мотивація як чинник підвищення професійної компетентності та кар'єрного зростання державних службовців // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua>. – Назва з екрану.
3. Джордж М. Аттестация государственных служащих в Англии // Государственная служба. Карьера и профессиональный рост. Зарубежный опыт. – М.: РАГС, 1996. – № 4. – С. 10–14.
4. Егоршин А. И. Основы управления персоналом: Учеб. пособие для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2006. – 356 с.
5. Інтегрування системи менеджменту людських ресурсів у процесі реформування державної служби. – К.: Вид-во НАДУ, 2005. – 552 с.
6. Комментарии к Федеральному закону «Об основах государственной службы Российской Федерации» и законодательству о государственной службе зарубежных государств. – М.: Юридическая фирма Контракт; ИНФРА. М, 2001. – 369 с.
7. Конкурсный отбор на государственную службу в условиях Таджикистана. / Д. Давлатов, Ф. Эргашева. – Душанбе, ООО «Контраст», 2009. – 100 с.
8. Михненко А. Шляхи удосконалення підготовки державних службовців у контексті європейської інтеграції України / А. Михненко, Н. Гончарук, Л. Прокопенко // Командор. – 2005. – № 1. – С 9–13.
9. Профессиональная ориентация, подготовка и оценка персонала: Обзорная информация / Сост. В. И. Яровой; Под ред. Г. В. Щекина. К.: МАУП, 1999. – 120 с.
10. Performance Management Guidance 2008/09 for Permanent Secretaries and the Senior Civil Service. Cabinet Office, UK. 2008. – [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.paservices.qinetiq-tim.com>. – Назва з екрану.

УДК 35.086

*Ольга Шерстюк*

## ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПРОЕКТНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ

*У статті автором досліджено поняття та основи структурних компонентів проектної компетент-*

© Шерстюк О.І., 2012.

*ності державного службовця та основні принципи моделі проектної компетентності.*

**Ключові слова:** проектна компетентність, державна служба, державне управління.

⚡ Динамічні процеси у розвитку країн світу в кінці минулого та на початку нинішнього сторіччя зумовили хвилю модернізації державного управління, вжиття заходів щодо підвищення його ефективності. Серцевиною цього процесу стало реформування механізму державного управління – систем державної служби. Так, підвищення ефективності діяльності органів державної влади і надання якісних управлінських послуг було лейтмотивом проведення реформ державної служби у Великій Британії, Канаді, Росії, США, Франції та інших країнах. Відомо, наскільки актуальною ця проблема є сьогодні для України. Це зумовлює необхідність пошуку нових, адекватних сучасним реаліям методологічних підходів та кадрових технологій у побудові державної служби. Йдеться не про копіювання зарубіжних технологій, а про адаптацію інноваційного досвіду до вітчизняних умов з метою підвищення результативності діяльності органів державної влади та їх апаратів у цілому і кожного державного службовця зокрема, формування корпоративної філософії і корпоративної культури державної служби, прискорення процесу адаптації інституту державної служби до стандартів Європейського Союзу.

⚡ Окремі аспекти проблеми розглядаються у публікаціях А. Вишневецького та О. Хмельницької [2, с. 41], О. Оболенського та В. Сороки [8, с. 23]. Певні дослідження з питань компетентності та оцінки діяльності державних службовців здійснено останнім часом під егідою Головного управління державної служби України. За проектом модернізації системи професійного навчання державних службовців, що реалізується в Національній академії державного управління при Президентові України, досліджується проблема запровадження демократичних інституційних стандартів професійної діяльності державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, в межах якої однією з робочих груп розглядалося питання стандартів компетенції посад державної служби та стандартів компетентності державних службовців [7].

⚡ Метою статті є обґрунтування передумов впровадження компетентнісного підходу у галузі державної служби. Для реалізації поставленої мети у статті необхідно вирішити такі завдання: узагальнити поняття проектної компетентності та виділити основні структурні компоненти проектної компетентності державного службовця.

⚡ Наявність науково визначеного, загальновищого, принципово погодженого понятійного апарату доцільно розглядати як важливий фактор прискорення впровадження компетентнісного підходу в державній службі України, який є більш продуктивним для оцінки професійного розвитку державного службовця, дає змогу більш глибоко оцінити його професіоналізм. Не зупиняючись на аналізі множинних вітчизняних і зарубіжних трактувань термінів «компетенція» і «компетентність», відзначимо, що стосовно до системи вищої професійної освіти, компетентність може розглядатися як комплекс професійно-особистісних якостей працівника, що забезпечують за рахунок постійного оновлення результативність у вирішенні професійних завдань на рівні вимоги суспільства, ринку, професійного середовища. Окрема компетенція як елемент локальної ком-

петентності передбачає наявність знань, що постійно оновлюються, уміння і навичок, що дозволяють вирішувати конкретні проблеми у сферах організації професійної діяльності та виконання професійних функцій [5, с. 427].

Вимоги до рівня професійної компетентності особи, яка претендує на зайняття посади державної служби, вказані в статті 16 закону України «Про державну службу» [3]. Але професійна компетенція, як практична реалізація професійних здібностей і ділових якостей працівника в їх синергетичному взаємозв'язку і взаємозалежності, є лише складовою проектною компетентності. Під проектною компетентністю державного службовця ми розуміємо інтегративну характеристику, а саме сукупність особистісних рис державного службовця, що зумовлюють рівень управлінських, економічних, політологічних, етичних, соціально-психологічних та інших знань та вмінь державного службовця, включаючи його здатність творчо мислити, готовність брати на себе відповідальність, передбачати результати своєї діяльності й критично оцінювати її наслідки, грамотне володіння інноваційними управлінськими технологіями в умовах ринкових відносин, готовність до самоосвіти, які працівник може ефективно застосовувати в різних ситуаціях та адаптувати до змінюваних умов роботи.

Разом з тим, питання термінологічного визначення та розкриття суті й значення, взаємозв'язків таких понять, як «проектна компетенція посадової особи (державного службовця)» і «проектна компетентність посадової особи (державного службовця)», «профілі проектною компетентності» і «стандарты компетентності», «стандарты компетентності» тощо відносять до слабо науково розроблених. Сьогодні вони не знайшли ще свого відображення навіть у словникових виданнях з питань державного управління [6, с. 20]. Не відображені вони також і в тексті проекту нової редакції Закону України «Про державну службу» [4].

Сучасна наука проектного менеджменту розглядає три складові проектною компетентності: фахову, методичну та соціальну. У науковій літературі трапляються обґрунтування щодо існування комунікативної, соціально-культурної, психологічної компетенції тощо.

Основними компонентами проектною компетентності є мотиваційно-регуляторний компонент, когнітивний компонент, операційно-практичний компонент та рефлексивний компонент.

Мотиваційно-регуляторний компонент проектною компетентності державного службовця передбачає [1, с. 152]:

- наявність мотивації до проектною діяльності;
- наявність особистісних якостей, що забезпечують реалізацію пізнавальних потреб у проектною діяльності;
- аналіз і поточний контроль своєї діяльності
- орієнтація на творчість в діяльності.

За результатами анкетування встановлено основні мотиви діяльності адміністративного персоналу місцевих державних адміністрацій. Так, 62,3 % опитаних свою діяльність консолідує з бажанням принести користь суспільству і людям, 48,4 % бажають реалізувати себе в системі державного управління, для 33,2 % основним мотивом є перспектива професійного росту і службовою кар'єри.

Частина працівників органів місцевої влади визначили для себе такі мотиви, як престиж статусу державного

службовця – 27,4 %, стабільність свого соціального положення – 25,9 % та відчуття влади та поваги до себе зі сторони інших людей – 20,8 %. Найменше, що заохочує до діяльності в системі державної служби – це заробітна плата (12,3 %) та ще 10 % вказали, що вступили на державну службу тому, що не було іншого вибору.

З урахуванням віку та стажу державних службовців спостерігається певна тенденція щодо мотивації роботи на державній службі. Працівники ОДА і РДА, які мають стаж державної служби до 5-ти років, більшою мірою, ніж інші державні службовці, керуються такими мотивами, як перспективи професійного росту та бажання зробити кар'єру; від 5 до 15 років – відчуття влади та поваги до себе з боку інших людей; від 15 і більше років – престиж статусу державного службовця та бажання реалізувати себе в системі державного управління.

За результатами опитування встановлено, що мотив: «бажання принести користь суспільству і людям» найбільш важливий для службовців віком 50-59 років (73,9 %) і менш важливий для 19-29 (50,5 %) років.

Така ж тенденція зберігається і при вивченні мотиву: бажання реалізувати себе в системі державного управління (державні службовці 19-29 років 43 % та 60 % вік

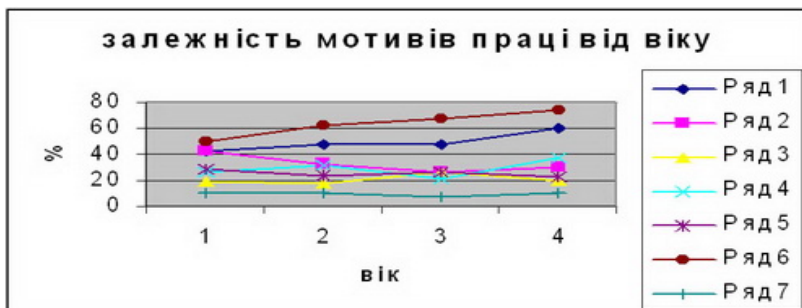


Рис. 1 – Залежність мотивів праці від віку [9]

50-59 років). І навпаки, коли мова йде про перспективи професійного росту та бажання зробити кар'єру, то цим мотивом керуються 43% державних службовців віком 19-29 років та 30% – віком 50-59 років.

Решта мотивів: відчуття влади та поваги до себе з боку інших людей, престиж статусу державного службовця, забезпечення власного добробуту, стабільність свого положення відіграють незначну роль в професійній діяльності державних службовців і майже рівною мірою характерна для всіх державних службовців незалежно від віку і стажу державної служби. Крім того, 10 % державних службовців вказали про свій випадковий прихід на державну службу як результат неможливості влаштуватися на бажану роботу [9].

Очевидно, що в сучасних умовах розвитку державної служби проходить психологічна переорієнтація службовців, де соціальна компетенція, як основна умова їх діяльності з визначальним мотивом «бажання принести користь суспільству і людям», узгоджується з мотивами власної реалізації в системі державної служби та з прагматичним підходом зробити кар'єру.

Не менш важливою складовою проектною компетентності державного службовця є когнітивний компонент. Він передбачає [1, с. 121]:

- володіння системою знань про проектною діяльність;
- самостійність мислення;
- інтелектуальна активність;
- прояв креативності в проектною діяльності.

Вивчення когнітивного стилю в галузі державного управління становить для науковою галузі надзвичайний

інтерес у зв'язку з тим, що, з одного боку, саме від цієї діяльності залежить не тільки соціальний, але й економічний розвиток суспільства та держави, з іншого – спостерігається безпосередній вплив на формування тих чи інших складових стилю конкретного управлінця.

Отже, когнітивний стиль – це індивідуально-особистісні способи переробки інформації, які зумовлені ментальними структурами управлінця та виявляються на мовному рівні у вигляді оцінки, категоризації, аналізу подій і фактів, що актуалізують у свідомості певну модель мовної поведінки та спрямовують на певні мисленнєві та фізичні дії [1, с. 51].

Тисячі державних службовців задіяні в управлінській діяльності, відповідно, як і в будь-якій професії, вони мають власні особливості, характеристики, когнітивний стиль. Сучасний управлінець – професіонал своєї справи. Це передбачає прийняття ним професійних рішень, які гарантують успішний результат; наявність професійних якостей, які відповідають поставленим вимогам; уміння управляти колективом, а також здатність створювати професійну команду однодумців – людей подібних за менталітетом і когнітивними якостями.

Серед універсальних принципів управління виділяють принцип стратегічного мислення, що передбачає формування комплексного мислення з елементами орієнтації на довгострокову перспективу успішної діяльності; чіткого визначення мети та пріоритетів; раціонального розподілу завдань та визначення відповідальності; ефективної організації робіт і контролю, здатності до змін [1, с. 53].

Сучасний управлінець мотивований на досягнення позитивного результату; спирається на колектив, за стилем мислення – спирається на власні знання, професіоналізм, досвід; цінує освіту як запоруку кар'єрного зростання. Мотивацією для здобуття професійної освіти є усвідомлення наявності прогалини в знаннях, бажання бути обізнаним у проблемі детально, престижність тощо.

Однак, когнітивний стиль державного управлінця – явище не статичне. Він може змінюватися під впливом інтелектуального навантаження (у процесі навчання, спілкування, самоосвіти, ЗМІ). Відповідно, можна стверджувати, що зміна професійного статусу (підвищення), а також рівня професійної освіти спричиняють зміни когнітивного стилю державного службовця [1, с. 67].

Аналіз складових когнітивного стилю дає можливість стверджувати, що в кожного керівника формується свій специфічний підхід до проблеми чи завдання, спосіб дії для досягнення конкретних цілей і здійснення контролю. Когнітивна парадигма може перерости в креативну, тобто творчу парадигму, яка використовуватиме когнітивні структури для вироблення нових знань, розв'язання важливих прикладних проблем.

Операціонально-практичний компонент проектної компетенції державного службовця передбачає [3, с. 21]:

- інформаційно-аналітичні уміння;
- комунікативні вміння й навички;
- методичні вміння та навички;
- інструментальні уміння і навички;
- досвід творчої проектної діяльності;
- прогностичні вміння;
- презентаційні уміння.

Цей компонент виражається у їх вмінні застосувати наукові методи управління, сучасні технології прийняття управлінських рішень. Критерії, які характеризують операціонально-практичний компонент, можна розділити на критерії вміння застосувати науково-обґрунтовані методи управління та критерії, що характеризують здатність

керівників використовувати нові технології прийняття управлінських рішень.

При аналізі використання наукових методів управління пропонуємо розглядати такі групи методів: адміністративні, економічні, правові або технологічні та соціально-психологічні. Знання і застосування наукових методів управління державними службовцями можна оцінити за такими критеріями [3, с. 16]:

- доцільність організаційно-розпорядчих (адміністративних) дій;
- вміння застосувати дисциплінарні заходи;
- впровадження економічного планування;
- використання економічних стимулів;
- дотримання правових норм, правил, процедур;
- повне виконання покладених обов'язків;
- обґрунтоване застосування моральних стимулів;
- застосування наукових принципів формування колективів та соціально-психологічного клімату в них.

Із технології прийняття управлінських рішень виділяють такі критерії: здатність об'єктивно оцінити ситуацію, виявити і проаналізувати проблему, визначити цілі та завдання для вирішення проблеми, розробити стратегію, спланувати ресурси, організувати роботу та вирішення питання, оцінити результати.

Операціонально-практичний компонент містить у собі, крім антиципації, саморегуляції і вміння приймати рішення, професійну творчість, комунікативну компетентність і адекватну професійну самооцінку. Остання безпосередньо пов'язана з інтелектуальною, особистісною та міжособистісною рефлексією. Інтелектуальна рефлексія спрямована на осмислення державним службовцем руху в змісті проблемної ситуації, на організацію дій, що перетворюють елементи цього змісту. Особистісна – спрямована на самоорганізацію через осмислення фахівцем себе і своєї розумової діяльності в цілому як способу здійснення свого «Я». Міжособистісна – спрямована на самоорганізацію своєї діяльності через осмислення особистості і дій партнера по спільній діяльності.

Отже, операціонально-практичний компонент проектної компетенції державного службовця пов'язаний із наступним компонентом проектної компетенції – рефлексивним компонентом. Цей компонент виражає [2, с. 31]:

- готовність і здатність до особистісного та професійного самовдосконалення та самореалізації;
- рефлексію проектної діяльності.

Рефлексивний компонент проектної компетентності державного службовця спрямований на розвиток самосвідомості, виявлення перспектив, професійної самореалізації особистості й містить рефлексію особистісного досвіду, об'єктивну оцінку проектної діяльності в цілому, отриманий результат її продукту та готовність державного службовця до проектної діяльності.

Дослідження показало, що результатом є остаточний, кінцевий підсумок діяльності, розвитку тощо. Результат також може виступати показником ефективності здійсненої діяльності.

У контексті нашого дослідження рефлексію як важливу структурну складову організації проектної діяльності державних службовців можна розглядати у трьох основних аспектах: у процесі вивчення теоретичного мислення (інтелектуальний аспект); під час вивчення процесів комунікації і кооперації, пов'язаних із необхідністю розуміння основ сумісних дій та їх координації (комунікативно-кооперативний аспект); у процесі вивчення самосвідомості особистості (особистісний аспект).

## Література.

На наш погляд, інтелектуальний аспект рефлексії розглядається як уміння виділяти, аналізувати і співвідносити з предметною ситуацією власні дії як спрямованість мислення на себе, на власні процеси й одержані результати проекту.

Комунікативно-кооперативний аспект означає, що породження рефлексивних процесів, з'ясування умов їх виникнення і функціонування найефективніше демонструється саме під час колективного розв'язання проблем [8, с. 21].

Особистісний аспект рефлексії проектної діяльності державного службовця полягає в активізації принципу саморозвитку особистості, згідно з яким культивується рефлексія, що забезпечує самоорганізацію і самооблізацію державного службовця [8, с. 24].

Отже, проаналізувавши чотири компонента проектної компетентності державного службовця, можна сказати, що проектна компетентність державного службовця може трактуватись як сукупність їх загальної та професійної підготовки, знань та досвіду, бажання їх використовувати у реалізації власних повноважень та повноважень установи, в якій вони працюють, для досягнення індивідуальної та групової відповідальності, дієвості та ефективності.

Для формування інноваційної системи безперервної професійної освіти, що відповідає вимогам компетентнісного підходу, повинна бути розроблена модель проектної компетентності, яка задовольняє наступним принципам:

1) модель компетентності повинна носити системний характер: найбільш повно відображати основні елементи професійної готовності службовця до участі в розробці та ефективній реалізації соціально-економічних, організаційних та інших проектів;

2) модель компетентності повинна відображати взаємозв'язок і взаємодію елементів професійної готовності службовця до проектної діяльності;

3) модель компетентності повинна бути операційною. Це означає, що вона повинна не тільки теоретично уявляти готовність працівника до проектної діяльності, але й служити інструментом практичного регулювання процесу професійної освіти.

☞ Компетенція і компетентність в державній службі України є суттєвою науково-практичною проблемою. Чітке визначення компетенції органу державної влади (державної організації, підприємства) та компетенції посад державної служби, профілів компетентності державних службовців слід розглядати як важливу складову в системі стратегічних напрямів модернізації державної служби, а впровадження компетентнісного підходу – одним із впливових чинників у підвищенні її ефективності, зростанні рівня надання державних послуг юридичним і фізичним особам. Ефективна система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців є основним чинником підвищення ефективності їх праці. Саме «інвестування в людський капітал» принесе державі найвищі доходи, формування та розвиток системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, високий рівень проектної компетентності персоналу органів державної влади обумовлений наявністю ефективною системою підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. Враховуючи актуальність проблеми розроблення стандартів компетенцій посад державної служби та стандартів компетентностей державних службовців, подальші дослідження будуть здійснюватися у цьому напрямку.

1. Бакуменко В. Д. Теоретичні та організаційні засади державного управління: [навч. посіб.] / В. Д. Бакуменко, П. І. Надолішній. – К.: Міленіум, 2003. – 256 с.

2. Вишневецький А., Хмельницька О. Застосування моделі та профілів компетентності для управління персоналом в системі державної служби. – Вісн. держ. служби України. – 2004. – № 4. – С. 39–44.

3. Головне управління державної служби України: Методичні рекомендації щодо побудови механізму оцінки ділових і професійних якостей державних службовців. – К., 2006. – 29 с.

4. Закон України. Про Державну службу від 16.12.1993 № 3723-XII із змінами і доповненнями // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/3723-12>. – Назва з екрану.

5. Іванова І. В. Професіоналізація менеджменту: Монографія. – К.: Нац. торг.-екон. ун-т, 2006. – 695 с.

6. Малиновський В. Я. Словник термінів і понять з державного управління. – Вид. 2-ге, допов. і виправл. – К.: Центр сприяння інституц. розвитку держ. служби, 2005. – 254 с.

7. Матеріали роботи групи щодо обґрунтування політики / стратегії дій з реалізації пріоритетного напрямку «Запровадження демократичних інституційних стандартів професійної діяльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування». – Режим доступу: <http://www.academy.gov.ua/reform/priorit1.html>. – Назва з екрану.

8. Оболенський О., Сороко В. Професіоналізація державної служби та служби в органах місцевого самоврядування // Вісн. держ. служби України. – 2005. – № 1. – С. 20–27.

9. Ярмистий М. В. Мотиваційні аспекти діяльності державних службовців // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.cppk.cv.ua/124.php>. – Назва з екрану.