

Використання системи характеристик компетентності дасть можливість оцінювати працю як наявних керівників, так і потенційних претендентів на посаду. Разом із тим механізм визначення відповідності особистих сутнісно-якісних характеристик керівника вимогам посади потребує формування повного переліку ключових компетенцій, які є найбільш важливими для організації. Ключові компетенції мають формуватися з урахуванням стандартів ефективності і завдань реалізації стратегічної мети організації.

Компетентний керівник базового центру зайнятості повинен володіти необхідними професійними знаннями, вміннями та навичками, аналітичним і критичним мисленням, при-

ймати правильні, найбільш оптимальні рішення, розуміти і сприймати точку зору своїх колег тощо, тобто не лише знати, а й володіти необхідними компетенціями, які чітко окреслюватимуть його дії, його організаторську та виконавську діяльність. І якщо в описі профілю його посади будуть враховані всі нюанси, всі особливості його роботи і сутність самої роботи, то високий рівень знання й використання керівником необхідних компетенцій повинен стати основою його успішної діяльності.

Список використаних джерел

1. Риннок праці та зайнятості населення: проблеми теорії та виклики практики / [В.М. Галицький, Ю.М. Маршавін, А.В. Казановський та ін.]. – К. : ІПК ДСЗУ, 2010.
2. Єдина технологія обслуговування незайнятого населення / [Ю.М. Маршавін, Л.Є. Ляміна, Л.М. Фокас та ін.]. – К. : ІПК ДСЗУ, 2000.
3. Горецька Т. Компетентний підхід на державній службі / Т. Горецька // Вісник НАДУ. – 2010. – №2. – С. 90.
4. Постанова Кабінету Міністрів України “Про затвердження Національної рамки кваліфікацій” від 23.11.2011 р. № 1341. – інтернет-ресурс.
5. Профіль должности, как инструмент оценки должности и сотрудника. – Режим доступа : <http://www.magazin4hr.ru/product/profil-dolzhnosti-obshee-opisanie-soderzhanie-struktura-forma-metody/>

Стаття надійшла 23.12.2011 р.

УДК 331.108

В.В. Дмитрієв-Заруденко

(Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України, м. Київ)

Адміністративно-управлінська компетенція директора базового центру зайнятості як державного службовця

У статті розглядається структура компетенції “управлінське адміністрування” керівника базового центру зайнятості, розкривається зміст її складових: дотримання вимог законодавства, організація та планування робіт, організація фінансово-господарської діяльності, кадрове адміністрування, формування організаційної культури персоналу; обґрунтовується необхідність для директора центру зайнятості як державного службовця володіння такою компетенцією.

Ключові слова: профіль професійної компетенції посади, управлінське адміністрування, складові та елементи компетенції.

Постановка проблеми. Ключовим елементом підвищення ефективності управління є розвиток управлінського потенціалу керівників. Багаторічний досвід розвитку менеджменту в країнах з ринковою економікою показує, що керівники будь-якого рівня мають відповідати певним критеріям готовності до інноваційної діяльності, тобто володіти відповідними компетенціями.

Адміністративна реформа, розпочата в Україні, викликає потребу в новій парадигмі організації держав-

ної служби та посиленні вимог до державних службовців відповідно до профілів компетентності посад, що знайшло відображення у прийнятому в 2011 р. Законі України “Про державну службу”, який набуде чинності з 01.01.2013 р.

У ході дослідження, проведеного науково-дослідною лабораторією з проблем менеджменту державної служби зайнятості ІПК ДСЗУ за темою “Розробка системи професійних компетенцій керівних кадрів базового центру зайнятості та критеріїв їх оцінки”, у структуру профілю компетенції посади директора базового центру зайнятості було включе-

но компетенцію “управлінське адміністрування”, яка є необхідним атрибутом прояву його прав, обов’язків та відповідальності.

Аналіз досліджень і публікацій. Проблеми впровадження в практику принципів адміністративного менеджменту, в тому числі в системі державного управління, стали об’єктом дослідження науковців та практиків. Це пов’язане з необхідністю переоцінки ролі керівних кадрів, визнанням людського фактора як основного джерела соціального та економічного розвитку. Відомі фахівці Заходу у сфері менеджменту Л. Акер, П. Друкер,

Дж. Коллінз, Д. МакКлелланд, Н. Ракин визначили компетентнісний підхід як найбільш інноваційний та придатний для оцінювання й розвитку персоналу. Проблему оцінювання кадрів державної служби розглядали А. Атаманчук, Г. Леліков, Л. Пашко, С. Сєрьогін, В. Сороко. Питання підвищення інтелектуального та трудового потенціалу працівників шляхом набуття певних компетенцій були висвітлені російськими та вітчизняними авторами В. Бакуменко, Т. Бутирською, А. Вишневським, Г. Димитрієнко, А. Казановським, Т. Максименко, О. Овчаруком, Л. Пільгуном, М. Пірен, А. Пригожиним, О. Прометуном. Це вказує на актуальність питання та необхідність більш ретельного його дослідження.

Мета статті полягає у визначенні складових та елементів компетенції «управлінське адміністрування» директора базового центру зайнятості, яка йому притаманна як посадовій особі та державному службовцю.

Виклад основного матеріалу. Фундаментальною основою управління в державних інституціях, до яких належить і державна служба зайнятості, є принцип єдиноначальності, згідно з яким керівнику надаються широкі повноваження, що необхідні для виконання всіх його функцій, а також встановлюється персональна відповідальність за результати роботи.

Згідно із Законом України «Про державну службу» в новій редакції «державна служба – це професійна діяльність державних службовців з підготовки пропозицій щодо формування державної політики, забезпечення її реалізації та надання адміністративних послуг» [1].

Державна служба зайнятості являє собою організаційний інститут сервісної влади і є органом реалізації державної політики зайнятості населення шляхом надання соціальних послуг, пов'язаних із забезпеченням зайнятості населення та його соціальним захистом від безробіття [2].

Регулювання правового становища державних службовців, які працюють у державній службі зайнятості, здійснюється відповідно до Закону України «Про державну службу». Законодавство і практика державно-службової діяльності виходять з

визнання презумпції законності всіх наказів і розпоряджень начальників і обов'язковості їх виконання для підлеглих. У межах адміністративного управління люди розглядаються як об'єкти та суб'єкти управління, які повинні робити те, що означено правилами.

На базовий центр зайнятості (районний, міський, міськрайонний) як структурний підрозділ державної служби зайнятості покладаються функції робочого органу виконавчої дирекції Фонду загальнообов'язкового державного соціального страхування України на випадок безробіття з метою забезпечення реалізації державної політики зайнятості, професійної орієнтації, підготовки та перепідготовки, працевлаштування та соціальної підтримки тимчасово не працюючих громадян.

Директор базового центру зайнятості повинен забезпечувати адміністративні та представницькі функції, а також вирішувати складні питання, що пов'язані з обслуговуванням клієнтів служби та формуванням внутрішньої організаційної культури в колективі.

Анкетним та усним опитуванням керівників та самофотографіями робочого дня директорів базових центрів зайнятості Донецької області було доведено, що вони використовують свій робочий час таким чином:

виконання управлінських функцій (планування, підготовка пропозицій, заходів, рішень, інформації, здійснення контролю за їх виконанням тощо) – 53%;

організаційно-адміністративна робота з кадрами (надання розпоряджень підлеглим, проведення контролю виконання розпоряджень, проведення та участь у нарадах та засіданнях тощо) – до 16%;

вирішення питань, пов'язаних з фінансово-господарською діяльністю БЦЗ, – до 15%;

витрати робочого часу керівника за межами центру (вирішення питань, які опосередковано стосуються діяльності центру) – до 14%;

витрати часу на особисті потреби – 2,0% [4].

Значну роль у цьому відіграє адміністративно-управлінська компетенція, яка визначається наявністю в керівника базового центру зайнятості

організаторських здібностей та володіння силою переконання, готовністю до прийняття відповідальних рішень та розв'язання конфліктів, вмінням брати на себе відповідальність за реалізацію державної політики у сфері зайнятості населення в межах делегованих повноважень. Володіння такою компетенцією означає здатність забезпечувати трансформацію влади повноважень у владу авторитету.

Саме тому компетенція «управлінське адміністрування» є важливою компонентою його діяльності як здатність до керівництва та забезпечення вирішення завдань, покладених на базовий центр зайнятості.

В основу формування профілю посади директора базового центру зайнятості було покладено матеріали Головного управління державної служби України (тепер – Національного агентства України з питань держслужби) – Типові професійно-кваліфікаційні характеристики посад державних службовців (вип. 76) [5] та Загальні правила поведінки державних службовців [6].

Багатоаспектність прояву компетенції «управлінське адміністрування» зумовлює визначення спектра складових та елементів цієї компетенції.

В першу чергу директор базового центру зайнятості як державний службовець повинен забезпечити неухильне дотримання вимог законодавства про зайнятість та загальнообов'язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття. Ця складова забезпечується його знанням функцій і прав базового центру зайнятості та повноважень директора центру відповідно до наказу Міністерства праці та соціальної політики України від 22.11.2010 р. № 374 щодо реалізації завдань, пов'язаних із соціальним захистом населення, сприянням громадянам у підборі підходящої роботи, наданням матеріального забезпечення та соціальних послуг, професійної орієнтації, наданням послуг роботодавцям у підборі працівників та інформаційно-консультаційних послуг, а також щодо реалізації інших завдань, визначених законодавством у сфері зайнятості населення.

В адміністративному (об'єктивно-логічному) управлінні здійснюються

такі управлінські дії: прогнозування, аналізування, планування, вирішення, розроблення та впровадження заходів, наказування, координування, контролювання. Об'єктами управління є процеси, функції, інформація, а також підрозділ, людина як елемент процесу та виконавець функції.

Саме тому однією зі складових компетенції "управлінське адміністрування" є організація та планування робіт відповідно до діючої в системі державної служби зайнятості Єдиної технології надання соціальних послуг центрами зайнятості України (ЄТНСП).

Це має підтверджуватися вмінням керівника базового центру зайнятості аналізувати правомірність і доцільність застосування запропонованих технологією дій для працевлаштування кожного клієнта, приймати відповідні рішення, підписувати добовий наказ та нести персональну відповідальність за прийняття оптимальних рішень.

Керівник базового центру зайнятості повинен також уміти:

складати поточні та перспективні плани роботи центру зайнятості щодо виконання заходів місцевих (районних, міських) програм зайнятості в межах визначених законодавством компетенцій державної служби зайнятості;

доводити до відома відповідальних працівників центру зайнятості положення організаційно-розпорядчих документів вищих інстанцій з метою забезпечення їх безумовного виконання;

організувати та проводити робочі наради згідно з регламентом, здійснювати контроль за виконанням запланованих заходів, наказів, розпоряджень, організаційно-розпорядчих документів.

До цієї складової належить забезпечення виконання діючих у системі державної служби зайнятості нормативних документів:

– Порядку організації збору та опрацювання адміністративних даних за формами, затвердженими наказами Міністерства соціальної політики;

– Порядку ведення документообігу та архівної справи в системі державної служби зайнятості згідно з наказом ДЦЗ від 21.09.2004 р. №135

"Про затвердження Інструкцій з діловодства у Державному та регіональних центрах зайнятості";

– Порядку ведення баз персональних даних, що використовуються в державній службі зайнятості, з метою їх захисту відповідно до наказу ДЦЗ від 29.11.2011 р. №200 "Про захист персональних даних".

На директора базового центру зайнятості як першу особу покладаються права та обов'язки розпорядження коштами Фонду загальнообов'язкового державного соціального страхування України на випадок безробіття відповідно до затверженого кошторису. У зв'язку з цим директор базового центру зайнятості повинен уміти готувати пропозиції до проекту бюджетної програми відповідного регіонального центру зайнятості, зокрема щодо визначення обсягів надання соціальних послуг незайнятому населенню та безробітним відповідно до "Методичних рекомендацій до формування проекту бюджету Фонду загальнообов'язкового державного соціального страхування України на випадок безробіття", затверджених наказом Міністерства соціальної політики України від 17.10.2011 р. №151.

Директор повинен володіти основами бухгалтерського обліку, оскільки до його обов'язків входять: забезпечення раціонального та ефективного використання коштів, належне використання виділеного в розпорядження базового центру зайнятості майна і обладнання.

Сучасна ділова практика доводить, що для ефективного управління організацією керівникові необхідно забезпечувати баланс між адміністративним та соціально-психологічним управлінням, об'єктами якого є людина як соціальний об'єкт, що є особистістю, яка має власні погляди, цінності, інтереси, а також група (підрозділ) як соціум, що задіяний в процесах виконання певних функцій і завдань.

З метою ефективного кадрового менеджменту директор базового центру зайнятості відповідно до організаційної структури регіональних та базових центрів повинен знати регламентні норми державної служби зайнятості, тобто порядок складання документів за встановленими форма-

ми для подання на розгляд відповідного регіонального центру зайнятості пропозицій щодо прийому і звільнення працівників центру, заохочення і накладання на них стягнень.

Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 28.12.2000 р. № 1922 (із змінами) "Про затвердження Положення про проведення атестації державних службовців" він повинен уміти складати службові характеристики підлеглих, які мають містити аналіз виконання державним службовцем посадових обов'язків; відомості про обсяг, якість, своєчасність і самостійність виконання роботи, ділові якості (ініціативність, відповідальність), стосунки з колегами, знання державної мови та користування нею під час виконання службових обов'язків, інформацію про підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації тощо.

Крім того, директор базового центру зайнятості повинен знати загальний порядок проведення щорічного оцінювання виконання державними службовцями покладених на них обов'язків і завдань, затверджений наказом Головного управління державної служби України від 31.10.2003 р. №122, та уміти проводити співбесіду з підлеглими з метою обговорення результатів оцінювання їхньої роботи за минулий рік та досягнення домовленостей на наступний рік щодо виконання завдань, визначення необхідності підвищення кваліфікації.

Як керівнику установи, у складі якої повинен функціонувати підрозділ (або спеціаліст) з профорієнтації, директору базового центру зайнятості доцільно знати основи професіографії та брати до уваги зміст професіограм спеціалістів державної служби та соціальних працівників [7], зокрема спеціаліста служби зайнятості з працевлаштування [8], при підборі, розставленні, оцінці та розвитку персоналу.

Однією з найважливіших складових компетенції "управлінське адміністрування" є спроможність директора базового центру зайнятості сформулювати в підлеглих стійке уявлення про місію, мету та цінності державної служби зайнятості, що становлять основу організаційної культури як ідеології управління, тобто "набір методів адміністративного менедж-

менту щодо створення в колективі атмосфери високої соціальної відповідальності, взаємозаміни та взаємоповаги, підтримки професійної етики та системи взаємовідносин керівництва і персоналу всередині структури” [9].

Місія державної служби зайнятості визначена Законом України “Про занятість населення” як забезпечення заходів державної політики зайнятості в частині професійної орієнтації, підготовки і перепідготовки, сприяння працевлаштуванню та соціальної підтримки тимчасово не працюючих громадян в порядку, що визначаються Кабінетом Міністрів України. Саме тому директору базового центру зайнятості потрібно постійно формувати в підлеглих стійке уявлення про соціальну місію державної служби зайнятості, принципами якої є:

пріоритет інтересів клієнта;
доступність фахівців для клієнтів;
гідні засоби вирішення конфліктів;

робота в дусі взаємної довіри;
забезпечення повноти та достовірності отримуваної клієнтом інформації;

дотримання стилю співпраці й взаєморозуміння в разі виникнення конфлікту інтересів;

здатність до прояву співчуття до клієнта;

чесність і відвертість, витриманість та емоційна нейтральність працівника;

підтримка інтересу партнерів до загального предмета спілкування;

прагнення до перетворення новаторства на традицію.

Метою державної служби зайнятості є досягнення довгострокового стійкого ефекту в підвищенні економічної активності громадян, їхньої мотивації до праці.

Цінностями державної служби зайнятості вважаються:

– суспільна довіра до діяльності центру зайнятості як соціальної державної інституції на ринку праці;

– забезпечення в суспільстві позитивного іміджу державної служби зайнятості як суспільно необхідної та високопрофесійної державної інституції;

– соціальна відповідальність персоналу державної служби зайнятості за надання громадянам та роботодав-

цям визначених законодавством соціальних послуг на ринку праці.

Додержання професійної етики досягається постійним посиленням вимог до підлеглих щодо неухильного виконання правил поведінки державних службовців, визначених Законом України “Про державну службу” та “Загальними правилами поведінки державних службовців”, затвердженими наказом Головного управління державної служби України від 04.08.2010 р. №214.

Досконале володіння директором базового центру зайнятості компетенцією “управлінське адміністрування” на основі поєднання влади та відповідальності, підпорядкування особистих інтересів загальній справі, справедливості, розвитку ініціативи, згуртування персоналу та солідарності в організації (поряд із дотриманням принципів єдиноначальності, поділу праці, дисципліни, ієрархії, централізації) забезпечить створення умов для побудови колективу центру як цілісного соціального організму, спроможного ефективно виконувати покладену на нього місію.

Під час соціологічного опитування 715 спеціалістів базових центрів зайнятості в рамках проведеного у 2009–2010 роках наукового дослідження за темою “Оптимізація організаційної взаємодії суб’єктів управління в системі менеджменту державної служби зайнятості України в сучасних умовах” 25% респондентів відповіли, що владна дистанція між керівником центру зайнятості і підлеглими заформалізована та відзначається авторитарністю, що знижує авторитет та доступність керівників для персоналу [10].

Це вказує на те, що таким керівникам базових центрів зайнятості треба оволодівати знаннями та навичками сучасного адміністративного менеджменту, спрямованого на формування командного (групового) стилю керівництва.

Володіння директором базового центру зайнятості знаннями та навичками відповідно до профілю компетентності посади, зокрема компетенцією “управлінське адміністрування”, неодмінно покращить атмосферу в підпорядкованому йому колективі і, як наслідок, підвищить ефективність його діяльності.

Залежність рівня відповідальності від рівня знань ґрунтується на тому, що керівник, який володіє більшим масивом знань, здатен приймати адекватні, продумані, правильні рішення, компетентніше та якісніше їх втілювати в життя. Отже, як відмітив П.Друкер, “авторитет знань так само законний, як і авторитет посади” [11].

Список використаних джерел

1. Закон України “Про державну службу”, №4050 від 17.10.2011 р.
2. Постанова Ради Міністрів УРСР від 21.12.1990 №381 “Про створення державної служби зайнятості в Українській РСР”.
3. Закон України “Про зайнятість населення”.
4. Державне управління та державна служба зайнятості (питання теорії та виклики практики) : зб. матеріалів I Всеукр. наук.-практ. конф. / за заг. ред. В.О. Храмова ; упоряд. А.В. Казановський, Е.М. Кучменко, В.О. Храмов. – К. : ІПК ДСЗУ, 2008. С. 194.
5. Наказ Головного управління Державної служби України від 21.05.2004 р. №74 “Про затвердження довідника типових професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців (випуск 76)”.
6. Наказ Головного управління Державної служби України від 04.08.2010 р. №214 “Про затвердження Загальних правил поведінки державних службовців”.
7. Професіограми і психограми професій : метод. посіб. Кн. IX. – К. : Кваліфіковані кадри, 2004. – С. 15–170.
8. Професіограми і професіокарти професій : метод. посіб. [для працівників державної служби зайнятості]. Кн. VI. – К. : Наук.-метод. центр аграрної освіти Міністерства аграрної політики України, 2001. – С. 120–125.
9. Литвинова Л. Сучасні проблеми формування організаційної культури державних службовців / Л. Литвинова // Вісник НАДУ. – 2008. – №3. – С. 55.
10. Науковий звіт за темою “Оптимізація організаційної взаємодії суб’єктів управління в системі менеджменту державної служби зайнятості в сучасних умовах”. – К. : ІПК ДСЗУ, 2011. – С. 76.
11. Друкер П.Ф. Эффективный управляющий / П.Ф. Друкер. – Режим доступа : <http://www.humanities.edu.ru>

Стаття надійшла 23.01.2012 р.