

УДК 331.101

МОДЕЛЬ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ СТРУКТУРНИХ ЕЛЕМЕНТІВ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ТА КОМПЕТЕНЦІЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Гонтюк В.А.

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

У статті досліджено різні підходи до визначення поняття «компетенції». Здійснено аналіз зарубіжних та вітчизняної моделей компетенцій державних службовців. Узагальнено перелік компетенцій необхідних державному службовцю. Проаналізовано елементи, що характеризують структуру кадрового потенціалу, у результаті чого визначено основні складові кадрового потенціалу державної служби: психо-фізіологічний, професійно-кваліфікаційний, соціальний та трудовий. Все це дозволило автору запропонувати модель взаємозв'язку структурних елементів кадрового потенціалу державної служби та компетенцій державних службовців.

Ключові слова: компетенції, компетенції державних службовців, структура кадрового потенціалу, структурні елементи кадрового потенціалу державної служби.

Постановка проблеми. Гострий дефіцит висококваліфікованих кадрів, деформація поведінки державних службовців, зростаюче усвідомлення важливості компетенцій державних службовців, пов'язаних з модернізаційними процесами в Україні та посиленням інституційної спроможності державної служби, створює потребу впровадження компетентісного підходу в державній службі. У зв'язку з цим, актуалізується питання виділення основних компетенцій державних службовців та деталізації структури кадрового потенціалу державної служби для розробки моделі взаємозв'язку структурних елементів кадрового потенціалу державної служби та компетенцій державних службовців.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В науковій літературі та в практиці все частіше кадровий потенціал визначають як найбільш важливий актив організації, що пов'язано з новою роллю людських ресурсів, яка виникає в результаті перетворення економіки на «економіку знань». Варто підкреслити зростаюче усвідомлення важливості компетенцій працівників у новій економіці, адже знання і його застосування стає джерелом розвитку організацій, а компетенції працівників розглядають як потенційну довгострокову цінність. Питання управління кадровим потенціалом державної служби в різних аспектах розглянуто у працях таких дослідників: Гогіна Л. М., Жмінка С. П., Кудрявцева Є. І., Линдюк О. А., Шакіна М. А. та інших [3; 8; 12; 13; 17].

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Однак, аналіз наукової літератури із зазначеної проблематики свідчить про те, що основна увага в науковій літературі приділяється формуванню компетенцій державних службовців та дослідженні структури кадрового потенціалу, але не розгляду їх взаємозв'язку. У зв'язку з цим, невирішеним аспектом загальної проблеми залишаються питання теоретичного обґрунтування взаємозв'язку структурних елементів кадрового потенціалу державної служби і компетенцій державних службовців.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є розробка моделі взаємозв'язку структурних елементів кадрового потенціалу державної служби та компетенцій державних службовців.

Виклад основного матеріалу. У вітчизняній літературі поняття «компетенції» визначають як інтегровану єдність знань, умінь, навичок, що забезпечують якісне виконання працівниками трудових функцій у відповідності до професійних стандартів, а «компетентність» як сукупність знань у дії, спроможність вирішувати комплексні завдання у конкретній ситуації [10, с. 26]. В іноземній літературі [18-23] існують різні підходи до визначення поняття «компетенції»: підхід орієнтований на працівника як індивідуальну особистість, підхід орієнтований на працю та змішаний підхід.

У підході орієнтованому на працівника характеристики лежать в основі ефективної роботи. Згідно цього підходу, іноземні дослідники [19; 21] включають в компетенції знання, навички і здібності, а також більш абстрактні типи компетенцій такі як терпіння, наполегливість, гнучкість, впевненості в собі, тощо та під поняттям «компетенції» розуміють: індивідуальні інструменти, що використовуються працівниками для виконання конкретних завдань; знання, вміння та відносини, які відображаються в продуктивності праці; потенціал, який сприяє досягненню бажаних результатів; комплексне застосування знань, навичок, цінностей, досвіду, зовнішніх ресурсів для вирішення проблем, виконання різних видів діяльності в тій чи іншій ситуації.

На відміну від підходу орієнтованому на працівника, в якому індивід формує компетенції, другий підхід орієнтований на працю, де спочатку формуються заходи необхідні для виконання завдань, а потім ці заходи визначають індивідуальні особливості, якими повинен володіти працівник. Відповідно до підходу орієнтованого на працю, іноземні автори [20; 22] поняття «компетенції» визначають як: характеристики співробітників, які сприяють успішному виконанню роботи і досягненню організаційних результатів; сукупність повноважень і обов'язків, покладених на працівника, які залежать від його розміщення в ієрархічній структурі організації, а також від виконання завдань у відповідній функціональній області організації або виконання тимчасових функцій.

Змішаний підхід передбачає поєднання роботи і працівників орієнтованих на компетенції. Даний

підхід включає в себе такі компетенції як лідерство, вирішення проблем або прийняття рішень. Іноземні дослідники [18; 23], які схилиються до змішаного підходу розуміють під поняттям «компетенції»: здатність працівника застосовувати знання, практичні і абстрактні навички для досягнення очікуваних результатів, сумісних зі стандартними вимогами до посади; характеристики працівників (знання, навички, досвід, здібності, амбіції, цінності, поведінка), застосування яких дозволяє реалізовувати цілі організації.

Варто зауважити, що змішаний підхід до визначення поняття «компетенції» найбільш ширше розкриває його зміст. Загалом під поняттям «компетенції» розуміють сукупність характеристик, які дозволяють працівникам виконувати свої обов'язки та досягати поставлених цілей. Виявлення, формування та оцінка компетенцій мають вирішальне значення для ефективного використання та розвитку кадрового потенціалу організації. В рамках компетентнісного підходу враховуються індивідуальні здібності працівників і використовуються їхні компетенції як спосіб досягнення конкретних результатів роботи.

Компетентність державного службовця відрізняється характеристикою посади державної служби та визначається переліком спеціальних знань, умінь, навичок необхідних державному

службовцю для виконання посадових обов'язків. Згідно Закону України «Про державну службу» основним з принципів державної служби є принцип професіоналізму та компетентності, які характеризують кадровий потенціал державної служби. Даний Закон визначає, що «Професійна компетентність – це здатність особи в межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених завдань і обов'язків, навчання, професійного та особистісного розвитку» [9].

Линдюк О. А. визначає професійну компетентність державних службовців як межі, що формують ключові аспекти успішної роботи на кожному рівні посад та вважає, що розроблення профілів професійної компетентності посадових осіб органів державної влади базується на основних принципах об'єктивності, справедливості, професіоналізму і прозорості [13, с. 192-193].

На нашу думку, компетентність державних службовців повинна формуватись не тільки згідно ключових аспектів, але й враховувати додаткові компетенції.

Гогіна Л. М. [3] виокремлює компетенцію державної служби як окреслене коло проблем, що належать до повноважень, прав та обов'язків за

Таблиця 1

Перелік компетенцій державного службовця

Компетенції	
Основні компетенції державного службовця: - професійні	Володіння професійними знаннями, уміннями і навичками. Чітка орієнтація в особливостях професії Постійне оволодіння новими знаннями та вміннями у своїй професійній сфері Здатність до творчого використання професійного досвіду
- соціальні	Ефективна комунікація Робота в команді Уміння проводити переговори Робота з громадськістю
- особистісні	Розумові здібності Аналітичні навички Стресостійкість Емоційна рівноваженість
- трудові	Орієнтація на досягнення результатів Планування та організація роботи Відповідальність і пунктуальність Чітке дотримання професійних норм Дотримання загальнолюдських моральних норм Гнучкість та здатність до швидкої адаптації Здатність активно ініціювати і виконувати роботу Уміння визначати проблеми Позитивний досвід у вирішенні завдань і досягненні цілей
Допоміжні компетенції державного службовця	Спеціальні уміння і навички необхідні для виконання функціональних обов'язків Навички роботи з комп'ютерною технікою та програмним забезпеченням Володіння іноземними мовами
Додаткові компетенції державного службовця, що займає керівні посади	Лідерство Управління персоналом Управління змінами Управління ресурсами Управління ризиками Управління конфліктами Управлінський контроль Прийняття управлінських рішень Стимулювання розвитку працівників Стратегічне мислення. Розподіл відповідальності Здатність організовувати роботу підлеглих

Джерело: розроблено автором за даними [3; 8; 13]

певною посадою і окреслюють вимоги до кадрів для виконання ними посадових функцій та компетентність державного службовця як сукупність вимог до тих, хто займає конкретну посаду в конкретному органі державної влади, державній установі, організації з точки зору відповідності професійних управлінських здібностей, особистісних психологічних властивостей, управлінських знань, умінь та навичок компетентії за посадою.

Важливим є виділення основних компетенцій державного службовця, до яких відносяться професійні, соціальні, особистісні та трудові і допоміжних компетенцій державного службовця. Також, в нашому дослідженні варто зазначити додаткові компетенції державного службовця, що займає керівні посади, адже вони відрізняються своєю управлінською спрямованістю. Узагальнюючи наукову літературу [3; 8; 13] виокремимо перелік компетенцій державного службовця (табл. 1).

Сучасні організації шукають нові методи і способи для максимального використання знань, навичок працівників в поточних операціях і в реалізації довгострокових цілях. У широкому розумінні вся діяльність організації заснована на компетенціях працівників. Таким чином, виникає потреба у виявленні і розвитку компетенцій для підвищення ефективності роботи організації. Це стає можливим завдяки розробці і впровадженню моделей компетенцій, які в наслідку призводять до пошуку нових методів управління та розвитку компетенцій працівників.

В нашому дослідженні доцільно проаналізувати зарубіжні моделі компетенцій державних службовців. В теорії та практиці існують різні моделі компетенцій державної служби, що враховують національну специфіку тієї чи іншої країни. У першу чергу це пов'язано з особливостями державного управління та соціально-економічними аспектами. На сьогодні, історично сформовані три моделі (американська, японська та європейська).

Американська модель компетенцій до переліку компетенцій державного службовця відносить [17, с. 51]: управління змінами, які полягають в баченні майбутнього, усвідомленні мінливості зовнішнього середовища, наявність у працівників творчого та інноваційного підходу до вирішення проблем, стратегічного мислення, гнучкості, адаптації, високого рівня мотивації; управління персоналом, яке передбачає управління конфліктами, розуміння культурних чинників, формування команди; управління фінансовими та людськими ресурсами; управління технологіями; результативність, яка досягається високим рівнем відповідальності та вмінням вирішувати проблеми; комунікації; робота в команді. В американській моделі враховано лише необхідні компетенції державного службовця, що займає керівні посади. Дана модель характеризується індивідуалізованими і вузькопрофільними управлінськими компетенціями.

Японська модель компетенцій державної служби аналогічна американській і враховує лише управлінські компетенції. Єдина відмінність моделей полягає в тому, що японська модель компетенцій більш орієнтована на профе-

сійні навички, здібності працівників та їх розвиток для універсального застосування в рамках однієї організації.

Європейська модель компетентності державних службовців включає наступні складові [17, с. 52]: системне управління, яке полягає в баченні майбутнього, цільовому управлінні, роботі в команді та лідерстві; вирішення проблем передбачає аналіз інформації, формування альтернатив, концептуальну гнучкість, прийняття рішень; оперативна ефективність передбачає ініціативність, оперативний контроль, делегування повноважень, вміння зосередитися; трудові характеристики: ораторські здібності, навички до усних презентацій, впевненість в собі, вміння переконувати; особисті якості: енергійність, стресостійкість, мотивація, бажання розвиватись; управління з урахуванням середовища передбачає усвідомлення зовнішнього середовища, розуміння політичних чинників, етика поведінки відповідно до моральних норм. Європейська модель компетентності державних службовців також орієнтована на управлінців, але більш ширше та деталізованіше розглядає компетенції керівників ніж попередні дві моделі.

Зарубіжні моделі зображенні спрощено, адже, вони є набагато складнішими і взаємозалежними від соціально-економічних факторів країни, внутрішніх та зовнішніх чинників, ситуаційних проблем та особливостей державної кадрової політики. Загалом американська, японська та європейська моделі компетенцій практично ідентичні, структура яких змінюється в залежності від специфіки управлінської діяльності. Порівнюючи вітчизняну і зарубіжні моделі можна стверджувати, що вітчизняна направлена на загальні компетенції державних службовців та лише в розрізі розглядає управлінські компетенції.

В цілому вітчизняна модель компетенцій державної служби, повинна вирішувати низку основних завдань [12, с. 25]: фіксація акценту на людських ресурсах; важливість переваги колективної роботи перед виконанням індивідуальних завдань; розвиток гнучкості і адаптивності для швидкої реакції на зміни; можливість якісної оцінки компетенцій державних службовців на всіх етапах їх діяльності в організації; розвиток потенціалу всіх державних службовців; розвиток взаємної підтримки і спільної залученості; можливість оцінки змін, що відбуваються в результаті навчання, підвищення кваліфікації, переведення на іншу посаду; розвиток нових видів кар'єри; підтримка ідеї необхідності безперервного розвитку працівників.

Модель компетенцій державного службовця характеризується сукупністю всіх компетенцій, необхідних для виконання посадових обов'язків та завдань. Для розробки моделі компетенцій пропонується з'ясувати взаємозв'язок структури кадрового потенціалу державної служби і компетенцій, якими повинен володіти державний службовець. У зв'язку з цим, виникає необхідність у з'ясуванні компонентів, що характеризують структуру кадрового потенціалу державної служби.

Згідно методики Державної служби статистики України кадровий потенціал державних службовців характеризується такими кількіс-

ними та якісними показниками: статтю, віковими групами, стажем, рівнем освіти, ступенем підготовки кадрів, рівнем підвищення кваліфікації, рухом кадрів та системою оплати праці [16]. Даний підхід включає в себе лише базові складові кадрового потенціалу та не характеризує якісні показники кадрового потенціалу, тому доцільно розглянути інші підходи.

Білорус Т. В. виділяє такі компоненти кадрового потенціалу: професійно-кваліфікаційні (професіоналізм, знання, досвід роботи, стаж роботи в організації, загальний стаж роботи), трудові (спонукання, творча активність, якість виконаної роботи, результативність праці, рівень дисциплінованості, мотивація праці), особисті (потреби, загальні знання, підприємницькі здібності, інтелектуальний рівень, рівень відповідальності, привабливість, спостережливість, самостійність, домінантність, прагнення до праці), психологічні (сприйняття, переконавання, цінності та погляди, задоволеність працею, запрограмованість), фізіологічні (розумові та фізичні здібності, стан здоров'я, стать, вікові здібності), кожен з яких характеризується складовими, що формуються на знаннях і вміннях, пристосуванням до оточення, здібностях, розвитком людини, природних даних. Стан і розвиток кожного з компонентів кадрового потенціалу залежить від вчасного та повноцінного фінансування та уваги до нього з боку відповідних служб системи управління кадровим потенціалом [2, с. 39].

Деякі автори [1; 11] відносять до складових елементів кадрового потенціалу: психофізіологічну складову, яка визначається станом здоров'я, працездатністю, витривалістю та типом нервової системи працівника; професійну складову, що характеризується сукупністю загальних та спеціальних знань, трудових навичок і вмінь, професіоналізмом; особистісну (соціально-мотиваційну) складову, що характеризується ступенем соціальної зрілості, рівнем свідомості, ідейною впевненістю, інноваторством, діловитістю, ціннісними орієнтирами.

Узагальнюючи підходи різних авторів до даної проблематики, охарактеризуємо компоненти кадрового потенціалу організації: соціально-демографічний (статеві-вікова структура, рівень освіти, сімейна структура); фізіологічний (стан здоров'я, фізичний розвиток, працездатність, витривалість, тип нервової системи працівників); психологічний (відповідальність, свідомо зрілість, інтерес, співпричетність до організаційної культури, моральна зрілість, ступень соціальної зрілості та ціннісні орієнтири працівників); виробничо-кваліфікаційний або професійно-кваліфікаційний (знання, трудові навички та вміння працівників, професійно-кваліфікаційна структура, рівень професійної підготовки, підвищення і оновлення професійного рівня, творча активність).

В структурі кадрового потенціалу характеризують кількісну та якісну сторони [6; 14]. Для характеристики кадрового потенціалу з кількісної сторони використовуються такі показники, як чисельність працівників, статеві-віковий склад, досвід роботи, кількість відпрацьованого робочого часу, рух кадрів та інші. Для характеристики кадрового потенціалу з якісного аспекту

використовують індивідуально-кваліфікаційний потенціал кожного працівника, психофізіологічну працездатність, загальноосвітній та професійно-кваліфікаційний рівень, соціально-психологічні параметри, рівень організаційної культури, ціннісні орієнтації, творчу активність.

Маслов Є. В. виокремлює систему показників, що характеризують всі сторони кадрового потенціалу: функціональна, тимчасова і просторова структура; оцінка з позиції людських ресурсів; оцінка з позиції людського фактора виробництва [14, с. 70].

Деякі автори [5, 7] у якісному розрізі до основних характеристик кадрового потенціалу відносять професійну і кваліфікаційну структуру, специфіку кваліфікації, професійні знання працівників, вправність (уміння, навички), компетентність, професійну мобільність, інноваційність, професійну орієнтованість.

В науковій літературі [4; 15] до показників кількісного опису кадрового потенціалу відносять: чисельність працівників, професійно-кваліфікаційний склад персоналу, статевий та середньовіковий склад працівників, стаж роботи в організації загалом і на певній посаді, рівень ротації (руху) персоналу, укомплектованість організації кадрами (рівень заміщення посад). До якісних показників належать: індивідуально-кваліфікаційний потенціал кожного працівника (професійні характеристики), індивідуальні професійні характеристики (професійний досвід, соціально-психологічні особистості, конкурентоспроможність працівника), соціально-психологічні й організаційні параметри групової динаміки (групова згуртованість, соціально-психологічний клімат, організаційна культура, цінності організації) [15, с. 264].

Кількісні і якісні структурні параметри дозволяють в повній мірі охарактеризувати кадровий потенціал працівника. Усі перелічені складові є базовими і повинні бути присутніми в структурі кадрового потенціалу державної служби.

Дослідження компонентів, що характеризують структуру кадрового потенціалу державної служби, узагальнення переліку компетенцій необхідних державному службовцю, та аналіз зарубіжних моделей компетенцій дозволяє автору запропонувати модель взаємозв'язку структурних елементів кадрового потенціалу державної служби та компетенцій державних службовців (рис. 1).

В моделі (рис. 1) запропоновано чотири структурних елемента кадрового потенціалу державної служби (психо-фізіологічний, професійно-кваліфікаційний, соціальний, трудовий) та відповідні компетенції, якими повинен володіти державний службовець.

До психо-фізіологічної компоненти віднесено високий рівень фізичного, розумового, психоемоційного та духовного здоров'я, наявність яких є запорукою ефективності виконання покладених на державних службовців обов'язків та загалом здійснення діяльності в державній службі. Інтелектуальний рівень державного службовця виявляється в здатності до засвоювання знань та їх реалізації у практичній діяльності, що дозволяє приймати ефективні рішення, досягати цілей і позитивних результатів. Вікові здібності дер-

жавного службовця виділено як окрему компетенцію, адже вона враховує не тільки фізичне здоров'я, але досвід і можливість ефективно використовувати здобутий потенціал.

До професійно-кваліфікаційного елемента кадрового потенціалу входить освіта, яка характеризується як освітнім рівнем (неповна вища освіта, базова вища освіта, повна вища освіта) так і освітньо-кваліфікаційним рівнем (молодший спеціаліст, бакалавр, спеціаліст, магістр). Також ця компетенція враховує наявність наукового ступеня в державних службовцях. Кваліфікацію

пропонується визначити як ступінь професійної підготовки, здатності державних службовців виконувати свої обов'язки професійно, компетентно, об'єктивно та неупереджено і включає в себе освіту, практичний досвід за фахом необхідні для виконання трудових завдань. Досвід роботи визначений як ще одна компетенція та характеризує загальний стаж у відповідній сфері (на посадах державної служби) і в конкретній державній установі. Державний службовець повинен володіти необхідними вміннями та навичками для виконання посадових обов'язків.



Рис. 1. Модель взаємозв'язку структурних елементів кадрового потенціалу державної служби та компетенцій державних службовців

Джерело: розроблено автором

Соціальну компоненту кадрового потенціалу можна охарактеризувати як здібності, в основі яких лежить дія людського фактора. До неї віднесено: високий рівень комунікаційних характеристик та відкритість до співпраці; здібності сприйняття накопичення, класифікації, аналізу, асиміляції, засвоєння, користування та передачі інформації; командні навички; наявність лідерських позицій в залежності від посадових обов'язків та займаної посади. Соціальний потенціал є важливим та актуальним для державного службовця, адже він ефективний не тільки за наявності, а й за постійного оновлення інформаційних та комунікативних ресурсів.

Трудовий елемент кадрового потенціалу характеризується високим рівнем працездатності, результативності праці, дисциплінованості та відповідальності. Відповідний рівень мотивації та ставлення до роботи сприяє збереженню позитивної атмосфери на роботі, а отже спонукає до ефективного та продуктивного праці. Здатність до ефективного виконання своїх обов'язків в системі існуючих моральних цінностей пов'язана з поведінкою, етикою, ціннісно-нормативною системою принципів державного службовця. Здібності до професійного розвитку та саморозвитку визначаються як самоорганізаційний фактор діяльності держав-

ного службовця в межах особистісного розвитку та сукупності заходів державної служби спрямованих на професійний розвиток.

Висновки і пропозиції. Виявлення та розуміння складових кадрового потенціалу державної служби необхідне для формування відповідних компетенцій державних службовців, програм навчання, підготовки, підвищення кваліфікації кадрів, забезпечення істотного внеску у розвиток кадрового потенціалу, зростання ефективності функціонування системи управління персоналом державних установ в цілому. Кадровому потенціалу властива мінливість пов'язана зі зміною зовнішнього і внутрішнього середовища, державної кадрової політики, рухом кадрів, зміни кваліфікації і професійних характеристик працівників, тому перед державними установами постає важливе завдання управління процесом розвитку кадрового потенціалу, який повинен базуватися на економічних стимулах і соціальних гарантіях, орієнтованих на зближення інтересів працівника і організації та досягнення високої продуктивності праці. Розроблена модель взаємозв'язку структурних елементів кадрового потенціалу державної служби та компетенцій державних службовців орієнтована на розвиток кадрового потенціалу у формі знань, інтелектуальних здібностей і практичних навичок.

Список літератури:

1. Беккер И. Б. Измерение результативности HR-департамента. Люди, стратегия и производительность / И. Б. Беккер, М. А. Хьюзлид, Д. Ульрих; пер. с англ. Н. Ю. Скачек. – М.: Вильямс, 2007. – 304 с.
2. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства : монографія / Т. В. Білорус. – Ірпінь: Нац. акад. ДПС України, 2007. – 174 с.
3. Гогіна Л. М. Компетенції та компетентності в державній службі України: до проблеми понятійного апарату [Електронний ресурс] / Л. М. Гогіна // Державне управління: теорія та практика. – 2007. – № 2. – Режим доступу: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej6/txts/08glmpa.htm>
4. Гринкевич С. С. Дослідження взаємозв'язку трудового та кадрового потенціалів [Електронний ресурс] / С. С. Гринкевич, Н. Р. Гураль // Економічний форум. – 2011. – № 3. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekfor/2011_3/54.pdf
5. Десслер Г. Управление персоналом / Десслер Г; пер. с 9-го англ. изд. Д. П. Коньковой; под общ. ред. И. М. Степнова. – М.: Бином. Лаборатория знаний, 2004. – 799 с.
6. Долішній М. І. Соціально-психологічні компоненти трудового потенціалу / М. І. Долішній // Демографічні аспекти відтворення трудового потенціалу. – К., 2004. – Ч. 3. – С 86–92.
7. Друкер Питер Ф. Энциклопедия менеджмента: Весь Питер Друкер в одной книге: лучшие работы по менеджменту, написанные за 60 лет / Друкер Питер Ф.; пер. с англ. О. Л. Пелявский. – М.; СПб.; К.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 421 с.
8. Жмінка С. П. Упровадження типових профілів професійної компетентності посад державних службовців / С. П. Жмінка // Теорія та практика державного управління. – 2014. – Вип. 3 (46). – С. 21–230.
9. Закон України «Про державну службу» від 24.12.2015 № 911-VIII. (зі змінами) [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3723-12>
10. Компетентнісний підхід як інструмент розвитку кадрового потенціалу державної служби зайнятості України : матеріали круглого столу. – К.: ППК ДСЗУ, 2012. – 133 с.
11. Кондратьев В. В. HR-инжиниринг. Как построить современную модель организации деятельности персонала / В. В. Кондратьев, Ю. А. Лунев. – М.: Эксмо, 2007. – 152 с.
12. Кудрявцева Е. И. Менеджмент компетенций в системе государственной гражданской службы / Е. И. Кудрявцева // Управленческое консультирование. – 2013. – № 6 (54). – С. 22–31.
13. Линдюк О. А. Профілі професійної компетентності державних службовців як складова модернізації державної служби // О. А. Линдюк / Державне управління та місцеве самоврядування. – 2015. – Вип. 4 (27). – С. 187–199.
14. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: учеб. пособие / Под ред. П. В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. – 312 с.
15. Міждисциплінарний словник з менеджменту / За ред. Д. М. Черваньова, О. І. Жилінської. – К.: Нічлава, 2011. – 624 с.
16. Наказ Державного комітету статистики України «Про затвердження форми державного статистичного спостереження N 9-ДС (річна) та Інструкції щодо її заповнення» від 07.10.2010 р. № 415 (зі змінами) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1390-04>
17. Шакина М. А. Модели профессиональных компетенций работников государственного и муниципального управления в условиях нового государственного менеджмента: отечественный и зарубежный опыт / М. А. Шакина, К. В. Турняк // Ars administrandi (Искусство управления). – 2012. – № 4. – С. 41–55.

18. Azmi I. A. G. Competency based pay and service quality: An empirical study of Malaysian public organisation. / I. A. G. Azmi, Z. A. Ahmad, Y. Zainuddin // Asian Academy of Management Journal. – 2009. – № 14 (1). – P. 21–36.
19. Brockmann M. Competence Based Vocational Education and Training (VET): the Cases of England and France in a European Perspective / M. Brockmann, L. Clarke, Ph. Mehau, Ch. Winch // Vocations and Learning. – 2008. – No 1. – P. 227–244.
20. Falk R. Innovation and Competitiveness of the Creative Industries / R. Falk, H. Bakhshi, M. Falk, W. Geiger, S. Karr, C. Keppel, H. Leo, R. Spitzlinger. – WIFO, Wien, Austrian Institute of Economic Research, 2011. – 80 p.
21. Heery E. Dictionary of Human resources management / E. Heery, M. Noon. – Oxford University Press, 2001. – 584 p.
22. Klett F. Editorial: The War for Talent Technologies and solutions toward competency and skills development and talent identification / F. Klett, M. Wang // Knowledge Management & E-Learning. – 2013. – № 5 (1). – P. 1–9.
23. Sienkiewicz L. Competency-based human resources management. The lifelong learning perspective / L. Sienkiewicz. – Warsaw, 2014. – 264 p.

Гонтюк В.А.

Киевский национальный университет имени Тараса Шевченко

МОДЕЛЬ ВЗАИМОСВЯЗИ СТРУКТУРНЫХ ЭЛЕМЕНТОВ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ И КОМПЕТЕНЦИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ

Аннотация

В статье исследованы различные подходы к определению понятия «компетенции». Осуществлен анализ зарубежных и отечественной моделей компетенций государственных служащих. Обобщено переченя компетенций необходимых государственному служащему. Проанализированы элементы, характеризующие структуру кадрового потенциала, в результате чего определены основные составляющие кадрового потенциала государственной службы: психо-физиологический, профессионально-квалификационный, социальной и трудовой. Все это позволило автору предложить модель взаимосвязи структурных элементов кадрового потенциала государственной службы и компетенций государственных служащих.

Ключевые слова: компетенции, компетенции государственных служащих, структура кадрового потенциала, структурные элементы кадрового потенциала государственной службы.

Gontiuk V.A.

Taras Shevchenko National University of Kiev

MODEL OF THE RELATIONSHIP BETWEEN STRUCTURAL ELEMENTS OF PUBLIC SERVICE STAFF POTENTIAL AND COMPETENCIES OF PUBLIC SERVANTS

Summary

The paper studies different approaches to the definition of "competency". Author analyzes the foreign and domestic competencies models of public servants. This study generalizes the list of required competencies of public servants. Author analyzes the elements that characterize the structure of staff potential. As a result, the study provides the main components of public service staff potential: psycho-physiological, qualification-professional, social and labor. This allowed the author provides a model of the relationship between structural elements of public service staff potential and competencies of public servants.

Keywords: competency, competencies of public servants, structure of staff potential, structural elements of public service staff potential.