

**Список використаних джерел:**

1. Електронне урядування. Опорний конспект лекцій / І. Б. Жилияєв, С. В. Дзюба, С. К. Полумієнко та ін. ; за заг. ред. А. І. Семенченко. – К. : Національна академія державного управління при Президентові України, 2012. – 264 с.
2. Дорожня карта реформ (вересень 2016 – грудень 2017 рр.) / за ред. В. В. Міського. – К., 2016. – 72 с.
3. Експерти про реформи – Фонд “Демократичні ініціативи” [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://dif.org.ua/article/eksperti-pro-reformi>
4. Моніторинг прогресу реформ 2016 – Національна рада реформ” [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://reforms.in.ua/ua/system/files/reports/full\\_web\\_02\\_2017.pdf](http://reforms.in.ua/ua/system/files/reports/full_web_02_2017.pdf)
5. Recommendation CM/Rec(2009)1 of the Committee of Ministers to member states on electronic democracy, Council of Europe, 2009 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://www.coe.int/t/dgap/democracy/activities/ggis/cahde/2009/RecCM2009\\_1\\_and\\_Accomp\\_Docs/Recommendation%20CM\\_Rec\\_2009\\_1E\\_FINAL\\_PDF.pdf](https://www.coe.int/t/dgap/democracy/activities/ggis/cahde/2009/RecCM2009_1_and_Accomp_Docs/Recommendation%20CM_Rec_2009_1E_FINAL_PDF.pdf)
6. Кодекс етики для інформаційного общества, предложенный Межправительственным советом программы “Информация для всех” ЮНЕСКО 10.10.2011 г.
7. United Nations e-Government Survey 2008 [Електронний ресурс] / Департамент по экономическим и социальным вопросам ООН. – 2008. – 224 с. – Режим доступу : [http://www.ipu.org/PDF/publications/democracy\\_en.pdf](http://www.ipu.org/PDF/publications/democracy_en.pdf)
8. The Global Competitiveness Index 2015–2016 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://widgets.weforum.org/global-competitiveness-report-2015>
9. Реформи під мікроскопом (станом на квітень 2017 р.) / за ред. В. В. Міського. – К. : Софія-А. – 2017. – 132 с.
10. План пріоритетних дій Уряду на 2016 р. [Електронний ресурс] – Режим доступу : [http://www.kmu.gov.ua/control/publish/article&art\\_id=249106523](http://www.kmu.gov.ua/control/publish/article&art_id=249106523)



УДК 35.081

**О. О. Марценюк**, кандидат наук з державного управління, керівник навчально-наукового центру Університету митної справи та фінансів

**ИНВАРИАНТНА СТРУКТУРА КОМПЕТЕНТНОСТІ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ ЯК СУБ'ЄКТА ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

*Обґрунтовано теоретико-методологічні засади виокремлення інваріантної структури компетентності державного службовця як суб'єкта професійної діяльності.*

*Ключові слова: компетентність; державний службовець; професійна діяльність; інваріантна структура компетентності.*

*The concept of competency has achieved prominence because it is related to performance, both individual and organizational. Competencies are factors contributing to high levels of individual performance, and therefore, organizational effectiveness. Given the rapid and constant changes in the work environment, organizational effectiveness is linked to the ability to develop and apply new knowledge and behaviour. This requires staff to be able to be goal-directed, adaptable and flexible. It requires staff to continually up-date their professional, technical and personal skills.*

*Non-variant competence structure of the civil servant as a subject of the professional activity consists of the instrumental, motivational, value-meaningful, self-regulation components.*

© **О. О. Марценюк, 2017**

*Competency models are more likely to be used for training and development applications than for human resource decision-making applications, such as selection and performance appraisal. The use of competency models for performance management is not advised in the literature. One argument is that the level of rigour and documentation underlying most competency models would not stand up under a legal challenge. A second argument is that although competency underpins superior performance, measuring performance is not the same as measuring competency. In measuring performance against the competency model, the degree to which the employee demonstrates the competency on the job is assessed. Employees must possess the competency in order to perform the job well, but simply having the competency does not necessarily translate into superior performance. Many factors affect performance, not only competency.*

*Key words: competence; civil servant; professional activity; non-variant competence structure.*

**Постановка проблеми.** Україна перебуває на етапі становлення як розвинутої, правової, цивілізованої європейської держави з високим рівнем життя, соціальної стабільності та культури. На цьому етапі розвитку державна влада створює державно-управлінський апарат нового типу, здатний працювати в сучасних і майбутніх соціально-політичних та економічних умовах. Це потребує вжиття адекватних заходів щодо забезпечення кількісного і якісного складу високопрофесійного і компетентного персоналу державної служби. Соціальна значущість вирішення цього питання полягає в досягненні взаємозалежності якості персоналу державної служби та якості управління сферою суспільного життя, практична – в ефективному використанні кадрового потенціалу держави. Для вирішення цього питання доречним є запровадження в адміністративну практику державної служби передових методик щодо роботи з кадровим потенціалом.

Загалом управління досить специфічна сфера людської діяльності. Тому його ефективність залежить як від індивідуальних особливостей управління, так і від його знань, умінь і навичок. Зазначені властивості управління поєднують поняття “компетентність”, що є базовою характеристикою індивіда, яка пов’язана з критеріями ефективної, успішної дії у професійних ситуаціях.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Як свідчить аналіз наукової літератури, питання компетентності державних службовців у державно-управлінській літературі досліджуються досить давно. Слід згадати праці таких учених, як Т. Е. Василевська, Н. Т. Гончарук, Т. К. Гречко, Н. А. Липовська, В. І. Луговий, О. Ф. Мельников, В. М. Олуйко, Л. А. Пашко, Т. І. Пахомова, Л. І. Плаксіє, А. Б. Почтов’юк, М. І. Рудакевич, С. М. Серьогін, А. С. Сіцинський, С. К. Хаджирадєва, І. В. Шпекторенко та ін.

Незважаючи на наукові розробки вчених, практика свідчить, що компетентнісний підхід майже не застосовується у професійній діяльності державних службовців, хоча до структури органів влади введено підрозділи з управління персоналом [1], а загальні положення компетентнісної моделі можна виокремити лише у Законі України “Про державну службу” [1].

**Мета статті** полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних засад виокремлення інваріантної структури компетентності державного службовця як суб’єкта професійної діяльності.

**Виклад основного матеріалу.** Формування професійної компетентності фахівця – багатоаспектна проблема, що має актуальне значення.

Узагальнюючи ознаки, які були виокремлені у державноуправлінському дискурсі під час розгляду поняття компетентності, можна говорити про таке. Сутністю поняття компетентності є здатність, тобто це характеристика особистості. Ця характеристика виникає внаслідок отримання знань, умінь, навичок, досвіду, що, своєю чергою, наповнює зміст цього поняття. Крім того, суттєвим є вплив такого складника, як властивості особистості, що необхідні для реалізації завдань професійної діяльності.

У теоретичному сенсі подібне розуміння компетентності є досить послідовним і логічним. З огляду на практичне засвоєння компетентність існує у сфері конкретної діяльності. Вона має свої передумови, до яких належать характеристики людини, такі як цінності, переконання, установки, здібності, мотиви, різноманітний досвід участі в соціальному житті; зміст поняття залежить від конкретного виду діяльності: від тих завдань, які виконуються в цій діяльності, від ситуацій, що виникають, від їх напруженості, динамізму, можливості керувати ними. Компетентність виявляється в конкретних результатах даної діяльності: зовнішні результати, пов'язані з якістю вирішення тих або інших ситуацій, і внутрішні результати суб'єкта діяльності – його задоволеність цим результатом.

Компетентність припускає інтелектуальну відповідність тим завданням, які виконуються в межах даної діяльності. Ця професійно-особистісна характеристика виявляється у здатності людини усвідомлювати та контролювати свою соціальну поведінку, розуміти поведінку інших, психологічні механізми виникнення того або іншого емоційного стану, володіти механізмами саморегуляції, необхідної для успішного виконання даної діяльності, у здатності бачити соціально-психологічні проблеми у своїй діяльності, в умінні їх формулювати та знаходити адекватні шляхи їх подолання.

Когнітивний аспект компетентності виявляється внаслідок особливої активності особистості під впливом потреб, мотивів, реактивних тенденцій; він містить у собі значення предмета для особистості та подається у сприйнятті, уявленні, переконаннях, очікуваннях, сценаріях, планах. Це явище виявляється в поведінці особистості. Його передумовою є потреби, мотиви, переконання тощо.

Для розуміння компетентності науковці звертаються до таких явищ, як соціальний інтелект і психологічна зрілість. Логічно припустити, що поняття “соціальний інтелект” походить від більш загального поняття “інтелект”. У зв'язку з цим зазначимо, що нині існує величезна кількість робіт з різноманітними дефініціями інтелекту: здатність до навчання; здатність до абстрактного мислення; здатність до адаптації. Проте загальноприйнятого задовільного визначення інтелекту дотепер немає. Отже, окреслено функції соціального інтелекту: забезпечення адекватності, адаптивності в мінливих умовах, формування програм і планів успішної взаємодії в тактичному і стратегічному напрямках, виконання поточних завдань, планування міжособистісних подій та прогнозування їх розвитку, мотиваційна функція, саморозвиток, самопізнання, самонавчання. Інтегральною функцією соціального інтелекту вважається формування довгострокових, тривалих взаємин з перспективою розвитку і позитивного взаємовпливу на основі усвідомлення рівня та характеру взаємин.

Можемо говорити про те, що соціальний інтелект – це індивідуальні задатки, здібності, властивості, які полегшують виникнення в особистому досвіді умінь і навичок соціальних дій і контактів. Відмітною характеристикою й ознакою особистості з високим рівнем соціального інтелекту є достатня соціальна компетентність у всіх її аспектах.

Іншими словами, соціальний інтелект є підґрунтям компетентності. Ці поняття поєднують те, що вони:

- забезпечують можливість адекватно й оптимально адаптуватися в умовах соціальних змін;
- забезпечують правильну оцінку ситуації, прийняття і виконання безпомилкових рішень;
- мають кількісні характеристики, рівні, підлягають виміру.

Соціальний інтелект об'єднує і регулює пізнавальні процеси, що пов'язані з відображенням соціальних. До процесів, що його утворюють, належать соціальна сенситивність, соціальна перцепція, соціальне мислення. Його важливість зумовлена забезпеченням розуміння вчинків та дій людей, розуміння мовної продукції людини, а також її невербальних реакцій.

Для нас актуальним є підхід Д. І. Дзвінчука [2], який зазначає, що ядро інтелекту – це здатність людини виділити в ситуації суттєві властивості і привести свою поведінку у від-

повідність з ними, що зводиться до двох компонентів інтелекту: здатності пізнавати навколишній світ і спроможності регулювати поведінку на основі цього пізнання. До найважливіших характеристик інтелекту науковець зараховує глибину, критичність, гнучкість, широту розуму, швидкість, оригінальність, допитливість.

Результати дослідження соціального інтелекту дають змогу припустити, що однією з передумов формування компетентності є інтелектуальний компонент – інтелектуальний потенціал особистості.

Поняття соціально-психологічної зрілості дозволило розширити розуміння компетентності. З одного боку, зрілість – більш широка характеристика особистості, вона припускає розгляд людини в цілісному контексті життя, суспільства, усієї системи зв'язків і стосунків. З іншого боку, реалізуючись у конкретних сферах життєдіяльності, будь-який ступінь зрілості виявляється у будь-якому рівні соціально-психологічної компетентності. Зокрема, коли йдеться про професійну діяльність, то компетентність безпосередньо визначається ступенем соціально-психологічної зрілості особистості. Таким чином, логічно припустити, що критерії соціально-психологічної зрілості можуть бути використані як критерії компетентності. Таке уявлення про феномен соціально-психологічної зрілості дає змогу припустити, що до структури компетентності належать:

- інтелектуальний потенціал;
- компонент, пов'язаний з процесами саморегуляції;
- вольовий потенціал;
- компонент, який відображає особливості спілкування особистості;
- комунікативний потенціал.

Сутність компетентності розкривається не тільки через характеристики особистості. Її особливості визначають умови здійснення професійної діяльності державного службовця. У зв'язку з цим значущість набувають засоби і особливості включення суб'єктів у виконання функціональних обов'язків.

Розглядаючи державну службу як професійну діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави [1], ми дійшли висновку про те, що характеристика сутності діяльності державного службовця встановлюється з використанням організаційно-юридичної термінології (управляє, здійснює, розробляє, аналізує, виконує, забезпечує, підготовлює, контролює, реалізовує тощо). Проте йдеться про уміння та знання з організаційно-розпорядчих і консультативно-дорадчих функцій, що передбачають спроможність створювати та запроваджувати механізми нормативно-правового, матеріально-технічного, фінансового, маркетингового, управлінського та інших видів забезпечення функціонування підвідомчих структур.

Нині вимоги до професійно-кваліфікаційних характеристик державних службовців установлює Закон України “Про державну службу” [1]. Але сучасність потребує від державного службовця володіння громадянськими, лідерськими компетентностями, що дасть можливість моделювати типи поведінки, які мають наслідувати працівники, чітко реагувати на невідповідне поведіння та врегульовувати конфлікти. Не менш важливою є практика спілкування. Має бути гарантовано існування двостороннього обміну інформацією: такі засоби, як регулярні наради, збори колективу повинні використовуватись не лише для інформування державних службовців про організаційні питання, але й для консультування зі службовцями з цих питань, з'ясування позиції та отримання пропозицій від державних службовців, тобто уточнення їхнього внеску в процес прийняття рішень, що впливають на них. Завдяки добре налагодженій комунікації в організації працівники розуміють, що від них очікується, та мають регулярний зворотний зв'язок щодо результатів своєї роботи (знають, як і чому саме так оцінюється їхня діяльність, що необхідно покращити тощо).

Таким чином, аналіз теоретичних проблем дослідження, пов'язаних із вивченням компетентності, а також експериментальні дослідження професора Н. А. Липовської, результатами яких є професіограми керівних посад органів державної влади [3], дають можливість конкретизувати це поняття, виокремивши інваріантну структуру компетентності суб'єкта професійної діяльності.

Отже, можна припустити, що інваріантна структура компетентності суб'єкта професійної діяльності складається з таких компонентів: мотиваційного, інструментального, ціннісно-змістовного, індивідуально-психологічного і конативного.

Інструментальна основа компетентності – це знання, уміння і навички, що дають змогу професійно діяти в рамках компетенції конкретної посади.

Мотиваційна основа – це один з ключових факторів компетентності, якщо розглядати мотив як рушійну силу діяльності, стійку потребу досягнення результату в роботі, як прагнення зробити щось швидко та якісно, досягти певного рівня у будь-якій справі [4].

Важливим фактором компетентності є спрямованість особистості, її ціннісно-змістова основа. Зазначимо, що для різних підходів щодо вивчення особистості властива своєрідність у розумінні сутності й структури спрямованості. Часто спрямованість ототожнюється з усією мотиваційною сферою особистості, тоді її структура містить потреби, установки, інтереси, ідеали. Іноді вона зводиться до окремих мотиваційних факторів: ставлення, установка, соціальна установка та ін. Спрямованість у різних концепціях розглядається по-різному:

- “динамічна тенденція”;
- “смыслотвірний мотив”;
- “домінуюче ставлення”;
- “основна життєва спрямованість”;
- “динамічна організація сутнісних сил людини” [5].

Однак у всіх підходах можна виділити загальне: спрямованість – основна, системовірна, інтегративна властивість особистості, яка формується в результаті ієрархізації мотиваційної структури особистості та обумовлює вибірковість її поведінки й орієнтацію діяльності на досягнення життєво важливих цілей.

У модель компетентності, як інтегральної якості особистості, можуть бути включені здібності людини, що становлять індивідуально-психологічну основу компетентності і визначають ефективність і результативність виконання професійної діяльності.

Саморегуляція суб'єкта діяльності, механізми реалізації знань, умінь, здібностей, цінностей і мотивів його діяльності становлять конативну основу компетентності.

Які ж переваги надає інваріантна структура компетентності? По-перше, вона передбачає системний підхід: це не набір тимчасових, слабо корелюючих між собою вимог до суб'єкта професійної діяльності для зайняття певної посади. Це загальні вимоги до управління, конкретизовані залежно від того управлінського рівня, на якому він перебуває. По-друге, інваріантна структура компетентності містить характеристики поведінки, що необхідні для ефективного виконання своїх професійних обов'язків. Це, своєю чергою, дає можливість чіткіше окреслити кожний із структурних рівнів державної служби за обсягом відповідальності та повноважень; покращити ефективність роботи на кожному структурному рівні; сформулювати конкретний орієнтир для кожного державного службовця у власному розвитку шляхом створення свого професійного образу – планування кар'єри.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** Основною перспективою подальших розвідок щодо інваріантної структури компетентності є експериментальне дослідження запропонованих нами теоретичних доробок. 3

отриманням позитивного результату інваріантна структура компетентності може бути основою для розробки компетентнісних профілей (моделей) для конкретних посад у державній службі, а їх використання – підставою для якісних змін з упровадженням кадрових технологій. Так у конкурсному відборі вони можуть стати базовими схемами, корисними для ідентифікації технік відбору, надавати інформацію, необхідну для проведення структурованого інтерв'ю, співбесіди, що дало б змогу встановити, наскільки кандидати відповідають вимогам роботи на державній службі. Під час проведення оцінювання кадрів компетентнісні профілі (моделі), як базові схеми, можуть слугувати критерієм для оцінки кадрів. Щодо професійного навчання і підвищення кваліфікації, які передбачає професійний розвиток державних службовців, то компетентнісні профілі (моделі) давали б змогу більш об'єктивно оцінити потребу у навчанні, а також давали б можливість запровадити спеціальні програми з розвитку компетентностей, необхідних для ефективної роботи державного службовця.

**Список використаних джерел:**

1. Про державну службу [Електронний ресурс] : Закон України від 15.12.2015 р. № 889-19. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
2. Психологія управління : навчальний посібник / Дзвінчук Д. І. [та ін.]. – К., 2013. – 293 с.
3. Липовська Н. А. Управління інституціональним розвитком Державної митної служби України : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра наук з держ. упр. : спец. 25.00.03 “Державна служба” / Н. А. Липовська. – К., 2007. – 36 с.
4. Gollwitzer P. M. The psychology of action / P. M. Gollwitzer, J. A. Bargh // *Linking cognition and motivation to behavior*. – N.-Y. : Guilford Press. – 2012. – 315 с.
5. Хьел Л. Теории личности / Л. Хьел, Д. Зиглер. – СПб. : Питер, 2013. – 607 с.