

**КЛЮЧОВІ КОМПЕТЕНЦІЇ ДЕРЖАВНИХ
СЛУЖБОВЦІВ ТА ЇХ РОЗВИТОК ШЛЯХОМ
ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ**

*Сердюк О. І., к. е. н., доцент, доцент кафедри Публічного
управління та адміністрування Полтавської державної
аграрної академії,*

*Тернова Т. І., к. т. н., доцент кафедри технічної
кібернетики Херсонського національного технічного
університету*

Одним з ключових аспектів модернізації управління людськими ресурсами на державній службі є розвиток компетенцій керівників усіх рівнів, які повинні бути спроможними до змін. Сьогодні суттєво підвищуються вимоги до державного службовця як до професіонала, що крім ролі фахівця виконує суспільно відповідальну роль [10, с. 12].

Теоретичні аспекти професійних компетенцій (компетентностей) державних службовців є актуальною науковою проблемою, якій присвячені напрацювання М. С. Головань [2], І. А. Зимньої [4, 5], Н. М. Колісніченко [6], Г. Улунової [10], А. Хуторского [14] та інших. Подальше практичне завдання стосується визначення ключових компетенцій керівника апарату державної служби, розробки та впровадження новітніх методів їх розвитку.

Не дивлячись на тривале застосування в науковому середовищі терміни компетенція і компетентність по відношенню до особи не мають однозначного тлумачення, насамперед, у зв'язку з тим, що їх існує два базових. Зокрема, «Словник Української мови. Академічний

тлумачний словник (1970-1980)» трактує цей термін як: 1) добру обізнаність із чим-небудь; 2) коло повноважень якої-небудь організації, установи або особи [11].

Використовуватимемо поняття «компетенція» як сукупність якостей людини (знань, умінь, навичок, особистих якостей), що визначає ступінь її професійної успішності; проявляється в поведінці. І не вживатимемо його як окреслене коло проблем, що належать до повноважень, прав та обов'язків за певною посадою і окреслюють вимоги до кадрів для виконання ними посадових функцій.

Компетентність – це здатність особи вирішувати виробничі завдання конкретної організації, а компетенція – стандарти поведінки, які забезпечують цю здатність [2, с. 225].

Володіння людиною компетенцією, що включає її особистісне ставлення до неї й предмета діяльності складає компетентність [14]. В такому ракурсі поняття «компетенція» є базовим для поняття «компетентність», що його продовжує, розвиває.

Закон України «Про вищу освіту» визначає поняття компетентності як динамічну комбінацію знань, вмінь і практичних навичок, способів мислення, професійних, світоглядних і громадянських якостей, морально-етичних цінностей, яка визначає здатність особи успішно здійснювати професійну та подальшу навчальну діяльність і є результатом навчання на певному рівні вищої освіти [3].

Модель компетенцій (компетентностей) – це узгоджений перелік компетенцій (компетентностей) для різних функціональних груп співробітників.

У працях вчених виокремлено три основні категорії компетенцій, що надає вища школа: інструментальні, міжособистісні та системні.

І. А. Зимня окреслює десять компетенцій маючи на

увазі їх подальший прояв як компетентностей:

- компетенції, що відносяться до самої людини як особистості, суб'єкта діяльності, спілкування: компетенції здоров'єбереження; компетенції ціннісно-сислової орієнтації в світі; компетенції інтеграції; компетенції громадянськості; компетенції самовдосконалення;

- компетенції, що відносяться до соціальної взаємодії людини із соціальною сферою: компетенції соціальної взаємодії; компетенції в спілкуванні;

- компетенції, що відносяться до діяльності людини: компетенція пізнавальної діяльності; компетенції діяльності; компетенції інформаційних технологій [5, с. 22-25].

Науковці роблять спроби визначити, відібрати та ґрунтовно ідентифікувати обмежений набір компетентностей, які є найважливішими, інтегрованими, ключовими. Ключові компетентності є суб'єктивною категорією. Ключові (найвагоміші та найбільш інтегровані) компетентності сприяють досягненню успіхів у житті; сприяють підвищенню якості суспільних інститутів; відповідають багатоманітним сферам життя [6, с. 7].

Ключові компетенції мають наступні ознаки: багатофункціональність; надпредметність та міждисциплінарність; багатовимірність [10, с.14].

За І. А. Зимньою ключові компетенції суть найбільш загальне і широке визначення адекватного прояву соціального життя людини в сучасному суспільстві [4].

Більшість вчених спираються на перелік ключових компетенцій О. Хуторського, які визначені на основі провідних цілей загальної освіти, досвіду особистості, а також основних видів діяльності особи, що дозволяють йому оволодівати соціальним досвідом, формувати навички практичної діяльності в суспільстві: ціннісно-

сміслова компетенція, загальнокультурна компетенція, навчально-пізнавальна компетенція, інформаційна компетенція, комунікативна компетенція, соціально-трудова компетенція, компетенція особистісного самовдосконалення [14, с. 60].

За результатами діяльності робочої групи з питань запровадження компетентнісного підходу, створеної в рамках проекту ПРООН «Освітня політика та освіта «рівний – рівному», запропоновано такий перелік ключових компетентностей: уміння вчитися (навчальна); громадянська; загальнокультурна; компетентність з інформаційних та комунікаційних технологій; соціальна; підприємницька; здоров'язберігаюча [7, с. 85-91].

Ключові компетенції є структурним елементом Моделі компетентностей державних службовців, розробленої українськими дослідниками, поряд з такими структурними елементами як компетенції посади та компетенції професійного завдання.

Групи ключових компетенцій (здатностей) – моделей професійних компетенцій (компетентностей) посад державної служби окремих країн узагальнено в табл. 1.

Таблиця 1

Ключові компетенції державних службовців окремих країн

Країна	Компетенції
США: для всіх службовців; додаткові для вищих службовців	Базові компетенції: прагнення до особистого розвитку; порядність, навички міжособистих відносин; мотивація державного службовця; усна комунікація; письмова комунікація. Лідерські метакомпетенції: лідерство змін, управління людьми, орієнтація на результат, бізнес-інтелект, здатність об'єднувати [13, с. 35-36].
Велика Британія	Пропонувати мету та напрям діяльності; мати особистий вплив; мислити стратегічно; вчитися та вдосконалюватися; актуалізувати надання послуг [10, с. 15].

Франція	Адаптивність; уміння вести переговори; уміння оцінювати діяльність; лідерство; управління знаннями; управління людськими ресурсами; управління мережами; інноваційні вміння; підвищення кваліфікації; уміння управляти проектами; комунікабельність [10, с. 15].
Канада: вищі службовців	Інтелектуальні компетенції; управлінські компетенції; компетенції, пов'язані з людськими взаєминами; особистісні характеристики [10, с. 16].
Сингапур	Інтелектуальні здатності (HAIR); орієнтація на досягнення; лідерство [13, с. 27].
Росія	Професійні (професійні знання, уміння, навички, аналітичні здібності та ін.); психологічні (уміння спілкуватися, комунікабельність, відповідальність, емоційна стійкість та ін.); фізіологічні (висока працездатність, добра фізична форма, витривалість та ін.); лідерські здібності [1, с. 78].
Казахстан	Особисті: комунікабельність; здатність працювати з громадянами; здатність до самовдосконалення; лідерство (для державних службовців, які займають керівні посади). Формальні: знання стратегічних і програмних документів в сфері повноважень державного органу; виконання посадових обов'язків; застосування професійних знань, а також комунікаційних та інформаційних технологій; дотримання державної і трудової дисципліни, а також норм Кодексу честі державних службовців [13, с. 49].
Україна	Компетенції у спілкуванні та соціальній взаємодії; інтелектуальні компетенції: аналітичне мислення, бачення майбутнього; компетенції інноваційної діяльності: креативне мислення; управлінські компетенції: стратегії діяльності [10, с. 16].

В основі більшості зазначених компетенції зарубіжних країн є прагнення до побудови сучасної професійної культури, орієнтованої на результат (культури професійного спілкування, управлінської культури, інтелектуальної культури, інноваційної культури), до

служіння «клієнту», а також до створення ефективних команд і альянсів всередині і поза організацією. Саме ці компетенції лідера потрібні керівникам, які мають очолювати реформи в Україні, і це є лідерські компетенції.

В результаті дослідження, ініційованого Головним управлінням державної служби України за підтримки канадсько-українського проекту «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні» в 2009 р., було визначено основні групи компетенцій лідерства, які є важливими на сьогоденному етапі розвитку державної служби та будуть актуальними і в майбутньому, зокрема, здатність керівників управляти з орієнтацією на результат, аналітичне мислення та стратегічне планування, відповідальність за управління людськими ресурсами та навички ефективної комунікації, як усної, так і письмової [9, с. 6].

Погоджуємося з Н. М. Колісніченком в тому, що «компетентнісний підхід до підготовки з державного управління передбачає, що є певні «ключові» компетенції, які повинен демонструвати ефективний посадовець, а програми підготовки повинні включати формування та розвиток цих компетенцій» [6, с. 5].

Професійні програми підвищення кваліфікації державних службовців органів виконавчої влади V-VII категорій посад, працівників міськвиконкомів та міськрайвиконкомів у обласних центрах перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій формуються згідно структурних елементів Моделі компетенцій державних службовців:

– за загальною складовою частиною – удосконалення та оновлення знань і набуття умінь, навичок у вирішенні правових, економічних,

політологічних, управлінських, соціально-гуманітарних та інших питань професійної діяльності державного службовця і посадової особи місцевого самоврядування;

– за функціональною складовою частиною – здобуття додаткових знань і набуття умінь, навичок відповідно до вимог Національної рамки кваліфікацій, зокрема вимог до професійної компетентності осіб, що обіймають посади державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування;

– за галузевою складовою частиною – здобуття додаткових знань з новітніх досягнень у певній галузі чи сфері діяльності [8].

Протягом 2013-2015 рр. Полтавським обласним центром перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій підвищено кваліфікацію 10070 особам, з них 6440 державним службовцям (64,0 %) та 4011 посадовим особам органів місцевого самоврядування (39,8 %) (табл. 2).

Таблиця 2

Показники підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб органів місцевого самоврядування, працівників підприємств, установ і організацій в Полтавській області в 2013-2015 рр., осіб

Показники	Роки			2015 р. до 2013 р.	
	2013	2014	2015	%	+, -
1. За різними видами навчання, всього:	4176	3415	4509	110,3	+330
з них державні службовці	2146	1937	2357	109,8	+221
їх питома вага, %	51,4	56,7	52,3	x	+0,9
з них державні службовці місцевих державних адміністрацій	1710	1418	2059	120,4	+349
їх питома вага, %	40,9	41,5	45,7	x	+4,8

державні територіальних центральних виконавчої влади службовці підрозділів органів	436	519	298	68,3	-138
їх питома вага, %	10,4	15,2	6,6	x	-3,8
посадові особи органів місцевого самоврядування	1445	1192	1374	95,1	-71
їх питома вага, %	34,6	34,9	30,5	x	-4,1
2. За професійними програмами:	499	264	208	41,7	-291
з них державні службовці	216	179	86	39,8	-130
їх питома вага, %	43,3	67,8	41,3	x	-2,0
3. За програмами тематичних постійно діючих семінарів:	380	498	196	51,6	-184
з них державні службовці місцевих державних адміністрацій	316	332	124	45,9	-192
їх питома вага, %	83,2	66,7	63,3	x	-19,9
4. За програмами тематичних короткострокових семінарів:	2866	2343	3619	126,3	+753
з них державні службовці місцевих державних адміністрацій	1321	1286	1718	130,1	+397
їх питома вага, %	46,1	54,9	47,5	x	+1,4
5. За програмами тренінгів:	265	176	53	20,0	-212
з них державні службовці органів виконавчої влади	51	53	10	19,6	-41
їх питома вага, %	19,2	30,1	18,9	x	-0,3
6. Практичні заняття з елементами тренінгу	2824	2562	1332	47,2	-1492
з них державні службовці органів виконавчої влади	1537	1685	400	26,0	-1137
їх питома вага, %	54,4	65,8	30,0	x	-24,4

Джерело: систематизовано автором на основі [12].

Кількість осіб, які в 2013-2015 рр. підвищили кваліфікацію за професійними програмами зменшилася вдвічі (з 380 до 196 осіб), а питома вага в них державних службовців скоротилась на 19,9 в. п.

Вивчення професійних програм Полтавського обласного центру перепідготовки та підвищення кваліфікації засвідчує, що вони можуть забезпечувати достатній розвиток професійної компетентності державних службовців, (політико-правової, соціально-економічної, інформаційно-комунікативної, професійно-фахової) та засвоєння знань про модернізацію державного управління в Україні, вироблення умінь та навичок щодо ефективного виконання завдань та посадових обов'язків, необхідних для професійного розвитку та забезпечення реалізації на регіональному рівні політичних, економічних та соціальних реформ, спрямованих на перетворення України в сучасну європейську країну. При цьому приділена недостатня увага розвитку загальних компетентностей, які характеризують універсальні навички та вміння, здатності, зокрема, лідерські, (до 25 % загального часу професійних програм) (табл. 3).

Таблиця 3

Структура типового тематичного плану професійної програми підвищення кваліфікації державних службовців (керівників), 2016 р.

Складова професійної програми / тема	Загальна кількість год.	Аудиторні заняття, год.	Питома вага, %
1. Загальна складова	48	30	44,2
Нормативна частина	30	20	27,8
Варіативна	18	10	16,7
2. Функціональна складова	40	28	37,0
Нормативна частина	24	18	22,2
в т. ч.			
Соціально-психологічні аспекти керівництва в органах публічної влади (для керівників)	10	8	9,3
Корпоративна культура органу публічної влади	6	4	5,6
Ділове українське мовлення	8	6	7,4

Варіативна частина	16	10	14,8
Лідерство в управлінській діяльності	7	3	6,5
3. Галузева складова	20	14	18,5
Варіативна частина	20	14	18,5
Всього годин за програмою	108	72	100,0

Джерело: систематизовано автором на основі [12].

Розвитку лідерських компетенції сприяє підвищення кваліфікації за програмами тематичних короткострокових семінарів, тренінгів (2013-2015 рр. – «Керівництво та лідерство в державному управлінні», «Управління процесом комунікацій у професійних стосунках. Стратегії управління стресами», «Корпоративна культура та етика. Культура ділового спілкування», в 2016 р. започатковано – «Етичні засади державної служби. Комунікативна компетентність державних службовців»). Кількість осіб, що підвищували кваліфікацію за програмами тематичних короткострокових семінарів зросла за 2013-2015 рр. з 2866 до 3619 осіб, в т.ч. державних службовців на 397 осіб. Це певною мірою компенсує скорочення масштабів навчання за професійними програмами.

Загальні обсяги підготовки за програмами тренінгів зменшилися в п'ять разів, в т.ч. і державних службовців, тоді коли розвиток означених раніше компетенцій лідера потребує саме діагностично-розвивальних програм, організованих у формі тренінгів-семінарів.

В загальній структурі державних службовців-учасників навчання зменшується частка державних службовців територіальних підрозділів центральних органів виконавчої влади та зростає – державних службовців місцевих державних адміністрацій, їх співвідношення змінюється з 1/4 до 1/7. При цьому структура учасників навчання за професійною програмою змінюється не значним чином, за програмами тематичних

постійно діючих семінарів – частка державних службовців місцевих державних адміністрацій зменшується в 2,5 р., а за програмами тематичних короткострокових семінарів – зростає на 2,4 в. п.

Отже, здійснена кількісна та якісна характеристика системи підвищення кваліфікації державних службовців в Полтавській області не підтверджує пріоритетного ставлення до формування лідерського потенціалу як однієї з необхідних умов розвитку професійної державної служби.

Приведення української державної служби до принципів та стандартів Європейського союзу та євроатлантичної спільноти вимагає створення можливостей для навчання та розвитку з метою підтримки керівників у виконанні ними ролі лідерів.

Пріоритетні напрями забезпечення лідерських компетенцій державних службовців в Україні:

- лідерство і управління знаннями – розробка заходів щодо підвищення ефективності керівництва, системи заміщення вищих посад і розвиток систем професійного навчання;

- управління талантами – залучення і утримання на державній службі фахівців з високим потенціалом розвитку.

Програми лідерства, націлені на посилення «корпоративного духу», слід орієнтувати на державних службовців вищих рангів, тривалість їх має бути більшою.

Підхід до навчання та розвитку керівників на державній службі в Україні має бути змінено. Програми розвитку лідерів повинні містити наступні елементи: індивідуальний план розвитку учасника; тренінги, що розвивають лідерські компетенції; ротаційну роботу на позиціях, відмінних від займаної. Поряд з лекціями та семінарами має практикуватися коучинг, дистанційна

освіта і т. ін.

Система наставництва (менторинг), що характерна для багатьох вітчизняних і зарубіжних практик публічного та бізнес-адміністрування, має існувати у формальному і в неформальному вигляді як обов'язковий інструмент розвитку керівників відповідно до компетенцій лідерства.

Ротаційна робота, як складова розвитку лідерів, забезпечить формування нових практичних знань і навичок, встановлення зв'язків, розширення кругозору і відкриття перспектив для кар'єрного зростання і розвитку особистості, а також посилення «корпоративного духу».

Розвиток сталої спроможності до лідерства є однією з необхідних умов впровадження змін в процесі реформування державної служби в Україні.

Список використаних джерел:

1. Васильєва О. І. Підготовка вищого корпусу державних службовців: світовий досвід / О. І. Васильєва, Ю. В. Давидова // Інвестиції : практика та досвід – 2011. – № 5. – С. 77-79.

2. Головань М. С. Компетенція та компетентність: порівняльний аналіз понять / М. С. Головань // Педагогічні науки : теорія, історія, інноваційні технології. – 2011 р. – № 8. – С. 224-233.

3. Про вищу освіту : Закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>. – Назва з екрану. – Дата доступу: 10.10.2016.

4. Зимняя И. А. Ключевые компетенции – новая парадигма результата современного образования [Електронний ресурс] / И. А. Зимняя // Интернет-журнал «Эйдос». – 2006. – Режим доступу: <http://www.eidos.ru/journal/2006/0505.htm>. – Назва з екрану. – Дата доступу: 8.10.2016.

5. Зимняя И. А. Ключевые компетентности как результативно-целевая основа компетентностного подхода

в образовании. Авторская версия / Зимняя И. А. – М. : Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2004. – 40. с.

6. Колісніченко Н. М. Управлінські компетенції високопосадовців розвинених країн // Бюрократ: Інформаційний бюлетень. – № 15-16 (92-93). – Від 29.08.2009. – С. 4-5.

7. Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи: Бібліотека з освітньої політики / Під заг. ред. О. В. Овчарук. – К. : «К.І.С.», 2004. – 112 с.

8. Положення про систему підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Постанова Кабінету міністрів України від 7 липня 2010 р. № 564 (із змінами та доповненнями). – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/564-2010-%D0%BF>. – Назва з екрану. – Дата доступу: 10.10.2016.

9. Профілі компетенцій лідерства на державній службі в Україні. Проект станом на червень 2010 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.center.gov.ua/attachments/article/Компетенції_лідерства_в_Україні.pdf. – Назва з екрану. – Дата доступу: 10.10.2016.

10. Психологія розвитку ключових професійних компетенцій державних службовців: Навчально-методичний посібник. – Суми, 2009. – 43 с.

11. Словник Української мови. Академічний тлумачний словник (1970-1980) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://sum.in.ua/s/kompetencija/>. – Назва з екрану. – Дата доступу: 10.10.2016.

12. Полтавський обласний центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій [Електронний ресурс] –

Режим доступу : <http://cpk.adm-pl.gov.ua/page/miscellaneous/uvannya/>. – Назва з екрану. – Дата доступу: 10.10.2016.

13. Управление талантами: опыт бизнеса и государства [Электронный ресурс]. – 2006. – Режим доступу : <http://www.wardhowell.com/>. – Назва з екрану. – Дата доступу 25.03.2015.

14. Хуторской А. Ключевые компетенции как компонент личностно-ориентированного образования / А. Хуторской // Народное образование. – 2003. – № 2. – С. 58-64.