

М. Орлів

АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ АНКЕТУВАННЯ КЕРІВНИХ КАДРІВ ОРГАНІВ ВЛАДИ З ПИТАНЬ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ

Проаналізовано показники підвищення кваліфікації керівними кадрами органів влади на підставі результатів анкетування державних службовців, посади яких належать до категорій “А” (Вищий корпус державної служби) і “Б”. Розкрито переваги і недоліки використовуваних ними методів визначення навчальних потреб та видів підвищення кваліфікації. Узагальнено результати оцінювання механізмів мотивації розвитку професійної компетентності та системи підвищення кваліфікації. Висновки про недоліки існуючої практики підвищення кваліфікації керівними кадрами органів влади обґрунтовано з урахуванням виявлених перешкод для здійснення професійного розвитку та основних проблем його інформаційного забезпечення.

Ключові слова: керівні кадри, органи влади, державна служба, професійна компетентність, оцінювання навчальних потреб, підвищення кваліфікації, професійний розвиток.

Актуальність досліджень із питань запровадження нових ефективних підходів до професійного розвитку керівних кадрів органів влади зумовлена завданнями Стратегії реформування державного управління України на 2016 – 2020 роки. Зарубіжний досвід управління вищою державною службою свідчить, що його успіх значною мірою зумовлений інформаційно-аналітичним забезпеченням стратегічного розвитку людських ресурсів у публічній сфері. Очевидно, що емпіричні дослідження, спрямовані на виявлення проблем оцінювання і професійного розвитку кадрів органів влади, мають важливе значення для методологічної підтримки служб управління персоналом державних органів, обґрунтування заходів щодо удосконалення системи підвищення кваліфікації державних службовців та механізмів її державного регулювання. При проведенні аналізу важливо враховувати не тільки думку експертів, а й оцінки та пропозиції керівних кадрів органів влади, які: по-перше, є споживачами освітніх послуг; по-друге, відіграють важливу роль у мотивації і організації професійного розвитку працівників підпорядкованих їм структур; по-третє, мають достатній рівень компетентності, щоб оцінити переваги і недоліки існуючої в Україні практики підвищення кваліфікації кадрів. Такий підхід сприятиме комплексному вивченню проблеми забезпечення ефективності функціонування системи підвищення кваліфікації кадрів органів влади.

Особливості підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади в Україні досліджували: Н. Гончарук [1], В. Гошовська [2, 3], В. Загорський [4], Ю. Ковбасюк [5], В. Понеділко [6], І. Сурай [7] та інші вітчизняні науковці. Вони зробили значний внесок у науково-методичне забезпечення оцінювання та розвитку професійної компетентності і лідерських якостей керівних кадрів державної служби та осіб, зарахованих до кадрового резерву на керівні посади. Їх розробки впроваджено у навчальний процес закладів системи підвищення кваліфікації та використано при підготовці проектів нормативно-правових актів, порядків і методичних рекомендацій з питань запровадження стандарту

освітньої діяльності з підвищення кваліфікації, конкурсного відбору претендентів на заміщення керівних посад в органах влади, формування професійних програм підвищення кваліфікації, а також програм тематичних постійно діючих і короткострокових семінарів, тренінгів, спеціалізованих короткострокових навчальних курсів [8 – 11] тощо. Однак новий Закон України “Про державну службу” [12] та Стратегія реформування державного управління України на 2016 – 2020 роки [13] зумовлюють необхідність розроблення і впровадження методики управління організаційними змінами, проведення оцінки й забезпечення розвитку персоналу органів влади, модернізації існуючої системи підвищення кваліфікації державних службовців, що неможливо здійснити без виявлення проблем, які на думку керівних кадрів, є найбільш актуальними у цій сфері.

Мета дослідження – проаналізувати існуючу в Україні практику підвищення кваліфікації керівними кадрами органів влади та виявити її проблеми на підставі результатів анкетування державних службовців, посади яких належать до категорій “А” і “Б”.

Відповідно до мети дослідження, основними завданнями аналізу є встановлення:

1. Чи виконується керівними кадрами органів влади вимога нового Закону України “Про державну службу” щодо формування індивідуальних програм підвищення рівня професійної компетентності та які основні перешкоди для його здійснення?

2. За допомогою яких методів визначаються навчальні потреби керівних кадрів та чи є вони ефективними?

3. За якими видами підвищення кваліфікації і методами навчання здійснюється професійний і особистісний розвиток керівних кадрів? Які основні переваги і недоліки їх використання?

4. Чи створено в органах державної влади умови для підвищення рівня професійної компетентності керівних кадрів?

5. Наскільки ефективними, на думку керівних кадрів, є діючі механізми мотивації розвитку професійної компетентності та існуюча система підвищення кваліфікації?

Основними джерелами для проведення аналізу є:

– нормативно-правові акти з питань державної служби та підвищення кваліфікації державних службовців;

– звіти Національного агентства України з питань державної служби (далі – Нацдержслужба);

– програми підвищення кваліфікації та інструментарій контролю якості і результатів навчання в Інституті підвищення кваліфікації керівних кадрів Національної академії державного управління при Президенті України (далі – Національна академія);

– методичні матеріали з питань оцінювання навчальних потреб та підвищення кваліфікації державних службовців;

– результати анонімного опитування керівних кадрів державної служби, проведеного у I кварталі 2017 р.

Опитування проводилось серед державних службовців, посади яких належать до категорій “А” (Вищий корпус державної служби) і “Б”, зокрема:

– голів районних державних адміністрацій;

– керівних кадрів Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України, Міністерства інфраструктури України, Міністерства з питань тимчасово окупованих територій та внутрішньо переміщених осіб України, Державної регуляторної служби України, Державної служби інтелектуальної власності України,

Державного агентства резерву України, Державної авіаційної служби України, Державної служби України з безпеки на транспорті, Державного агентства з питань електронного урядування України, а також відповідних структурних підрозділів обласних та Київської міської державних адміністрацій, інших керівних кадрів державної служби, посади яких належать до 1 – 5 груп оплати праці.

Для проведення опитування було роздано 150 анкет, повернуто – 112, з них 6 – визнано недійсними. Загальна вибірка для аналізу – 106. Її важливою характеристикою є стаж роботи респондентів на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування, який становить: до 5-ти років включно – 15,7%; 6 – 10 років – 16,9%; понад 11 років – 67,4% опитаних. Ці показники дають підставу вважати, що більшість респондентів (84,3%) мають достатній стаж роботи для оцінки системи підвищення кваліфікації державних службовців. Серед респондентів зі стажем державної служби до 5 років включно є фахівці, які раніше працювали у приватному секторі (про це свідчать коментарі в анкетах), тому їх оцінки і пропозиції ґрунтуються на порівнянні підвищення кваліфікації кадрів у приватному та державному секторах, що є не менш важливим для нашого аналізу.

Планування підвищення кваліфікації керівних кадрів має важливе значення як для індивідуального, так і для організаційного розвитку органів влади, в яких вони працюють [14]. Тому необхідність складання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності зумовлена завданнями, на реалізацію яких має бути націлений цей документ:

- цілеспрямований розвиток фахівця з урахуванням вимог до професійної компетентності на займаній ним посаді, а також його навчальних потреб для здійснення кар'єрного розвитку;

- планування професійного навчання фахівця з урахуванням цілей, пріоритетів та завдань функціонування і розвитку організації, в якій він працює.

Основними передумовами ефективності такого планування є визначення індивідуальних і організаційних навчальних потреб та підтримка обраної індивідуальної стратегії і програми розвитку фахівця безпосереднім керівником. Проте результати проведеного опитування свідчать, що тільки 57,5% респондентів обговорюють перспективи свого професійного і кар'єрного розвитку з безпосереднім керівником та майже 40% – мають індивідуальні програми підвищення рівня професійної компетентності.

На нашу думку, у перший рік реалізації нового Закону України “Про державну службу” проблема планування підвищення кваліфікації керівних кадрів здебільшого полягає у фрагментарності його інформаційно-методичного забезпечення, оскільки 47,2% респондентів відзначають брак інформації про найефективніші методи навчання, 41,5% – про доступні навчальні програми та 28,3% – про рівень своєї професійної компетентності та (або) недоліки.

У зарубіжній практиці для визначення навчальних потреб керівних кадрів державної служби найбільш застосовуваними є метод 360 градусів, самооцінювання та оцінювання безпосереднім керівником [15, 16], але результати цього дослідження свідчать, що перший не набув широкого використання у вітчизняній системі державної служби, оскільки його використовують тільки 7,5% респондентів. Самооцінювання здійснюють понад 77% опитаних та 42,5% – оцінюються безпосереднім керівником (табл. 1). При цьому 62,5% респондентів вважають, що застосовувані ними методи визначення навчальних потреб є ефективними.

Таблиця 1

Методи визначення навчальних потреб керівних кадрів органів влади

| Методи визначення навчальних потреб | Питома вага респондентів, % |
|--|-----------------------------|
| Самооцінювання, зокрема у поєднанні з: – оцінюванням безпосереднім керівником; – тестуванням; – анкетуванням | 77,4 |
| Оцінювання безпосереднім керівником | 42,5 |
| Метод 360 градусів | 7,5 |
| Тестування на предмет володіння знаннями, вміннями, навичками | 20,8 |
| Анкетування з визначення лідерських та інших особистісних якостей | 9,4 |
| Інші | 6,6 |

Очевидно, що для керівних кадрів, які, як правило, мають достатньо професійного досвіду та високий рівень компетентності для того, щоб аналізувати про свої переваги і недоліки, є цілком виправданим використання самооцінювання. Водночас, оскільки результати службової діяльності державного службовця щороку підлягають оцінюванню*, зокрема з метою прийняття рішення щодо планування кар'єри та виявлення потреби у професійному навчанні, показник оцінювання безпосереднім керівником має значно перевищувати 42,5%**.

Підвищенню рівня використання інструментів тестування і анкетування керівних кадрів сприятиме створення центрів оцінювання державних службовців. Проте така ініціатива буде успішною при умові запровадження ефективних механізмів мотивації до професійного розвитку кадрів з урахуванням існуючих перешкод для його здійснення, на які вказали респонденти нашого опитування:

- 1) брак часу через надмірне завантаження на роботі (64,2%);
- 2) брак коштів та фінансування (25,5%);
- 3) відсутність мотивації (17%);
- 4) відсутність необхідних навчальних заходів або програм (13,2%);
- 5) недостатня підтримка з боку керівництва (7,5%).

Серед цих показників найбільш критичними, незважаючи на низький рівень, є відсутність мотивації до професійного розвитку та недостатня його підтримка з боку керівництва, оскільки мова йдеться про осіб, які мають демонструвати підпорядкованому їм персоналу приклад успішного лідерства і безперервного самовдосконалення, що є важливою умовою реалізації концепції “організація, що навчається” у державному секторі.

Перелік видів підвищення кваліфікації державних службовців визначено пунктом 8 Положення про систему підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування [17],

* Відповідно до ст. 44 Закону України “Про державну службу” оцінювання результатів службової діяльності державних службовців для посад категорії “Б” щороку здійснюється безпосереднім керівником, категорії “А” – суб’єктом призначення.

** Цей показник не може становити 100% через плінність кадрів.

але він не містить таких видів, як розробка проектів нормативно-правових актів, наставництво, коучинг, що передбачають розвиток, заснований на дії та взаємодії, а тому широко використовуються у зарубіжній [18, 19] та вітчизняній практиці (табл. 2).

Таблиця 2

Види підвищення кваліфікації та методи професійного розвитку керівних кадрів органів влади

| Види підвищення кваліфікації та методи розвитку | Питома вага респондентів, % |
|---|------------------------------------|
| Самоосвіта | 65,1 |
| Підвищення кваліфікації за професійними програмами | 40,6 |
| Участь у семінарах і навчальних курсах, зокрема: | 72,6 |
| – у тематичних короткострокових семінарах, зокрема тренінгах; | 65,1 |
| – у спеціалізованих короткострокових навчальних курсах; | 41,5 |
| – у тематичних постійно діючих семінарах | 21,7 |
| Дистанційне навчання | 14,2 |
| Діяльнісне навчання, зокрема: | 45,3 |
| – стажування; | 14,2 |
| – участь у розробці проектів нормативно-правових актів | 36,8 |
| Розвиток, заснований на взаємовідносинах, зокрема: | 25,5 |
| – наставництво; | 24,5 |
| – коучинг | 3,8 |
| Участь у щорічному Всеукраїнському конкурсі “Кращий державний службовець” | 2,8 |
| Інші | 0,9 |

Не зважаючи на те, що згаданим вище положенням самоосвіту визнано видом підвищення кваліфікації, вона не може бути єдиним використовуваним методом підвищення кваліфікації керівних кадрів як у 7% респондентів, зокрема зі стажем 7 – 25 років роботи на державній службі.

Професійна програма підвищення кваліфікації керівних кадрів сприяє удосконаленню системи професійних знань і умінь, а також обміну досвідом в аудиторія та в позааудиторний час, налагодженню професійних зв'язків і розвитку мережевої співпраці (так званого нетворкінгу). Водночас проблема її ефективності полягає у тому, що впродовж 5 – 10 днів неможливо забезпечити практичну спрямованість вивчення широкого кола питань з державного управління та менеджменту за загальною, функціональною і галузевою складовими. З огляду на це, частина модулів професійної програми виноситься на дистанційне навчання (зокрема, в Інституті підвищення кваліфікації керівних кадрів Національної академії пропонуються такі дистанційні курси, як: “Стратегічне планування”, “Управління проектами”, “Ділова комунікація в державних інституціях”, “Управлінська риторика”, “Тайм-менеджмент” тощо), основною перевагою якого є його доступність у будь-який зручний час при умові відсутності технічних проблем у роботі системи. Проте це не вирішує всіх проблем забезпечення ефективності реалізації професійних програм та широкого запровадження дистанційного навчання у системі підвищення кваліфікації. Тому респонденти висловили такі пропозиції:

1) поглибити вивчення зарубіжного досвіду публічного адміністрування та управління в органах влади;

2) забезпечити орієнтацію програм на удосконалення вмій і навиків практичної діяльності із застосуванням інноваційних технологій навчання;

3) запровадити он-лайн навчання на зразок “Coursera” або “EdX”, а також забезпечити доступ до навчальних матеріалів і презентацій викладачів на веб-сайті;

4) збільшити інтенсивність галузевої складової професійних програм;

5) проводити семінари і тренінги безпосередньо в органах влади;

6) запровадити адаптаційні курси при призначенні на посаду державної служби.

У вирішенні останніх трьох завдань провідну роль мають відіграти органи влади шляхом створення ефективних систем організаційного навчання.

На відміну від професійних програм підвищення кваліфікації, програми тематичних семінарів, тренінгів та навчальних курсів є більш практико-орієнтованими, оскільки передбачають вивчення найактуальніших проблем публічного управління та адміністрування, нових актів законодавства, розвиток окремих лідерських якостей тощо. Формат їх проведення забезпечує інструктору (тренеру) можливість вносити зміни до змісту і технології навчання з урахуванням особливостей навчальної групи. Проте доцільно відзначити, що для всіх вище згаданих програм підвищення кваліфікації проблема визначення їх ефективності полягає в оцінюванні якості та ефективності навчання, оскільки інструментарій, який використовують навчальні заклади, допомагає виявити результати реалізації програм за підсумками анкетування і тестування, які забезпечують таку інформацію:

1) реакція слухачів і їх враження про корисність навчального матеріалу, професійність викладачів, доречність застосування обраних методів і технологій навчання тощо;

2) зміна ставлення слухачів до проблем, які розглядались під час навчання;

3) удосконалення знань і вмій, а також готовність їх упроваджувати у професійній діяльності.

Проте без подальшого контролю використання результатів навчання у професійній діяльності та аналізу зміни моделі поведінки слухача неможливо оцінити ефективність навчання за програмами підвищення кваліфікації у навчальному закладі.

Основною перевагою діяльнісного навчання є те, що воно здійснюється одночасно із вирішенням професійних проблем самостійно або шляхом залучення у командну роботу, що, з одного боку, забезпечує обмін досвідом, а з іншого – може призвести до ситуації, коли команда настільки зосереджується на вирішенні проблеми, що не приділяє уваги іншому аспекту – розвитку професійної компетентності учасників. Для її уникнення до роботи команди необхідно залучати коуча.

Технології коучингу і наставництва використовуються керівними кадрами органів влади як з метою власного саморозвитку, так і з метою індивідуально-орієнтованого навчання підлеглих, що сприяє: підвищенню професійного статусу наставника (або коуча), його усвідомленню власної значимості і довіри з боку вищого керівництва, зниженню ризику професійного вигорання керівника як носія знань і навиків, одержанню задоволення від успіху підопічних тощо.

Значну різницю у показниках застосування респондентами наставництва (24,5%) і коучингу (3,8%) можна пояснити відсутністю у системі державної служби професійних коучів, що зумовлює необхідність залучати зовнішніх експертів із бізнес-середовища, які, по-перше, не знайомі з організаційною культурою конкретної державної установи та особливостями її діяльності, по-друге, їх послуги є дорожчими.

Вибір і поєднання розглянутих видів підвищення кваліфікації і методів професійного розвитку повинен здійснюватись з урахуванням їх переваг і недоліків та забезпечувати можливість контролю і аналізу витрат на професійне навчання керівних кадрів з метою визначення ефективності використання ресурсів на досягнення його цілей.

Проведений аналіз кількісних показників, а також пропозиції респондентів свідчать, що важлива роль в удосконаленні існуючої практики підвищення кваліфікації керівних кадрів має відводитись не тільки навчальним закладам, а й органам влади, в яких вони працюють.

Чинне законодавство не містить прямих норм про обов'язок керівників державної служби органів влади створювати систему організаційного навчання. Водночас, відповідно до ст. 48 Закону України "Про державну службу", державним службовцям створюються умови для підвищення рівня професійної компетентності шляхом професійного навчання, яке проводиться постійно, зокрема на робочому місці або в інших установах (організаціях) [20]. Результати оцінювання респондентами умов, створених в органах влади для підвищення рівня професійної компетентності керівних кадрів, наведено у табл. 3.

Таблиця 3

Результати оцінювання респондентами умов підвищення рівня професійної компетентності в органах влади за 10-ти бальною шкалою

| Твердження для оцінювання | Середнє значення оцінок | Дисперсія | Середньоквадратичне відхилення | Коефіцієнт варіації |
|--|-------------------------|------------|--------------------------------|----------------------|
| Мої навчальні потреби було визначено і мені про них відомо | 7,2 | 5,5 | 2,334886489 | 32,65576 |
| У моїй організації інтегровано ефективну систему підвищення рівня професійної компетентності працівників (через наставництво, коучинги, тренінги та ін.) | 6,7 | 6,4 | 2,536958453 | 37,6776 |
| Керівництво моєї організації сприяє розвитку професійної компетентності працівників | 8,0 | 3,3 | 1,826592641 | 22,97601 |
| Керівні кадри та інші працівники охоче діляться знаннями і досвідом зі співробітниками | 7,1 | 6,2 | 2,479919354 | 35,17616 |
| Після останнього щорічного оцінювання я розумію, що маю робити для: професійного і особистісного розвитку підвищення ефективності моєї роботи | 7,5 7,3 | 7,8 7,5 | 2,801129716 2,747366484 | 37,51513 37,46409 |
| В організації, якій я працюю, створено можливості для: покращення вмінь і навиків розвитку лідерського потенціалу | 7,8 7,7 | 3,2 3,6 | 1,799168044 1,910423386 | 23,01708 24,91857 |
| Кар'єрний розвиток працівників у моїй організації залежить від рівня компетентності і професійних заслуг | 7,4 | 6,7 | 2,590508534 | 35,16527 |

Отже, незважаючи на достатньо високі оцінки окремих умов підвищення рівня професійної компетентності в органах влади (7,1 – 8 балів), існуючі в них системи підвищення рівня професійної компетентності працівників респонденти оцінили у середньому тільки на 6,7 бала. На нашу думку, це пов'язано: по-перше, із відсутністю системних підходів до створення таких умов, низьким рівнем використання наставництва, коучингів і командних тренінгів; по-друге, об'єктами оцінювання у цьому дослідженні є різні системи, що функціонують у різних організаціях.

Окрім умов, для підвищення рівня професійної компетентності керівних кадрів в органах влади має забезпечуватись можливість для подальшого застосування нових знань, вмінь, навиків у практичній діяльності. Без цього їх підвищення кваліфікації є малоефективним (табл. 4).

Таблиця 4

Результати оцінювання респондентами механізмів мотивації розвитку професійної компетентності та системи підвищення кваліфікації за 10-ти бальною шкалою

| Твердження для оцінювання | Середнє значення оцінок | Дисперсія | Середньо-квадратичне відхилення | Коефіцієнт варіації |
|---|-------------------------|-----------|---------------------------------|---------------------|
| Чинним законодавством запроваджено ефективні механізми мотивації розвитку професійної компетентності | 5,3 | 6,5 | 2,545129391 | 48,1728 |
| Я задоволений якістю професійного навчання (зокрема, підвищення кваліфікації), яке пройшов впродовж останніх 3-х років | 7,1 | 5,6 | 2,35732565 | 33,43724 |
| Використання у професійній діяльності нових знань, вмінь і навиків, які я здобув під час останнього навчання, сприяло підвищенню ефективності моєї роботи | 7,3 | 4,6 | 2,143725298 | 29,29921 |
| Професійне навчання, яке я одержав під час роботи на державній службі, сприяло моему кар'єрному розвитку | 7,4 | 7,3 | 2,707178154 | 36,58349 |
| Існуюча в Україні система підвищення кваліфікації державних службовців є ефективною | 6,7 | 5,0 | 2,238845546 | 33,25018 |

Отже, на думку опитаних керівників, механізми мотивації розвитку їх професійної компетентності є малоефективними, що, незважаючи на задовільну якість підвищення кваліфікації, яке вони пройшли впродовж останніх 3-х років, знижує оцінку ефективності існуючої в Україні системи підвищення кваліфікації державних службовців.

Водночас середня оцінка якості підвищення кваліфікації, визначена за результатами проведеного анкетування (7,1), відрізняється від аналогічного показника, поданого в Інформації про виконання результативних показників, що характеризують виконання бюджетної програми Нацдержслужби за 2016 р., який визначено на рівні 100% [21]. Це пов'язано не тільки з різними періодами, що аналізуються, а також відмінними підходами і шкалами оцінювання: у першому випадку – 10-ти бальна шкала, у другому – відсотки, які розраховуються, як правило, за 3-ма критеріями: корисно, частково корисно і не корисно.

Загалом середні значення оцінок респондентів, поданих у табл. 3, 4 (за винятком рівня ефективності механізмів мотивації розвитку професійної компетентності) є задовільними, проте показники дисперсії, середньоквадратичного відхилення та коефіцієнта варіації свідчать про неоднорідність вибірки, велику варіацію оцінок, а отже низький рівень надійності середньої. На нашу думку, це пов'язано із різними уявленнями респондентів про функції і структуру системи підвищення кваліфікації, низьким рівнем їх обізнаності щодо використання різних методів оцінювання і розвитку професійної компетентності, а також різним стажем і досвідом роботи на державній службі.

Висновки

На думку керівних кадрів органів влади, рівень ефективності існуючої в Україні системи підвищення кваліфікації державних службовців є недостатнім. Лише 40% опитаних мають індивідуальні програми підвищення рівня професійної компетентності. При цьому їм бракує інформації про найбільш ефективні методи навчання, доступні навчальні програми та їх навчальні потреби. Для визначення останніх використовуються методи, які, на думку 62,6% опитаних, є ефективними, здебільшого це самооцінювання (77,4%) та оцінювання безпосереднім керівником (42,5%), що не відповідає вимогам ст. 44 Закону України "Про державну службу", а також є підставою для актуалізації питання доцільності створення центрів оцінювання.

Через надмірне завантаження на роботі підвищення кваліфікації керівними кадрами органів влади здійснюється переважно шляхом самоосвіти та участі у тематичних короткострокових семінарах і тренінгах. Основними недоліками існуючої практики їх застосування є відсутність контролю використання результатів навчання у професійній діяльності та аналізу зміни моделі поведінки слухача, що унеможливує оцінку доцільності фінансування заходів із підвищення кваліфікації як інвестицій у розвиток людських ресурсів та підвищення ефективності функціонування відповідного органу влади.

Результати проведеного аналізу вказують на задовільну якість освітніх послуг, які надаються закладами підвищення кваліфікації. Водночас існує необхідність системного використання в органах влади регламентованого діяльнісного навчання, наставництва, коучингів, командних тренінгів та формування моделей професійного навчання кадрів із урахуванням цілей розвитку відповідної організації і його ресурсного забезпечення. Вирішення цих завдань неможливе без запровадження ефективних механізмів мотивації розвитку професійної компетентності державних службовців (та, зокрема, керівних кадрів), а також належного інформаційно-методичного забезпечення їх підвищення кваліфікації. Тому перспективою подальших досліджень є виявлення шляхів їх удосконалення з урахуванням зарубіжного досвіду.

Список використаної літератури

1. Гончарук Н. Т. Керівний персонал у сфері державної служби України: формування та розвиток : монографія. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2007. 239 с.
2. Гошовська В. А. Підвищення рівня професійної компетентності в системі державного управління – шлях до формування еліти українського суспільства // Аналітика і влада. 2012. № 6. С. 21—25.
3. Методичні рекомендації з розробки єдиних стандартів підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування / [В. А. Гошовська, Л. І. Даниленко, Н. Б. Ларіна, М. С. Орлів]. К. : НАДУ, 2012. 48 с.

4. Загорський В. Стратегія розвитку України: питання забезпечення управлінськими кадрами // Ефективність державного управління. 2014. Вип. 41. С. 13—19.

5. Ковбасюк Ю. В. Підготовка управлінських кадрів як складова державної кадрової політики // Аналітика і влада. 2012. № 6. С. 11—16.

6. Понеділко В. Г. Підвищення кваліфікації державно-управлінських кадрів: теорія і практика : навч. посіб. Запоріжжя : Друк. світ, 2007. 292 с.

7. Сурай І. Г. Формування і розвиток еліти в державному управлінні: історія, методологія, практика : монографія. К. : КОМПРИНТ, 2012. 332 с.

8. Про затвердження Вимог до структури і змісту професійних програм підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : Наказ Нацдержслужби України № 65 від 30.03.2015 р. URL : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/z0422-15>.

9. Про затвердження методичних рекомендацій щодо розробки програм тематичних постійно діючих і короткострокових семінарів, тренінгів, спеціалізованих короткострокових навчальних курсів : Наказ Нацдержслужби України № 49 від 04.11.2011 р. URL : <http://nads.gov.ua/page/nakaz-49>.

10. Порядок оцінювання учасників конкурсу з добору кандидатів до Президентського кадрового резерву “Нова еліта нації” / В. Гошовська, Ю. Ковбасюк, В. Толкованов. URL : http://www.academy.gov.ua/doc/p_k_r/p_o.pdf.

11. Стандарт освітньої діяльності з підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : проект. URL : <http://www.ipkkn.in.ua/standart>.

12. Стратегія реформування державного управління України на 2016 – 2020 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України № 474-р від 24.06.2016 р. URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-p>.

13. Про державну службу : Закону України № 889-VIII від 10.12.2015 р. URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.

14. Орлів М. С. Планування професійного та особистісного розвитку керівних кадрів сфери державного управління // International Scientific Journal of Universities and Leadership. 2016. № 2. С. 31.

15. Training and development for the Senior Executive Service: A Necessary Investment : U.S. Merit Systems Protection Board. URL : <https://www.mspb.gov>.

16. Guide de l'accompagnement à la fonction managériale dans la fonction publique de l'État : DGAFP. URL : <http://www.fonction-publique.gouv.fr>.

17. Про затвердження Положення про систему підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування : Постанова Кабінету Міністрів України № 564 від 07.07.2010 р. URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/564-2010-p>.

18. Training and development...

19. Guide de l'accompagnement...

20. Про державну службу...

21. Інформації про виконання результативних показників, що характеризують виконання бюджетної програми Нацдержслужби України за 2016 рік. URL : <http://www.guds.gov.ua>.

Стаття надійшла до редакції 21.06.2017

Схвалена до друку редколегією 26.06.2017

M. Orliv

ANALYSIS OF THE SURVEY RESULTS OF PUBLIC AUTHORITIES' SENIOR EXECUTIVES ON IN-SERVICE TRAINING ISSUES

The article analyzes the figures of in-service training of public authorities' senior executives on the basis of questioning of public servants whose positions are classified as categories "A" (Senior Corps of Civil Service) and "B". The advantages and disadvantages of methods of educational needs evaluation and types of in-service training which they use are revealed. The results of evaluation of motivational mechanisms for professional competence enhancement and in-service training system are generalized. The conclusions about the shortcomings of the existing practice of in-service training for senior executives of public authorities are justified on the basis of identified obstacles to the realization of professional development and basic problems of its information support.

Key words: senior executives, public authorities, civil service, professional competence, educational needs evaluation, in-service training, professional development.