

системи управління, в якому професіоналізм, компетентність, моральні принципи державних службовців мають втілювати цей рівень, створювати умови для найефективнішого її впливу на реальне життя громадян. Для України ця проблема набуває особливого значення, оскільки в країні створюється нова соціальна система, що має забезпечити загальноцивілізований шлях розвитку суспільства. На культуру державних службовців вплинуть висока професійна кваліфікація, високий рівень політичної культури, глибокі знання теорії політики, управління, конфліктології, теорії прийняття рішень, соціального прогнозування, знання техніки сучасного державного адміністрування та теорії державного управління [10, с. 269 – 270, 274].

У межах даної роботи особливий інтерес становить фактор організаційної культури як новий фактор професійної соціалізації державних службовців. Актуальність цього фактору обумовлена тим, що, з одного боку, він виражає відносини між державними службовцями, з іншого – комплекс уявлень про державну службу, що визначають оцінку його соціальної ефективності.

Безумовно, на формування моделі професійної кар'єри державних службовців впливають і особистісні фактори. Тривожність, емоційна стійкість (чи нестійкість) значною мірою визначають тривалість роботи в кожній із посад на різних рівнях ієрархічних сходів. Не менш важливі і такі особистісні фактори, як товариськість, відкритість та сила волі. Перераховані фактори можуть діяти в різних поєднаннях, унаслідок чого підвищується варіативність під час вибору кар'єри та її практичному здійсненні. Це стосується, зокрема, термінів, часу та характеру просування службовими сходами. Дані фактори полегшують просування по службі. І навпаки, через недовірливість або підозрливість кар'єра може постраждати. Максимальні результати досягаються тоді, коли професіоналізм поєднується з високими особистісними якостями.

Список використаних джерел

1. Андрущенко В. П. Социология. Наука об обществе : учеб. пособие / В. П. Андрущенко, Н. И. Горлач. – Х. : Ин-т востоковедения и междунар. отношений. Харьков. коллегиум, 1996. – 688 с.
2. Анисимов Д. П. Организационная культура как фактор социального регулирования поведения государственных гражданских служащих : дис. ... канд. социол. наук : 22.00.08 / Анисимов Дмитрий Павлович. – Белгород, 2008. – 168 с.
3. Беляева И. Л. Личностно-ориентированный подход в непрерывном образовании государственных служащих : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.13 / Беляева Ирина Львовна. – М., 2000. – 181 с.
4. Информационные технологии в государственном управлении. – Режим доступа : www.nestor.minsk.by/sr/2004/06/40602.html.
5. Кириллов А. В. Организационно-педагогические условия совершенствования самостоятельной работы в профессиональном образовании

государственных служащих : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.08 / Кириллов Александр Васильевич. – СПб., 2002. – 254 с.

6. Кравченко А. И. Социология : учеб. пособие / А. И. Кравченко. – 2-е изд. – М. : Академ. проект, 2001. – 508 с.
7. Магомедов К. О. Социология государственной службы : учеб. пособие / К. О. Магомедов. – М. : ВВИА им. проф. Н. Е. Жуковского, 2007. – 244 с.
8. Мохова Н. А. Социализация молодых государственных служащих в условиях реформирования государственной гражданской службы : дис. ... канд. социол. наук : 22.00.04 / Надежда Анатольевна Мохова. – М., 2007. – 196 с.
9. Мудрик А. В. Социальная педагогика : учеб. пособие / А. В. Мудрик, В. А. Слостенин. – 3-е изд. – М. : Академия, 2000. – 200 с.
10. Оболенський О. Ю. Державна служба : навч. посіб. / О. Ю. Оболенський. – К. : КНЕУ, 2003. – 344 с.
11. Оцінка громадськістю діяльності органів виконавчої влади : метод. рекомендації. – Режим доступа : www.civic.kmu.gov.ua/civic/doccatalog/document?id=125638.
12. Процесс формирования позитивного имиджа в органах управления. – Режим доступа : www.oad.rags.ru/vestnikrags/issues/issue0109/010904.htm.
13. Социальная устойчивость семьи: опыт социологического исследования семей государственных служащих. – Режим доступа : www.chinovnik.uara.ru/modern/article.php?id=550.
14. Шагиева О. В. Управление развитием организационной культуры муниципальной службы: дис. ... канд. социол. наук : 22.00.08 / Шагиева Ольга Владимировна. – Белгород, 2006. – 210 с.
15. Шульга М. Репутация державних службовців в громадській думці / М. Шульга // Вісн. держ. служби України. – 2003. – № 2. – С. 40 – 46.

Надійшла до редколегії 12.03.12

УДК 35.08

В'ячеслав ВОЛИК

Національна академія державного управління
при Президентові України

Харківський регіональний інститут державного управління

КОМПЕТЕНТНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ УКРАЇНИ: НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО КЛАСИФІКАЦІЇ

Розглядаються наукові підходи до класифікації видів компетентностей, виокремлюються основні види компетентностей державних службовців.

Ключові слова: компетентності державних службовців, професійна, соціальна, функціональна та управлінська, особистісна компетентності.

© Волик В. С., 2012

Вячеслав Волик. Компетентности государственных служащих Украины: научные подходы к классификации

Рассматриваются научные подходы к классификации видов компетентностей, выделяются основные виды компетентностей государственных служащих.

Ключевые слова: компетентности государственных служащих, профессиональная, социальная, функциональная и управленческая, личностная компетентности.

Vyacheslav Volik. The competencies of civil servants in Ukraine: the scientific approaches to the classification

The scientific approaches to the classification of competencies are considered, the core competencies of civil servants are identified.

Key words: competence of civil servants, professional, social, functional and management, personal competence.

Упровадження компетентнісного підходу в управління персоналом державної служби є одним зі шляхів підвищення її ефективності. У зарубіжному досвіді управління персоналом державної служби останнім часом поширилась практика компетентнісного підходу до побудови ефективної державної служби. Реалізація цього підходу на практиці дозволяє вирішувати ряд питань щодо ефективного добору та розстановки кадрів в органах державної влади, планування їх кар'єри, розвитку та максимального використання трудового потенціалу, розробки системи мотивації праці, проведення прозорого та результативного оцінювання.

Аналіз наукової літератури показує наявність наукового інтересу до дослідження питань компетенцій та компетентностей державних службовців у таких вчених у сфері державного управління, як Н. Демедишина, Г. Кушнірова, Н. Липовська, О. Марценюк, О. Слюсаренко, В. Сороко та ін. Проте недостатніми є дослідження пошуку та впровадження сучасних методологічних підходів щодо управління компетентностями персоналу державної служби.

Метою статті є узагальнення наукових підходів щодо визначення видів компетентностей та визначення основних видів компетентностей державних службовців України.

У психологічній літературі компетентності поділяють на природні, набуті та адаптивні. Під природними компетентностями розуміють набір базових індивідуальних якостей людини (темперамент, швидкість розумових процесів, властивості пам'яті та уваги, стресостійкість, витривалість, емоційність, ініціативність, креативність тощо). Набуті компетентності – це знання, уміння та навички, набуті під час навчання, трудового процесу та в умовах повсякденного життя. Адаптивні компетентності залежать від природних і набутих, виявляються під час адаптації до трудового процесу, нового соціуму, вони можуть бути набуті й розвинуті. Прикладами є управлінські та організаторські якості, ефективна робота в команді, налагодження комунікативних зв'язків у колективі, співпраця з громадянами-споживачами послуг тощо.

Українські педагоги виділяють такі види компетентностей сучасної людини, яка має вищу освіту:

– соціальна компетентність передбачає здатності аналізувати механізми функціонування соціальних інститутів, проектувати стратегії своєї поведінки відповідно до соціальних норм і правил, інтересів та потреб різних соціальних груп, продуктивно співпрацювати в команді, застосовувати ефективні стратегії спілкування та технології конструктивного розв'язання конфліктів;

– загальнокультурна компетентність стосується сфери розвитку культури особистості та суспільства, передбачає формування міжособистісних відносин, принципи толерантності, плюралізму. Ця компетентність включає вміння аналізувати й оцінювати досягнення національної і світової науки й культури, орієнтуватися в культурному світі сучасного українського суспільства, застосовувати засоби інтеркультурної взаємодії, навички мовлення й норми рідної та іноземної мовної культури, навички толерантної поведінки і стратегії конструктивної діяльності в умовах культурних, релігійних та інших відмінностей у соціумі;

– уміння вчитися програмує індивідуальний досвід успішної праці, сприяє пізнавальній активності, ініціативі, раціональному використанню часу. Це дає змогу людині не губитися в новій життєвій ситуації, шукати нові рішення проблем, самій шукати джерело інформації;

– збереження фізичного, соціального, психічного та духовного здоров'я особистістю – навички раціонального харчування, санітарно-гігієнічні, режим праці та відпочинку, навички ефективного спілкування, співчуття, вирішення конфліктів, поведінки в умовах тиску, погроз, спільної діяльності та співробітництва, навички самоусвідомлення й самооцінки, визначення життєвих цілей і програм, самоконтролю, мотивації успіху і тренування волі;

– компетентності з інформаційних і комунікаційних технологій передбачають здатність людини орієнтуватися в інформаційному просторі, володіти й оперувати інформацією. Вони пов'язані з якостями технічно та технологічно освіченої особистості, здатної до активної трудової діяльності в умовах сучасного високотехнологічного інформаційного суспільства. Ця компетентність передбачає наявність таких здатностей: застосування інформаційно-комунікаційних технологій, раціональне використання комп'ютера, пов'язане з опрацюванням інформації, її пошуком, систематизацією, зберіганням, поданням та передаванням тощо;

– громадянська компетентність передбачає здатності особистості до орієнтації в проблемах сучасного суспільно-політичного життя України, знати діяльність політичних інститутів демократичного суспільства, застосовувати процедури й технології захисту власних прав, інтересів, свобод та інших громадян, виконання громадянських

обов'язків робити свідомий вибір та застосовувати демократичні технології прийняття індивідуальних і колективних рішень, враховуючи інтереси й потреби громадян, представників певної спільноти, суспільства й держави;

– підприємницька компетентність ґрунтується на здатності співвідносити власні економічні інтереси й потреби з наявними матеріальними, трудовими, природними й екологічними ресурсами, інтересами й потребами інших громадян і суспільства, орієнтуватися в нормах і етиці трудових відносин, аналізувати й оцінювати власні професійні можливості, здібності та співвідносити їх з потребами ринку праці, розробляти прості моделі дій та прийняття економічно й екологічно обґрунтованих рішень, презентувати та поширювати інформацію про результати власної діяльності й діяльності колективу [4, с. 85 – 89].

Ф. Хміль виділяє такі види компетентностей залежно від сфери застосування:

– інтелектуальна компетентність – виявляється у здатності до аналітичного мислення та синтезування знань, умінь і навичках для виконання покладених обов'язків;

– ситуативна компетентність – полягає в умінь діяти відповідно до особливостей конкретної ситуації;

– функціональна компетентність – характеризується професійними знаннями й уміньми їх реалізувати;

– соціальна компетентність – передбачає наявність комунікативних та інтеграційних здібностей, умінь підтримувати відносини з іншими, впливати на них, сприймати й адекватно реагувати на думку інших, формувати стосовно них певне ставлення [12, с. 73].

Г. Десслер пропонує три види компетентностей: міжособистісну, аналітичну й емоційну (здатність знаходити стимул в емоційних кризах, не пригнічуватися, стресостійкість до великого навантаження відповідальності) [3, с. 231].

Відомий практик державної служби В. Сороко, аналізуючи ділові та професійні якості державних службовців, наводить таку класифікацію професійної компетентності державних службовців: політична компетентність, правова (юридична), економічна, соціологічна, психолого-педагогічна, управлінська [11]. Аналізуючи управлінську компетенцію, В. Сороко пов'язує її з комп'ютерною грамотністю. Прикладами є знання принципів функціонування комп'ютерної техніки та її можливостей щодо використання в службовій діяльності, принципів, технології обробки статистичної та аналітичної інформації, технології практичної роботи («завантаженням», введенням інформації, редагуванням текстів документів, побудовою аналітичних таблиць, графіків, малюнків, виконанням економічних розрахунків тощо). Очевидно, що вищезазначені знання, умінь та навички формують

технічну компетентність, яка передбачає наявність здатностей і навичок роботи з комп'ютерною технікою та діловодства.

С. Яценко зауважує, що найважливіший спосіб підвищення ефективності державного управління полягає в комунікативному аспекті. У цьому контексті він виділяє комунікативну компетентність, що, на його думку, передбачає наявність знань про сутність державної служби, методи, структуру та механізми державного управління, технологію ділової комунікації, принципи пошуку оптимальних методів ділового спілкування та стилю державного управління, відбір висококваліфікованого персоналу, реформування системи підготовки та перепідготовки кадрів [13, с. 2]. Н. Демедишина стверджує, що ефективність праці державного службовця залежить від комунікативного ресурсу, саме комунікативна компетентність передбачає здатність володіти комплексом комунікативних знань, умінь і навичок та вправно застосовувати їх для забезпечення ефективності усної та писемної комунікативної діяльності з метою досягнення результативності державної служби [2, с. 77]. Також цікавим є дослідження, проведене Н. Демедишиною, висновком якого стало те, що комунікативна компетентність сприяє професійному вдосконаленню, підвищує рівень поваги до державних службовців, ефективність, оперативність і продуктивність роботи, впливає на результат управлінських рішень і є невід'ємною складовою процесу досягнення мети [2, с. 77].

Видатний учений у сфері державного управління Н. Липовська наголошує, що державній службі необхідний відкритий інформаційно-комунікативний зв'язок як усередині своєї структури, так і з іншими суб'єктами держави і громадянського суспільства для ефективного виконання своїх функцій. Інформаційна відкритість державної служби дозволяє асоціювати соціальні потреби громадян для вироблення соціальних стандартів, забезпечення визначеного якісного рівня життя [7, с. 3 – 4]. Тому в цьому контексті комунікативна компетентність державних службовців стає однією з головних компетентностей, адже забезпечує інформаційний зв'язок з громадянами України задля ефективної реалізації їх прав і гарантій.

Вважаємо за доцільне наголосити, що комунікативна компетенція пов'язана зі здібностями людини ефективно вести переговори, вербальними та невербальними засобами впливати на колег, налагоджувати ефективні комунікації в команді, з керівниками та підлеглими, а також з громадянами України.

Дослідник соціально-психологічної компетентності державних службовців О. Марценюк дає декілька визначень цьому поняттю. На його думку, соціально-психологічна компетентність залежить від соціально-психологічних характеристик людини, її цінностей, здібностей, мотивів, переконань та виявляється в здатності людини усвідомлювати та контролювати свою соціальну поведінку, розуміти

поведінку інших, психологічні механізми виникнення емоційного стану, володіти механізмами саморегуляції, бачити та вміти вирішувати соціально-психологічні проблеми у своїй діяльності [8, с. 3 – 4].

У вітчизняній науці державного управління особлива увага приділяється професійній компетентності державних службовців. На думку одних авторів, професійна компетентність – це здатність та вміння поєднувати професійні та особистісні якості з метою виконання управлінських функцій, пов'язаних з процесом ухвалення управлінських рішень в органах державної влади; вона дає можливість досягати успішних результатів діяльності, набувати конкурентоспроможних лідерських якостей [9, с. 230]. Професійна компетентність державного службовця – це міра його професіоналізму, здатність до ефективної самореалізації в практичній діяльності спеціальних професійних знань, вона визначає ділову надійність, здатність успішно й безпомилково здійснювати конкретну діяльність як у звичайних умовах, так і в екстремальних ситуаціях [1, с. 110 – 113]. Г. Кушнірова, досліджуючи професійну компетентність муніципальних службовців, виділяє шість видів професійної компетентності: управлінська, містить інформаційно-комунікативний, тактичний напрям; правова; психолого-педагогічна, що поєднує соціально-перцептивний, конфліктологічний, аутопсихологічний, рефлексивний напрями; соціально-культурна; економічна; політична [5, с. 82]. Н. Липовська визначає екстремальну професійну компетентність як готовність людини до роботи в умовах, які раптово ускладнилися, володіння цими і близькими психологічними якостями дозволяють людям швидко перенавчитися, вони більш здатні до професійної мобільності [6].

Безперечно, чим вищий рівень посади займає державний службовець, тим більшими професійними знаннями, вміннями та навичками він повинен володіти, а отже, мати вищий рівень професійної компетентності. Рівень професійної компетентності державного службовця впливає на результативність праці, ефективність виконання поставлених завдань і на результативність діяльності органу державної влади.

Зважаючи на здобутки науковців з психології, менеджменту та державного управління, пропонуємо чотири види компетентностей державних службовців:

1. Особистісні – включає в себе фізіологічні та інтелектуальні здібності (гнучке та аналітичне мислення, швидкість мислення, пам'ять, уважність, витривалість, енергійність, швидкість реакції, сприйняття тощо), темперамент (екстравертованість – інтровертованість та рівень невротизму) та вольові якості особистості (впевненість у собі, оптимізм, самоконтроль, ініціативність, саморозвиток, самокритичність, мотивація досягнення успіху, цілеспрямованість, справедливість, сумлінність, стресостійкість, мистецтво опанування собою, рішучість, наполегливість, дисциплінованість, витримка, здатність до подолання труднощів, обов'язковість).

2. Професійна компетентність відображає приналежність до певної професійної групи, сутність та місію професії «державний службовець». Це сукупність знань, умінь, навичок та здібностей, які необхідні та обумовлені специфікою професії «державний службовець». Цей вид компетентності показує, якими знаннями, вміннями, навичками та здібностями повинна володіти особа, щоб стати представником держави та гідно нести це звання. Принципи професійної компетентності державного службовця є тотожними до принципів державної служби, а саме: служіння народу України, демократизм і законність, гуманізм і соціальна справедливість, пріоритет прав людини і громадянина, ініціативність, чесність, відданість справі, персональної відповідальності за виконання службових обов'язків і дисципліни, дотримання прав та законних інтересів органів місцевого і регіонального самоврядування; дотримання прав підприємств, установ і організацій, об'єднань громадян. Законодавством визначено, що державним службовцем може стати громадянин України незалежно від походження, соціального й майнового стану, расової і національної приналежності, статі, політичних поглядів, релігійних переконань, місця проживання, які одержали відповідну освіту і професійну підготовку та пройшли у встановленому порядку конкурсний відбір, або за іншою процедурою, передбаченою Кабінетом Міністрів України.

До складових професійної компетентності державних службовців належать наявність певної освіти, бажано зі спеціальностей «державна служба» або «державне управління», знання та вміння виконувати принципи державної служби, володіння навичками етики поведінки державного службовця, здібності до постійного професійного зростання, відповідальності перед суспільством та ін. Особливе місце серед компонентів цієї компетентності повинна займати професійна етика, що базується на правилах поведінки державних службовців. Державний службовець перш за все представник держави, тому дуже важливим є прояв толерантності та високого культурного рівня у спілкуванні з громадянами України під час вирішення їх питань, дотримання законності прав і свобод, державних гарантій.

3. Функціональна або управлінська. Цей вид компетентності визначається місцем державного службовця в організаційній структурі органу державної влади, він тісно пов'язаний з предметною діяльністю та залежить від функціональних обов'язків, які повинен виконувати державний службовець на своєму робочому місці. Функціональна компетентність безпосередньо пов'язана з посадою, яку займає державний службовець, і залежить від його посадових обов'язків та повноважень. Вона включає наявність профільної освіти, теоретичні знання та практичні навички, необхідні для виконання посадових обов'язків, вміння працювати з оргтехнікою, здатність планувати та організовувати свою трудову діяльність, самостійно приймати рішення, вміння знаходити нестандартні рішення, практично мислити, здатності до

підвищення кваліфікації, уміння бачити проблему та знаходити шляхи її вирішення та ін. Також для сучасного службовця для виконання своїх посадових обов'язків є необхідність знань, умінь та навичок з діловодства, а саме: структур основних документів, технологій підготовки та узгодження документів, організацій архівів документальної інформації та ін.

Управлінською компетентністю повинні володіти державні службовці, що визначені штатним розписом як керівники й мають у підпорядкуванні інших осіб. Цей вид компетентності повинен забезпечувати ефективний процес реалізації чотирьох функцій управління: планування, організації, мотивації та контролю. Державний службовець-керівник повинен ефективно впливати на своїх підлеглих з метою підвищення результативності роботи кожного зі своїх підлеглих, відділу, яким він керує, та організації в цілому. Керівник органу державної влади повинен володіти спеціальними знаннями та навичками менеджменту, здатністю виконувати всі функції управління, планувати, організовувати, контролювати роботу свого відділу, знаходити та вміти застосовувати прийоми та способи мотивації, розвитку персоналу, вимогливо та справедливо ставитись до кожного з підлеглих. Крім вищевикладеного, керівник органу державної влади повинен володіти такими менеджерськими рисами: домінантність, об'єктивність, взаєморозуміння, прагнення до раціоналізму й високої якості, упевненість у собі, незалежність, принциповість, товариськість, ініціативність, креативність мислення, відповідальність та надійність у вирішенні кінцевих рішень, емоційна стабільність та стресостійкість тощо.

4. Соціальна компетентність необхідна для ефективної роботи державного службовця в колективі та з громадянами України. Її можна умовно розділити на комунікативну (виявляється через здатність ефективно спілкуватись з колегами, керівниками, підлеглими та громадянами) та соціально-практичну (виявляється через здатність до роботи в команді, відігравати певну роль у команді, намагатися досягати співпраці з колегами, налагоджувати співпрацю з громадськими організаціями, іншими органами публічного управління). Головною метою реалізації соціальної компетентності державного службовця повинно бути налагодження комунікацій та співпраці задля максимального соціального результату та задоволення інтересів громадян. Зважаючи на сучасні завдання державної служби щодо ефективної комунікації з громадянами України соціальна компетентність набуває важливої ролі у професійній діяльності державних службовців. Так, державний службовець повинен не тільки підтримувати ефективні комунікативні зв'язки з керівниками та колегами заради досягнення поставлених завдань, а й уміти взаємодіяти з пересічними громадянами, виявляти толерантність до їх поглядів, налагоджувати взаєморозуміння, досягати консенсусу в будь-яких ситуаціях, намагатися досягти компромісу в конфліктних ситуаціях. Для державних службовців, що займають вищі посади органів державної влади, комунікативний аспект соціальної компетентності відіграє важливу

роль у співпраці з засобами масової інформації, адже дозволяє ефективно донести до громадськості державні рішення.

Звертаючи увагу на вищевикладене, доходимо висновку, що однією з проблем низького професіоналізму державного службовця є недостатній розвиток одного з вищезазначених видів компетентності. Так, варто зазначити, що державний службовець може мати всі складові компетентності, але деякі з них можуть бути недостатньо розвинуті. У цьому контексті важливим завданням для державного службовця та його керівника є виділення малорозвинутих компетентностей та розробка програм з розвитку цих компетентностей.

Список використаних джерел

1. **Венедиктов В.** Статус працівників органів внутрішніх справ України як державних службовців / В. Венедиктов, М. Іншин. – Х. : Нац. ун-т внутр. справ, 2003. – 221 с.
2. **Демедишина Н.** Удосконалення комунікативної компетентності як умова професіоналізму державного службовця / Н. Демедишина // Вісн. НАДУ : зб. наук. пр. / редкол. : В. Т. Нанівська (голов. ред.) [та ін.]. – К. : Вид-во НАДУ, 2007. – № 4. – С. 74 – 79.
3. **Десслер Г.** Управление персоналом : пер. с англ. / Г. Десслер. – М. : БИНОМ, 1997. – 432 с.
4. **Компетентнісний** підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи / під заг. ред. О. В. Овчарук. – К. : К.І.С., 2004. – 112 с.
5. **Кушнірова Г.** Види та рівні професійної компетентності муніципальних службовців / Г. Кушнірова // Вісн. НАДУ : зб. наук. пр. / редкол. : В. Т. Нанівська (голов. ред.) [та ін.]. – К. : Вид-во НАДУ, 2007. – № 4. – С. 79 – 84.
6. **Липовська Н.** Інтерпретація професійної компетентності фахівців в акмеологічному дискурсі / Н. Липовська // Теоретичні та прикладні питання державотворення. – 2009. – Вип. 5. – Режим доступу : www.nbu.gov.ua/e-journals/tppd/2009-1/zmist/odyframe.htm.
7. **Липовська Н.** Особливості інституційного розвитку державної служби України / Н. Липовська // Публ. адміністрування: теорія та практика. – 2009. – Вип. 2 (2). – Режим доступу : www.dbuara.dp.ua/zbirnik/2009-02/index.html.
8. **Марценюк О.** Професіографічний підхід до формування соціально-психологічної компетентності керівника в системі державного управління / О. Марценюк // Держ. буд-во. – 2008. – № 2. – Режим доступу : www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2008-2/index.html.
9. **Романчук І.** Особистісна складова професійної компетентності керівника у сфері державної служби / Ігор Романчук, Інна Карнаух // Держ. упр. та місцеве самоврядування : зб. наук. пр. / редкол. : С. М. Серьогін (голов. ред.) [та ін.]. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2010. – Вип. 1 (4). – С. 278 – 286.
10. **Слюсаренко О.** Структура та компонентний склад, показники і критерії оцінювання професійної компетентності державного службовця як основа його кар'єрного розвитку / О. Слюсаренко // Вісн. НАДУ : зб. наук. пр. / редкол. : В. Т. Нанівська (голов. ред.) [та ін.]. – К. : Вид-во НАДУ, 2006. – № 2. – С. 123 – 132.
11. **Сороко В.** Побудова механізму оцінки ділових і професійних якостей

державних службовців / В. Сороко // Вісн. держ. служби України. – 2003. – № 1. – С. 65 – 75.

12. **Хміль Ф. І.** Управління персоналом / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2006. – 488 с.

13. **Яценко С.** Шляхи підвищення комунікативної компетентності державних службовців / С. Яценко // Держ. буд-во. – 2009. – № 2. – Режим доступу : www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2009-2/index.html.

Надійшла до редколегії 26.03.12

УДК 352.08(477)''18/19''

Петро ДЕКАЛЬЧУК

Національна академія державного управління
при Президентові України

Дніпропетровський регіональний інститут державного управління

ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ЗЕМСЬКОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ В ДРУГІЙ ПОЛОВИНІ ХІХ – НА ПОЧАТКУ ХХ СТ.

Аналізується досвід управління персоналом в органах земського самоврядування України в пореформений період, розкривається правова база земської служби, основні напрями кадрової політики земств.

Ключові слова: управління персоналом, органи земського самоврядування, земські службовці.

Петр Декальчук. Опыт управления персоналом в органах земского самоуправления Украины во второй половине XIX – начале XX в.

Анализируется опыт управления персоналом в органах земского самоуправления Украины в послереформенный период, раскрывается правовая база земской службы, основные направления кадровой политики земств.

Ключевые слова: управление персоналом, органы земского самоуправления, земские служащие.

Petro Dekalchuk. Experience in human resources in provincial government bodies in Ukraine in the second half of the XIX - early XX

Experience of staff management in provincial government bodies in Ukraine in the post-reform period is analyzed, legal base of the provincial service, main areas of personnel policy of provinces are considered.

Key words: human resources, provincial government agencies, provincial servants.

У проєкті Концепції реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні зазначається, що існуюча система місцевого самоврядування сьогодні не відповідає очікуванням та потребам суспільства. Функціонування місцевого самоврядування в більшості

територіальних громад не забезпечує створення та підтримки сприятливого життєвого середовища, необхідного для всебічного розвитку людини, її самореалізації, захисту її прав, надання мешканцям територіальних громад якісних та доступних публічних послуг на основі сталого розвитку дієздатної громади [9]. Значною мірою спроможність органів місцевого самоврядування здійснювати регулювання й управління суттєвою частиною суспільних справ, які належать до їх компетенції, залежить від рівня роботи посадових осіб місцевого самоврядування, їх професіоналізму, вмотивованості до ефективної праці. Водночас існуючі підходи до управління персоналом у сфері служби в органах місцевого самоврядування ще не повною мірою відповідають сучасним вимогам, європейським стандартам, ураховують пріоритети нової державної кадрової політики.

Отже, важливого значення, поряд із вивченням та адаптацією в Україні зарубіжного досвіду управління персоналом, набуває дослідження кращої вітчизняної практики, зокрема нагромадженого досвіду роботи в органах земського управління в пореформений період. Тим більше що ця проблематика в науковій літературі залишається малодослідженою. У публікаціях вітчизняних (В. А. Григор'єв, Н. П. Єрошкін, С. Б. Кульчицький, О. А. Редькіна, В. С. Шандра) та російських дослідників (Н. А. Ємельянов, Є. М. Ковешніков, В. П. Мельников, Н. М. Пирумова) діяльність земських службовців розглядається лише побіжно у зв'язку з розглядом діяльності земств та міських дум або розвитком державної служби.

Метою статті є аналіз досвіду управління персоналом в органах земського самоврядування України в другій половині ХІХ – на початку ХХ ст. та можливості його використання в сучасних умовах.

Друга половина ХІХ – початок ХХ ст. характеризувалися становленням в Україні місцевого самоврядування, коли в ході реформ 60 – 70-х рр. ХІХ ст. у лівобережних (Полтавська, Харківська, Чернігівська) та південноукраїнських (Катеринославська, Таврійська, Херсонська) губерніях були запроваджені органи земського та міського самоврядування. У правобережних губерніях (Волинська, Київська, Подільська) вони були створені в 1911 р. За півстоліття, до 1918 р., у земствах був нагромаджений значний досвід розвитку персоналу.

Згідно з «Положенням про губернські й повітові земські установи» від 1 січня 1864 р. органи земського самоврядування мали займатися господарськими справами: будівництвом і управлінням місцевими шляхами, школами, лікарнями, завідуванням продовольчою справою, організацією поземельного кредиту, пропагандою агрономічних знань, поліпшенням кустарної промисловості, організацією земської статистики тощо. Апарат земства складався з розпорядчих органів – губернських та повітових земських зборів, гласні яких обиралися на трирічний термін, і виконавчих органів – губернських та повітових земських управ [5, с. 237]. Імперське законодавство визначило лише базові