

ДЕРЖАВНА СЛУЖБА

УДК 35

Микола ЛАХИЖА

Головне управління державної служби України в Полтавській області

ПРОБЛЕМИ МОТИВАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ДО ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЇХ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ

Розглядається підвищення рівня професійної компетентності державних службовців як особливо актуальне завдання в умовах євроінтеграції та посткомуністичної трансформації суспільства і влади. Доводиться необхідність застосування комплексу мотиваційних заходів як щодо держслужбовців, так і щодо систем державного управління, науки й освіти. Зазначається, що протягом тривалого періоду в Україні відбувалася, а останнім часом посилилася демотивація державних службовців як до праці, так і до підвищення рівня професійної компетентності.

Ключові слова: трансформація влади, державна служба, модернізація, освіта, рівень професійної компетентності, мотивація.

Николай Лахижка. Проблемы мотивации государственных служащих к повышению уровня их профессиональной компетентности

Рассматривается повышение уровня профессиональной компетентности государственных служащих как особенно актуальная задача в условиях евроинтеграции и посткоммунистической трансформации общества и власти. Доказывается необходимость применения комплекса мотивационных мероприятий как для госслужащих, так и для систем государственного управления, науки и образования. Отмечается, что в течение длительного периода в Украине происходила, а в последнее время усилилась демотивация государственных служащих как к работе, так и к повышению уровня профессиональной компетентности.

© Лахижка М. І., 2015

196

Ключевые слова: трансформация власти, государственная служба, модернизация, образование, уровень профессиональной компетентности, мотивация.

Mykola Lahyza. Problems of motivation of civil servants to improve their professional competence

Improvement of the level of professional competence of civil servants as an urgent task in conditions of the European integration and the post-Communist transformation of society and power is considered. The necessity to use the complex of motivational measures as to civil servants and the systems of public administration, science and education is proved. It is noted that demotivation of civil servants as to labour and the level of professional competence improvement has taken place for a long period and lately intensified in Ukraine.

Key words: transformation of power, public service, modernization, education, level of professional competence, motivation.

Підвищення рівня професійної компетентності державних службовців набуває особливої актуальності в умовах глобалізації та посткомуністичної трансформації суспільства і влади. Формування освітніх цілей відбувається на міждержавному рівні, що змушує держави орієнтуватися на світові стандарти освіти.

Дослідження тенденцій розвитку освіти свідчать про широкомасштабне впровадження в педагогічній практиці різних країн компетентнісно орієнтованої освіти, яка сприяє набуттю слухачами життєво важливих (ключових) компетентностей [8, с. 4]. Ідеється про вміння оперувати знаннями та технологіями, що задовільняють потреби інформаційного суспільства, та бути готовим змінюватися, пристосовуючись до нових умов, навчаючись протягом усього життя. Такий підхід вимагає врахування як об'єктивних факторів впливу на професійний розвиток державних службовців (необхідність професійно вирішувати нові державно-управлінські завдання), так і суб'єктивних, пов'язаних із ціннісною орієнтацією та мотивацією до змін.

Уже на початку ХХІ ст. в Україні проведено ряд досліджень щодо застосування моделі та профілів компетентностей для управління персоналом у системі державної служби (А. Вишневський, Т. Мотренко, В. Сороко, О. Хмельницька та ін.). Компетентність вони розглядають як вимірюване вміння, здатність, знання або поведінкова характеристика, необхідна для успішного виконання певної роботи [6, с. 39]. У їх роботах наголошується, що компетентність – головна цінність, на якій базується сучасне управління персоналом на державній службі в розвинутих країнах.

Одним із найважливіших чинників підвищення рівня професійної компетентності державних службовців є мотивація, яку можна трактувати як сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають державного службовця до діяльності, задають межі й форми діяльності та надають цій діяльності спрямованості, яка орієнтується на досягнення поставлених цілей. Водночас доцільно

197

відзначити, що єдиного розуміння поняття мотивації в державному управлінні не існує. Певну їх систематизацію дає В. Бондар, зазначаючи, що мотивація як механізм підвищення ефективності державного управління має комплексний характер та тісні зв'язки з механізмами державного управління – політичним, економічним, соціальним, організаційним, правовим. Дослідник наголошує на необхідності інтегрального підходу з урахуванням динаміки системи мотивації [5]. На нашу думку, саме такий комплексний підхід з урахуванням процесуального, структурного, системного та функціонального підходів необхідний для мотивації державних службовців до підвищення рівня їх професійної компетентності. Доцільно врахувати й думку Л. Артеменко, яка зазначає, що мотиваційний механізм державного управління є особливим явищем, оскільки не має чітко визначеної структури-носія, тому він відкидається або спотворюється всіма ланками державного управління [3, с. 101]. За змістом та спрямованістю методи мотивації можна поділити на адміністративні, соціально-економічні та морально-психологічні.

Проблематика мотивації державних службовців до праці є однією з найбільш популярних, вона розглядається в публікаціях Л. Артеменко, І. Артим, В. Бондаря, О. Волнухіної, В. Воронкової, Н. Гончарук, А. Єгоршина, Б. Єреміна, С. Занюка, А. Колота, О. Крушельницької, І. Крюгера, О. Машкова, О. Мельникова, Д. Мельничук, С. Мосова, С. Озірської, М. Олехновича, В. Олуйка, Н. Поліщук, Н. Протасової, О. Турчинова, В. Цвєткова, Р. Шевеліна, В. Щегорцової та ін. Активно розглядають вітчизняні автори й питання мотивації до навчання учнів та студентів. Проте питання мотивації державних службовців до освіти та самоосвіти розглядалися лише в кількох публікаціях (Н. Алюшина «Психолого-педагогічні та акмеологічні особливості дистанційного навчання державних службовців»; Н. Калашник «Мотивація та демотивація самоосвіти державних службовців у розвитку людського потенціалу державного управління»; Л. Сікорака «Мотивація до навчання в системі підвищення кваліфікації державних службовців»), насамперед з теоретичного погляду чи стосовно окремої сфери державного управління (О. Корнійчук «Особливості мотивації навчальної діяльності посадових осіб митниць Міністерства доходів і зборів України»). Мало звертається увага на проблематику мотивації до підвищення кваліфікації й на наукових конференціях та у фахових виданнях. Наприклад, наш аналіз матеріалів щорічної науково-практичної конференції за міжнародною участю з проблематики технологій забезпечення якості освіти в державному управлінні свідчить, що питання мотивації державних службовців у цьому процесі не розглядалися в жодному зі 187 виступів [11], а І. Мельник, виділяючи десять напрямів модернізації професійного навчання в управлінні персоналом державної служби,

узагалі не згадує це питання [10]. Проблема мотивації персоналу до професійного розвитку не розглядається і в ґрутовому дослідженні «План модернізації державного управління: пропозиції щодо проведення державного управління та державної служби України у відповідності із принципами і практиками демократичного урядування». Аналіз зарубіжної літератури свідчить, що і в інших посткомуністичних країнах у наукових працях «відсутні розробки системних програм розвитку й удосконалення професійної компетентності, не містяться шляхи підвищення трудового потенціалу шляхом мотиваційного втручання» [4] (переклад автора. – М. Л.).

Метою статті є аналіз існуючих в Україні проблем, які стосуються мотивації державних службовців до підвищення рівня професійної компетентності та вироблення пропозицій на основі комплексного підходу.

Алгоритм нашого дослідження охоплює аналіз літератури, нормативно-правових актів, практики організації державної служби та системи навчання й підвищення кваліфікації держслужбовців, а також вивчення думки державних службовців та керівників у процесі соціального дослідження.

Здійснений нами аналіз нормативно-правового забезпечення професійної підготовки державних службовців свідчить про еволюцію підходів до проблематики вдосконалення рівня професійної компетентності державних службовців з урахуванням європейської практики. Так, у діючому Законі України «Про державну службу» (1993 р.) зазначено, що право на державну службу мають громадяни України, які одержали відповідну освіту і професійну підготовку. Проведення одної державної політики та функціональне управління державною службою здійснюється спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади з питань реалізації державної політики у сфері державної служби, до повноважень якого віднесено й організацію навчання та професійної підготовки державних службовців. Серед основних обов'язків державного службовця визначено забезпечення ефективної роботи та виконання завдань державних органів відповідно до їх компетенції, постійне вдосконалення організації своєї роботи й підвищення професійної кваліфікації. З урахуванням кваліфікації та здібностей передбачено посування державних службовців по службі та зарахування до кадрового резерву. Державним службовцям створюються умови для навчання й підвищення кваліфікації у відповідних навчальних закладах (на факультетах) та шляхом самоосвіти. Державні службовці підвищують свою кваліфікацію постійно, у тому числі шляхом навчання у відповідних навчальних закладах, як правило, не рідше ніж один раз на п'ять років. Згідно зі ст. 29 зазначеного закону

результати навчання й підвищення кваліфікації є однією з підстав для посування по службі.

У Законі України «Про державну службу» (2011 р.), який досі не введено в дію, питанням професійної компетентності державних службовців приділено більше уваги. У ньому визначені поняття «рівень професійної компетентності особи» та «профіль професійної компетентності посади державної служби». Для держслужбовців передбачено обов'язкове підвищення рівня професійної компетентності та право робити це за рахунок державних коштів. Право на державну службу громадяни України мають з урахуванням вимог щодо рівня професійної компетентності, напряму підготовки (спеціальності). Вимоги до рівня професійної компетентності особи, яка претендує на зайняття посади державної служби, сформульовано з урахуванням рівня посад та специфіки діяльності органу влади. Встановлено можливість випробування під час призначення на посаду з метою підтвердження відповідності рівня професійної компетентності державного службовця вимогам профілю професійної компетентності відповідної посади державної служби. Урегульовано підвищення рівня професійної компетентності держслужбовця в разі потреби, але не рідше ніж один раз на три роки. Визначено обов'язковість підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, уперше призначених на посаду державної служби.

Важливо, що в законі 2011 р. вписано новації у сфері оплати праці державних службовців, згідно з якими оклад та доплати прив'язуються до зміни рівня мінімальної заробітної плати і зростають, порівняно з їх сучасним станом, що, на наш погляд, має суттєво збільшити імідж посад державних службовців та їх конкурентоспроможність на ринку праці. Проте й у цьому законі не передбачено норм, які б безпосередньо пов'язували кар'єрне зростання державних службовців та фінансове і матеріальне забезпечення з рівнем їх освіти та підвищеннем кваліфікації. Навпаки, на відміну від діючого нормативно-правового поля, не передбачено можливості доплати за науковий ступінь та знання іноземних мов. Це саме стосується й відомих нам на сьогодні (грудень 2014 р.) проектів законів «Про державну службу» та «Про службу в органах місцевого самоврядування».

На нашу думку, нове законодавство про державну службу має враховувати необхідність підвищення мотивації державного службовця, у тому числі й до постійного підвищення рівня його кваліфікації. Доцільно було б увести вимогу вищої спеціальної освіти для зайняття певних посад вищого та середнього рівня на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування та гарантувати отримання матеріальної компенсації за умови зростання рівня професійної компетентності тощо.

Протягом тривалого періоду в Україні відбувалася, а останнім часом посилилася, демотивація державних службовців, як до праці, так і до підвищення рівня професійної компетентності, що виявилося, зокрема, у зниженні іміджу державної служби, замороженні рівня заробітної плати, відміні пільг у випадку виходу на пенсію. Не здійснилися й сподівання державних службовців на вирішення окремих проблем, через те що так і набув чинності новий закон «Про державну службу». Наслідком політизації, демотивації та дестабілізації державної служби став високий рівень плинності кадрів, що, у свою чергу, посилило необхідність у навчанні та підвищенні кваліфікації державних службовців.

Для забезпечення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в Україні створено систему, яка включає Національну академію державного управління при Президентові України та її регіональні інститути, 29 навчальних закладів, які здійснюють підготовку магістрів за спеціальністю «Державна служба» та 33 галузевих заклади післядипломної освіти. Як неодноразово наголошували вчені та визнавали офіційні органи, зокрема Нацдержслужба України, діюча система має переважно інформаційний або академічний характер, її бракує динамічності та практичної цілеспрямованості щодо здобуття державними службовцями та посадовими особами місцевого самоврядування, депутатами місцевих рад певних навичок, необхідних для виконання службових обов'язків.

З метою вдосконалення професійної підготовки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування розпорядженням Кабінету Міністрів України від 28 листопада 2011 р. № 1198-р схвалено Концепцію реформування системи підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, спрямовану на створення системи підвищення кваліфікації, спроможної забезпечити рівень професійної компетентності державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, достатньої для ефективного виконання покладених на них законодавством повноважень з урахуванням принципів обов'язковості, плановості, випереджуального характеру, безперервності (упродовж проходження служби чи здійснення відповідних повноважень), наступності, цілісності, інноваційного характеру навчання, індивідуалізації та диференціації підходів до нього. Питання мотивації окремо в цій концепції не розглядається.

Крім того, заплановане впровадження нових освітніх технологій не супроводжується пропозиціями щодо стимулювання викладачів з урахуванням їх роботи над новими курсами, особливо дистанційними,

що вимагає значних витрат часу та сил і набуття нових знань та вмінь.

Отже, мова має йти про комплекс заходів. Можна погодитися із пропозиціями вчених щодо необхідності реалізувати такі організаційно-педагогічні умови підвищення рівня мотивації державних службовців до навчання, як зростання значення інтерактивних форм навчання, оптимізація змісту навчальних програм, чітке спрямування навчального процесу на поліпшення якості трудової діяльності, створення позитивної атмосфери навчального спілкування, неперервність і послідовність курсового навчання тощо [12].

Надзвичайно важливим є психологічний фактор, зокрема сприйняття державними службовцями своєї професії та перспектив кадрового зростання і пенсійного забезпечення. На жаль, в Україні сформоване стійке негативне ставлення значної частини населення до влади, державної служби та держслужбовців. Підтвердженням цього є ряд публікацій у засобах масової інформації, у яких ідеться, наприклад, про «армію чиновників усіх мастей, що жує хліб з маслом на народні гроши і зростає, мов на дріжджах», «необхідність укоротити голову гідрі бюрократії», «мафію з портфелем», а також про те, що «паралельно із роздуванням штатів зростає маса різних пільг та привілеїв», «на зекономлені від скорочення кількості «государевих людей» гроши, мабуть, можна побудувати нову країну» тощо [14]. Ще гірше, що частина таких популістських висловів часто лунає з вуст відомих політиків, у тому числі й керівників держави. Такі емоційні та необґрунтовані вислови й висновки цілеспрямовано формують громадську думку, стаючи демотиватором для державних службовців.

Українські вчені на основі відомих теорій мотивації виділяють зовнішні та внутрішні фактори мотивації державних службовців до навчання. Н. Калашник зазначає, що зовнішніх факторів, які впливають на розвиток процесу самоосвіти професійної діяльності державних службовців, більше, ніж внутрішніх, проте кожен із внутрішніх факторів є сильнішим за будь-який зовнішній через особисту значущість для працівника, що потрібно враховувати [7, с. 413]. О. Корнійчук, І. Дворнічева та В. Долобанько, аналізуючи особливості мотивації посадових осіб українських митниць до навчальної діяльності, виділяють гігієнічні чинники (стабілізатори), до яких відносять кадрову політику Міністерства доходів і зборів України, умови та режим роботи, мікроклімат у колективі, контроль за рівнем знань, безпеку та захист, використання передових навчальних та інформаційних технологій та мотивуючі чинники (мотиватори) – планування кар’єри, визнання і схвалення результатів, високий ступінь відповідальності [9]. Навіть такий далеко не повний перелік зовнішніх та внутрішніх чинників свідчить про необхідність їх комплексного використання.

Українські вчені (В. Міляєва та ін.) відзначають також важливість

психологічного чинника навчання державних службовців. Слід урахувати зауваження М. Ярмистого, 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 [15].

На думку Н. Алюшиної, пізнавальна мотивація державного службовця тісно пов’язана з його професійними потребами: «Він цінує можливість свободи вибору змісту, форм подання і рівня складності навчального процесу» [2, с. 2]. Психологічна мотивація полягає в усвідомленні державним службовцем важливості своєї праці та необхідності освоєння нових знань, технологій і вмінь для успішного виконання поставлених завдань. Велике значення має підтримка керівництвом таких прагнень державних службовців та створення умов для навчання. Суттєву роль відіграє й уважне ставлення викладачів та їх готовність прийти на допомогу, що особливо важливо в умовах запровадження дистанційної освіти. Водночас, як наголошує Н. Алюшина, мотиваційний та емоційний компоненти навчання часто є причиною відмови державних службовців від навчання, зокрема дистанційного, оскільки нові труднощі виявляються сильнішими від наявної мотивації.

Як наголошує В. Щегорцова, узагальнюючи напрацювання науковців у сфері державного управління з питань мотивації, процес підвищення кваліфікації має здійснюватися з урахуванням перспектив розвитку та потреб у службовій кар’єрі державного службовця [13]. Але практика показує, що часто направлення на навчання має формальний характер, а зростання професійної компетенції державного службовця не супроводжується можливістю реалізації набутих знань на практиці та отриманням відповідної винагороди.

Проведене нами соціологічне опитування державних службовців Полтавської області та вивчення матеріалів роботи з ними в Управлінні державної служби ГУДСУ в Полтавській області, магістратурі «Державна служба» Полтавського національного технічного університету ім. Ю. Кондратюка (ПНТУ) та Полтавському обласному центрі перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій свідчать, що проблема мотивації державних службовців до навчання та підвищення кваліфікації залишається актуальною. Зокрема, активно використовується адміністративний метод стимулювання державних службовців до навчання в магістратурах системи НАДУ, ПНТУ та підвищення кваліфікації в обласному ЦППК. Кадрові служби органів влади

проводять цілеспрямовану роботу для виконання вимог чинного законодавства щодо певного рівня освіти кандидата на державну службу та забезпечення підвищення кваліфікації державних службовців. Водночас здобуття другої вищої освіти за кваліфікацією «Державне управління» та, особливо, «Державна служба» не супроводжується, як правило, суттєвими змінами в статусі державного службовця та не впливає на рівень його заробітної плати, майже кожного року виникали проблеми із фінансуванням відрядження держслужбовців для підвищення кваліфікації, помітною є й демотивація державних службовців.

Опитування державних службовців Полтавської області свідчить, що серед основних проблем, що знижують ефективність діяльності органів влади, вони виділяють низьку заробітну плату, а удосконалення надання адміністративних послуг пов'язують з упровадженням нових форм роботи (31 %), а також з удосконаленням нормативно-правової бази (28 %) та підвищенням кваліфікації працівників і їх самоосвітою (32 %). Отже, освітній фактор усвідомлюється державними службовцями як один із пріоритетних під час удосконалення діяльності органів влади. Помітним є й комплексне сприйняття проблеми оптимізації державного управління. Порівняльний аналіз свідчить, що аналогічні результати отримані й під час проведення соціологічного опитування болгарських державних службовців на початку ХХІ ст. [1, с. 100 – 102], що підтверджує спільність проблем та важливість під час проведення українських реформ урахування зарубіжного досвіду.

Отже, вивчення проблематики мотивації державних службовців до підвищення професійної компетентності свідчить про її складність і комплексність. Мотивація необхідна для розвитку персоналу, при цьому важливо враховувати необхідність мотивації як державних службовців, так і системи державного управління та системи науки й освіти.

Важливо враховувати, що можливість постійного підвищення рівня кваліфікації вже сама по собі є мотивацією під час вибору професії, але стати постійним фактором вона може лише за умови наявності матеріальних, фінансових, психологічних та інших чинників. Тому першочерговою є, на наш погляд, необхідність підвищення іміджу професії державного службовця та забезпечення її конкурентоспроможності на ринку праці.

Важливими є деполітизація державної служби, орієнтація під час призначення на посади на рівень професійної компетентності державного службовця, а не на його політичні погляди та особисті зв'язки. Для подолання цієї проблеми потрібен комплекс заходів, зокрема доцільно використати процедуру централізованого випробування, принаймні, для кандидатів на першу посаду державного службовця, яка вже успішно застосовується в окремих посткомуністичних державах (Болгарія,

Казахстан). Важливим є забезпечення для державного службовця вибору форми підвищення рівня своєї професійної компетентності, включаючи можливість компенсації оплати за контрактною формою навчання за умови, що воно відповідає вимогам профілю професійної компетентності посади. Не лише доцільною, але й необхідною видається державна підтримка освітніх закладів у напрямі впровадження сучасних технологій навчання.

Список використаних джерел

1. Адміністративна реформа и мотивация за работа на държавните служители (емпирично изследование) / С. Илиева, С. Димитрова, Н. Кънева, И. Кунова. – София : Професионално обединение на държавните служители. – 2005. – 109 с.
2. Алюшина Н. Психолого-педагогічні та акмеологічні особливості дистанційного навчання державних службовців / Н. Алюшина. – Режим доступу : www.academy.gov.ua/ej/ej2/txts/ds/05anonds.pdf.
3. Артеменко Л. В. Мотиваційний механізм у державному управлінні: поняття та структура / Людмила Артеменко // Акт. пробл. держ. упр. : зб. наук. пр. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2003. – Вип. 4(14). – С. 98 – 107.
4. Аюпов Р. Г. Развитие профессиональной компетентности как фактор повышения уровня мотивации персонала / Р. Г. Аюпов // Акт. вопр. эконом. наук : материалы II междунар. науч. конф., г. Уфа, апр. 2013 г. – Уфа : Лето, 2013. – С. 85 – 87.
5. Бондар В. Д. Мотивація діяльності органів місцевого самоврядування: поняття та основні теоретичні положення / В. Д. Бондар. – Режим доступу : www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=435.
6. Вишневський А. Застосування моделі та профілів компетентності для управління персоналом в системі державної служби / А. Вишневський, О. Хмельницька // Вісн. держ. служби України. – 2004. – № 8. – С. 39 – 44.
7. Калашник Н. С. Мотивація та демотивація самоосвіти державних службовців у розвитку людського потенціалу державного управління / Н. С. Калашник // Теорія та практика держ. упр. : зб. наук. пр. – Х. : Magistr, 2012. – Вип. 3(38). – С. 410 – 416.
8. Комpetentnisciiий підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи: бібліотека освітньої політики / під заг. ред. О. В. Овчарук. – К. : KIC, 2004. – 112 с.
9. Корнійчук О. О. Особливості мотивації навчальної діяльності посадових осіб митниць Міністерства доходів і зборів України / Олеся Олександрівна Корнійчук, Інна Михайлівна Дворнічева, Вікторія Василівна Долобанько // Вісн. Нац. акад. Держ. прикордон. служби України. – 2013. – № 4.
10. Мельник I. Особливості модернізації професійного навчання в управлінні персоналом державної служби / I. Мельник // Демократ. врядування : наук. віsn. – 2008. – Вип. 2. – С. 389 – 392.
11. Розширенна програма щорічної науково-практичної конференції за

міжнародною участю «Технології забезпечення якості освіти в державному управлінні: виклики сьогодення», 30 листопада 2012 р. – К. : НАДУ, 2012. – 28 с.

12. Сікорака Л. Мотивація до навчання в системі підвищення кваліфікації державних службовців / Л. Сікорака. – Режим доступу : center.kr-admin.gov.ua/print.php?q=Elibr/23.html.

13. Щегорцова В. Проблеми формування та удосконалення системи мотивації праці державних службовців / В. Щегорцова // Держ. буд.-во : наук. фах. вид. Харків. регіон. ін-ту держ. упр. НАДУ при Президентові України. – 2007. – № 1. – Ч. 2. – Режим доступу : www.nbuu.gov.ua/e-journals/DeBu/2007-1/doc/3/09.pdf.

14. Якушева Л. Україна тратить на чиновників вдвое більше, чем на армію / Л. Якушева. – Режим доступу : www.bagnet.org/news/politics/80259.

15. Ярмистий М. Мотиваційні аспекти діяльності державних службовців / М. Ярмистий. – Режим доступу : www.cppk.cv.ua/124.php.

List of references

1. Administrativna reforma i motivatsiya za rabota na d'rzhavnite sluzhiteli (empirichno izsledovane) / S. Ilieva, S. Dimitrova, N. K'neva, I. Kunova. – Sofiya : Profesionalno obedinenie na d'rzhavnite sluzhiteli. – 2005. – 109 s.

2. Aliushyna N. Psykholoho-pedahohichni ta akmeolohichni osoblyvosti dystantsiinoho navchannia derzhavnykh sluzhbovtsov / N. Aliushyna. – Rezhym dostupu : www.academy.gov.ua/ej/ej2/txts/ds/05anonds.pdf.

3. Artemenko L. V. Motyvatsiini mekhanizm u derzhavnomu upravlinni: poniatia ta struktura / Liudmyla Artemenko // Akt. probl. derzh. upr. : zb. nauk. pr. – D. : DRIDU NADU, 2003. – Vyp. 4(14). – S. 98 – 107.

4. Ayupov R. G. Razvitie professionalnoy kompetentnosti kak faktor povyisheniya urovnya motivatsii personala / R. G. Ayupov // Akt. вопр. ekonom. nauk : materialyi II mezhdunar. nauch. konf., g. Ufa, apr. 2013 g. – Ufa : Leto, 2013. – S. 85 – 87.

5. Bondar V. D. Motyvatsiia diialnosti orhaniv mistsevoho samovriaduvannia: poniatia ta osnovni teoretychni polozhennia / V. D. Bondar. – Rezhym dostupu : www.dyayka.com.ua/?op=1&z=435.

6. Vyhnevskyi A. Zastosuvannia modeli ta profiliv kompetentnosti dla upravlinnia personalom v systemi derzhavnoi sluzhby / A. Vyhnevskyi, O. Khmelnytska // Visn. derzh. sluzhby Ukrayni. – 2004. – № 8. – S. 39 – 44.

7. Kalashnyk N. S. Motyvatsiia ta demotyvatsiia samoosvity derzhavnykh sluzhbovtsov u rozvytku liudskoho potentsialu derzhavnoho upravlinnia / N. S. Kalashnyk // Teoriia ta praktyka derzh. upr. : zb. nauk. pr. – Kh. : Mahistr, 2012. – Vyp. 3(38). – S. 410 – 416.

8. Kompetentnisnyi pidkhid u suchasnii osviti: svitovy dosvid ta ukrainski perspektyvy: biblioteka osvitnoi polityky / pid zah. red. O. V. Ovcharuk. – K. : KIS, 2004. – 112 s.

9. Korniichuk O. O. Osoblyvosti motyvatsii navchalnoi diialnosti posadovykh osib mytnys Ministerstva dokhodiv i zboriv Ukrayni / Olesia Oleksandrivna

Korniichuk, Inna Mykhailivna Dvornicheva, Viktoriia Vasylivna Dolobanko // Visn. Nats. akad. Derzh. prykordon. sluzhby Ukrayni. – 2013. – № 4.

10. Melnyk I. Osoblyvosti modernizatsii profesiinoho navchannia v upravlinni personalom derzhavnoi sluzhby / I. Melnyk // Demokrat. vriaduvannia : nauk. visn. – 2008. – Vyp. 2. – S. 389 – 392.

11. Rozshyrena prohrama shchorichnoi naukovo-praktychnoi konferentsii za mizhnarodnoiu uchastiu «Tekhnolohii zabezpechennia yakosti osvity v derzhavnomu upravlinni: vyklyky sohodennia», 30 lystopada 2012 r. – K. : NADU, 2012. – 28 s.

12. Sikoraka L. Motyvatsiia do navchannia v systemi pidvyshchennia kvalifikatsii derzhavnykh sluzhbovtsov / L. Sikoraka. – Rezhym dostupu : center.kr-admin.gov.ua/print.php?q=Elibr/23.html.

13. Shchehortsova V. Problemy formuvannia ta udoskonalennia systemy motyvatsii pratsi derzhavnykh sluzhbovtsov / V. Shchehortsova // Derzh. bud.-vo : nauk. fakh. vyd. Kharkiv. rehion. in-tu derzh. upr. NADU pry Prezydentovi Ukrayni. – 2007. – № 1. – Ch. 2. – Rezhym dostupu : www.nbuu.gov.ua/e-journals/DeBu/2007-1/doc/3/09.pdf.

14. Yakusheva L. Ukraina trudit na chinovnikov vdvoe bolshe, chem na armiyu / L. Yakusheva. – Rezhim dostupu : www.bagnet.org/news/politics/80259.

15. Yarmystyi M. Motyvatsiini aspekti diialnosti derzhavnykh sluzhbovtsov / M. Yarmystyi. – Rezhym dostupu : www.cppk.cv.ua/124.php.

Надійшла до редколегії 11.02.15

УДК 351

Олександр АКІМОВ

Національна служба посередництва і примирення

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ В КОНТЕКСТІ ЄВРОИНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

Розглядається проблема формування професійних компетентностей. Досліджується співвідношення компетентностей та кваліфікацій у державних службовців як інтегративної характеристики фахівця в контексті європейської інтеграції України.

Ключові слова: державний службовець, європейська інтеграція, компетенції, компетентність, кваліфікація, готовність, компетентний фахівець.

Александр Акимов. Особенности формирования профессиональных компетентностей государственного служащего в контексте евроинтеграции Украины

Рассматривается проблема формирования профессиональных