

4. *Оболенський О. Ю.* Державна служба України : навч. посіб. / О. Ю. Оболенський. - КНЕУ, 2003. - 344 с.
5. *Крисюк С. В.* Підвищення кваліфікації педагогічних кадрів як система / С. В. Крисюк // Педагогіка і психологія. - 1995. - № 2. - С. 37-46.
6. *Майборода В.* Головний вищий навчальний заклад у системі підготовки й удосконалення кадрів державної служби в Україні / В. Майборода // Вісн. УАДУ. - 1996. - № 2. - С. 5-7.
7. *Пашко Л. А.* Людські ресурси у сфері державного управління: теоретико-методологічні засади оцінювання : автореф. дис. ... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.03 / Пашко Л. А. ; Ін-т законодавства Верхов. Ради України. - К., 2007. - 36 с.
8. *Сурай І. Г.* Професіоналізм та професійно-посадовий розвиток персоналу державної служби як складові державної кадрової політики / І. Г. Сурай. - Режим доступу : <http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/Dutp/2007-2/txts/07sigdkp.htm>
9. Енциклопедія освіти / гол. ред. В. Кремень. - К. : Юрінком Інтер, 2008. - 733 с.
10. Управление человеческими ресурсами / под ред. М. Пула, М. Уорнера. - СПб. : Питер, 2002. - 1200 с.
11. *Чайка Л. В.* Компетентнісний підхід у системі професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування / Л. В. Чайка // Теорія та практика державного управління. - 2009. - № 3 (26). - Режим доступу : <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2009-3/index.html>
12. *Тархан Л. З.* Теоретичні і методичні основи формування дидактичної компетентності майбутніх інженерів-педагогів : автореф. дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.04 / Тархан Л. З. ; Ін-т пед. освіти і освіти доросл. АПН України. - К., 2008. - 40 с.
13. *Гогіна Л. М.* Компетенції та компетентності в державній службі України: до проблеми понятійного апарату / Л. М. Гогіна // Державне управління: теорія і практика. - 2007/2 (6). - Режим доступу : <http://www.academy.gov.ua/ej6/index.htm>

Григорій Мостовий,

*кандидат економічних наук, професор,
заступник директора з наукової роботи
та міжнародних зв'язків Харківського інституту
фінансів Українського державного університету
фінансів та міжнародної торгівлі*

Валерій Бабаєв,

*кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри економічної політики ХРІДУ НАДУ*

**Технологія формування професійних компетенцій
персоналу в органах державної влади**

Запропоновано технологію формування професійних компетенцій персоналу в органах державної влади на основі реалізації принципів безперервного професійного удосконалення державного службовця в межах однієї професії

та безперервної самоосвіти впродовж життя. Обґрунтовано створення електронної системи консультативного супроводження самоосвіти державних службовців.

Ключові слова: самоосвіта, професійні компетенції персоналу, кадрові технології, технологія формування професійних компетенцій персоналу.

The technology of professional competencies of staff in government agencies based on the principles of continuous professional improvement of civil servants in the same profession and continuous self-education for life. Reasons for creating an electronic system for advice for self-education of civil servants.

Key words: self-education, professional competence of staff, technology staff, the technology of the professional competence of staff.

Постановка проблеми. Державні службовці працюють в умовах постійних змін та ускладнення об'єктів їх професійної діяльності, що вимагає від них безперервного саморозвитку, самонавчання, культивування творчого, інноваційного та креативного мислення. Значний обсяг інформації, інтенсивні інформаційні потоки зумовлюють швидку втрату актуальності і корисності набутих знаннями. У таких умовах все більшого значення мають процеси професійного удосконалення державних службовців, що охоплюють процедури їх відбору, підготовки, атестації, підвищення кваліфікації тощо.

Водночас слід зазначити, що на сьогодні робота із професійного розвитку державних службовців має несистемний і фрагментарний характер, конкурсний відбір є формальною процедурою, навчання не повністю задовольняє потреби, що виникають у практичній діяльності, процедура атестації та заходи мотивації не враховують ступінь реалізації потенціалу державного службовця та відповідність його психофізіологічних особливостей характеру роботи на займаній посаді.

Досить розвинутим в органах державної влади є такий елемент системи професійного розвитку персоналу, як підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації державних службовців. Проте фахівці акцентують увагу на тому, що підвищення кваліфікації майже не впливає на призначення й просування по службі державних службовців. Крім того, додаткові знання, отримані в процесі навчання, втрачають цінність через обмежену можливість їх реалізації в практичній діяльності [1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Пріоритети кадрової роботи у своїх працях розглядали такі вчені, як М.Бутко, В.Луговий, І.Протченко та ін.; проблеми оцінювання та атестації державних службовців були предметом досліджень Л.Воронько, І.Ісаєнко, О.Пархоменко-Куцевіл, О.Савченко-Сватко, О.Шапран та ін.; компетенційний підхід розвивали Т.Горецька, Л.Пільгун та ін.; психологічні аспекти професійного становлення державних службовців досліджували О.Шенкаренко, Ю.Яшина та ін.; підвищення кваліфікації державних службовців аналізували В.Бойко, Ю.Ковбасюк, В.Рач, Т.Репецька, С.Шевченко та ін.; кадрові технології висвітлювались у працях Т.Соломатіної та інших науковців.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. На сьогодні фахівці досліджують окремі кадрові технології, зокрема професійного відбору та особистісної оцінки, атестації, підвищення кваліфікації та ін. Водночас розробці комплексної технології формування професійних компетенцій державних службовців не приділяється належна увага.

Мета статті - запропонувати технологію формування професійних компетенцій персоналу органів державної влади та визначити заходи щодо її запровадження.

Виклад основного матеріалу. Розвиток персоналу вчені визначають як системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу. З огляду на це складовими процесу розвитку персоналу організації є його професійне навчання, виробнича адаптація, оцінювання й атестація персоналу, планування трудової кар'єри [2].

Узагальнення практичного досвіду, нормативних актів та праць вітчизняних вчених щодо використання кадрових технологій (зокрема конкурсного відбору, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, стажування, управління кар'єрою та ін.) дає змогу у загальному вигляді виділити такі складові системи підбору та професійного зростання персоналу в органах державної влади: підбір кадрів (комплекс робіт з проведення конкурсів на заміщення вакантних посад посадових осіб), зарахування на посаду (проходження випробувального терміну чи стажування, складання присяги, прийняття на посаду), навчання (у разі необхідності - направлення на навчання до ВНЗ України за профілем, який відповідає характеру роботи на посаді), атестація (проводиться щорічно керівником структурного підрозділу та атестаційною комісією), мотивація (передбачає виплату надбавок, премій, доплат, крім того, оголошення подяки, нагородження грамотою, почесною грамотою та ін.), підвищення кваліфікації (навчання посадових осіб на короткотермінових тематичних семінарах з отриманням ними сертифікатів про підвищення кваліфікації, тематичних курсах тощо), просування по службі (присвоєння чергового рангу, участь у конкурсі на заміщення більш високих посад).

Досить розвинутим є такий елемент системи професійної підготовки персоналу в органах державної влади, як професійне навчання за кошти державного бюджету, місцевих бюджетів, юридичних та фізичних осіб, за рахунок технічної допомоги у формі спеціальних курсів, практичних семінарів, тренінгів, інших заходів, а також шляхом стажування. Проте ми погоджуємось з думкою окремих науковців, що навчання за перерахованими формами не є визначальним фактором для професійного та кар'єрного зростання державних службовців.

У контексті дослідження формування професійних компетенцій персоналу в органах державної влади розуміється як процес послідовного та безперервного накопичення у державних службовців фахових знань, удосконалення професійних вмінь, становлення системи цінностей, усвідомлення та коригування мотивів управлінської діяльності, вдосконалення особистісних якостей, що проявляються у поведінці державних службовців.

На нашу думку, у процесі формування професійних компетенцій персоналу в органах державної влади необхідно враховувати етапи професійного становлення державних службовців. Ю.В.Яшина слушно виділяє три рівні та 9 етапів їх професійного розвитку: 1) допрофесіоналізм (професійне самовизначення, професійна підготовка, вступ у професію); 2) професіоналізм (соціальна і професійна адаптація, самостійна професійна діяльність, або первинна професіоналізація, професійне вдосконалення, або вторинна професіоналізація); 3) суперпрофесіоналізм, або високий рівень професійної майстерності (творче осягнення професії, зміна форми та змісту професійної діяльності, постпрофесіоналізм, або наставництво та навчальна діяльність) [9].

Відповідно до цих рівнів та етапів доцільно будувати план формування професійних компетенцій та кар'єри державного службовця враховуючи, що оптимальний час перебування спеціаліста на одній посаді становить 4-5 років, а планомірне і постійне переміщення (ротація) персоналу сприяє підвищенню його трудової віддачі. При цьому слід розуміти, що через об'єктивні причини досягти рівня суперпрофесіоналізму та подолати його етапи зможе відносно невелика кількість державних службовців. Ініціатором розробки такого плану має бути безпосередньо державний службовець (якого стосується цей план) за погодженням або спільно з керівником органу державної влади, у якому працює цей службовець.

Ми вважаємо, що в основу побудови системи формування професійних компетенцій персоналу в органах державної влади доцільно покласти принципи безперервного професійного удосконалення державного службовця в межах однієї професії, послідовного кар'єрного зростання, активного самовдосконалення та безперервного самонавчання впродовж життя.

Принцип безперервного професійного удосконалення державного службовця в межах однієї професії передбачає вибір професії відповідно до особистісних якостей, можливостей та психофізіологічних характеристик, проходження всіх етапів професійного становлення в межах цієї професії. Цей принцип дасть змогу "відсіяти" з державної служби випадкових людей, подолати тотальну некомпетентність та перетворити фахову діяльність на продовження власної природи людини, що, за словами Г.С.Сковороди, принесе найбільшу користь суспільству і особисте щастя людині [4].

Принцип послідовного кар'єрного зростання передбачає поступове та послідовне проходження всіх шаблів кар'єри відповідно до обраного напрямку

му діяльності. З допомогою цього принципу можна досконало вивчити особливості роботи підлеглих, більш виважено приймати управлінські рішення, на належному рівні організувати та контролювати їх реалізацію.

Принцип активного самовдосконалення та безперервного самонавчання впродовж життя дасть змогу постійно отримувати нові знання, формувати нові компетенції, використовувати в практичній діяльності інноваційні та актуальні методи і технології державного управління.

Реалізація зазначених принципів та розробка дієвого механізму підвищення рівня професійної компетентності державних службовців можливі в разі запровадження технології формування професійних компетенцій персоналу в органах державної влади. Ця технологія є різновидом управлінських технологій у сфері кадрового менеджменту. У загальному вигляді технологія управління передбачає поділ процесу управління на взаємопов'язані процедури та операції, які забезпечують досягнення певного результату, можливість його відтворення [6, с. 160].

Під технологією формування професійних компетенцій персоналу в органах державної влади пропонуємо розуміти логічну послідовність процедур та операцій кадрового менеджменту, які забезпечують проходження державними службовцями основних етапів професійного становлення, оволодіння професійною майстерністю в межах однієї професії.

У загальному вигляді така технологія наведена на рисунку. Вона охоплює етапи професійного становлення починаючи від вибору професії у юному віці і до завершення професійної (та суміжної з нею) діяльності в похилому віці.

Перший елемент запропонованої технології передбачає конкурсний відбір претендентів на державну службу, виявлення та залучення талановитої молоді, відбір шляхом психологічного тестування тих осіб, які мають психофізіологічні та особистісні здібності до служби в органах державної влади. Для такої оцінки необхідно створити у складі профільних вищих навчальних закладів лабораторії психологічної діагностики персоналу (зокрема державних службовців), які на договірних засадах надаватимуть послуги фізичним особам, підприємствам, організаціям, органам державної влади та місцевого самоврядування тощо.

Відкритий конкурсний відбір доцільно проводити фахівцям на основі оцінки відповідності компетенцій претендентів вимогам щодо роботи на конкретних посадах, на які оголошено конкурс.

Другий елемент запропонованої технології вимагає запровадження навчання відібраних осіб на факультетах спеціалізованих закладів освіти державного та муніципального управління за освітньо-кваліфікаційним рівнем бакалавр галузі знань 1501 "Державне управління". У чинному законодавстві не передбачено можливості підготовки бакалаврів вказаної галузі

знань. Проте фахівці зі Львівського регіонального інституту державного управління НАДУ при Президентіві України слушно наголошують на тому, що програми підготовки бакалаврів для публічного державного управління успішно функціонують у навчальних закладах Європи і пропонують визначити напрямом підготовки бакалаврів 6.150101 "Публічне управління" [5, с. 47]. З огляду на це необхідно внести зміни до "Переліку напрямів, за якими здійснюється підготовка фахівців у вищих навчальних закладах за освітньо-кваліфікаційним рівнем бакалавра", затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 13 грудня 2006 р. № 1719, у якому передбачити можливість підготовки бакалаврів за напрямами "державна служба", "місцеве самоврядування", "публічне управління" та ін.



Технологія формування професійних компетенцій персоналу в органах державної влади

Підготовку фахівців цього освітньо-кваліфікаційного рівня можна проводити на базі класичних університетів, що підтверджується досвідом Російської Федерації: з 1993 р. у структурі Московського державного університету ім. М.В.Ломоносова функціонує факультет державного управління, на якому здійснюються підготовка бакалаврів за напрямом "державне і муніципальне управління" та магістрів для сфери державного управління, підвищення кваліфікації державних службовців, надається додаткова професійна освіта (перепідготовка) тощо.

Необхідність запровадження підготовки бакалаврів у сфері державної служби зумовлюється також значною плінністю кадрів серед спеціалістів органів державної влади. Зокрема, у 2010 р. цей показник становив 15% (вибуло 40293 особи, призначено 43603 особи), у 2009 р. плінність спеціалістів була найменшою і становила 10,3% (звільнено 27598, призначено 35500 осіб), найбільшою плінністю спеціалістів була у 2005 р. - 17% (звільнено 39912, призначено 52118 осіб) [3].

Навчання за програмами підготовки бакалаврів доцільно проводити за заочно-дистанційною формою через систему електронного навчання. Протягом навчання фахівцям лабораторій психологічної діагностики рекомендується проводити обстеження кожного студента з метою визначення його поглибленої психофізіологічної характеристики, а фахівцям науково-дослідних центрів з питань кадрового менеджменту - встановлювати найбільш доцільний напрям професійної діяльності та скласти план майбутнього професійного зростання цього студента на державній службі.

Під час роботи на посаді (3-й елемент запропонованої технології) перед державними службовцями часто постають питання, для вирішення яких їм не вистачає отриманих знань та набутих умінь. У такому разі стане в пригоді створення консультаційно-аналітичних центрів у відкритих навчальних закладах державного та муніципального управління, які в режимі on-line автоматично надаватимуть типову інструкцію або будуть організовувати спілкування державного службовця з фахівцем-науковцем шляхом Інтернет-консультацій. Функціонування такої системи потребує запровадження абонентської (або іншої) оплати за електронний навчально-консультативний супровід.

За підсумками оцінювання результатів службової діяльності (4-й та 9-й елементи технології) фахівцями лабораторій психологічної діагностики персоналу та науково-дослідних (консалтингових) центрів з питань кадрового менеджменту спільно з керівними працівниками і безпосередньо державними службовцями доцільно коригувати програми індивідуального професійного зростання з включенням до них (в разі необхідності) додаткового професійного навчання.

Підвищення кваліфікації через електронну систему навчання (5-й елемент технології) передбачає проведення низки Інтернет-відеоконференцій,

що передбачають активне спілкування в режимі "real-time" з провідними фахівцями-практиками країни.

У процесі проходження державним службовцем стадії професійного вдосконалення або вторинної професіоналізації виникає потреба в навчанні за освітньо-кваліфікаційним рівнем магістр з державного управління.

Програми підготовки магістрів обов'язково мають передбачити стажування слухача в органах державної влади чи місцевого самоврядування інших держав. Результатом підготовки має бути розробка та захист слухачем інноваційного проекту щодо вдосконалення функціонування органу влади, у якому він працює чи працюватиме.

На нашу думку, державні службовці, що здобули кваліфікацію магістра державного управління, повинні працювати на посадах керівників або їх заступників. З цього моменту для державного службовця починаються етапи суперпрофесіоналізму або рівня професійної майстерності.

Підвищення кваліфікації через систему відкритого навчання (10-й елемент технології) передбачає розробку програми такого навчання через запит споживачів освітніх послуг. Для цього державні службовці, які мають високий рівень професійної майстерності, зі свого робочого місця у режимі on-line можуть подати тематичний запит щодо проблемних питань, які потребують обговорення та інноваційного вирішення. Фахівці електронного університету (тьютори з питань підвищення кваліфікації) за замовленою тематикою формують групу учасників, залучають докторів (кандидатів) наук з державного управління, фахівців-практиків, що є експертами з цього питання, зарубіжних консультантів і організують спеціальні курси, практичні семінари, виїзні тематичні заняття, тренінги, стажування тощо.

Пошук найкращих механізмів організації стажування на керівних посадах та апаратного навчання започатковано авторами у попередніх дослідженнях [7].

Остання процедура запропонованої технології передбачає проведення державними службовцями після завершення їх професійної діяльності (за вислугою років, за станом здоров'я, у зв'язку з досягненням пенсійного віку) наукової, навчальної та консультативної діяльності з метою передавання професійного досвіду новому поколінню державних службовців.

Слід зазначити, що запропонована технологія має на меті не примушування державних службовців до розвитку їх компетенцій, а надання допомоги активним і цілеспрямованим особистостям у досягненні професійної майстерності у сфері державного управління на основі самовдосконалення, самоосвіти та самоорганізації. Інакше кажучи, якщо людина бажає поглиблювати свої професійні компетенції і активно шукає найбільш результативні шляхи для цього, то відкрита електронна система інтелектуального та науково-консультативного супроводу формування професійних кваліфікацій персоналу через певну послідовність процедур (запропоновану технологію)

дасть їй змогу на наукових засадах раціонально організувати самостійну навчально-дослідну діяльність, використовувати найновіші інформаційні ресурси, найкращі інтелектуальні надбання та передовий досвід подібної професійної діяльності.

Висновки. Таким чином, запровадження і використання запропонованої технології формування професійних компетенцій персоналу в органах державної влади на основі принципів безперервного професійного удосконалення державного службовця в межах однієї професії, послідовного кар'єрного зростання, саморозвитку та самоосвіти впродовж життя в поєднанні зі створенням у структурі профільних вищих навчальних закладів відкритої електронної системи інтелектуального та науково-консультативного супроводу професійного зростання персоналу дасть змогу розв'язати проблему професіоналізації державної служби, підвищити якість розробки та реалізації державно-управлінських рішень.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Подальших наукових розробок потребує питання створення ефективної системи мотивації самовдосконалення професійних компетенцій державних службовців у поєднанні з конкретизацією елементів запропонованої технології формування професійних компетенцій персоналу в органах державної влади.

Список використаних джерел

1. *Артеменко Н.* Планування кар'єрного розвитку державного службовця / Н. Артеменко // Вісн. держ. служби України. - 2008. - № 3. - Режим доступу : www.guds.gov.ua/control/uk/publish/article?jsessionid=710E674E64197EE2C67D855517072218?art_id=151069&cat_id=37402
2. *Гаврилюк І. В.* Розвиток персоналу як фактор конкурентоспроможності працівників та організації / І. В. Гаврилюк. - Режим доступу : www.nbuv.gov.ua/e-journals/eui/2009_2/09givpto.pdf
3. Загальна плінність кадрів / Голов. упр. держ. служби України. - Режим доступу : http://guds.gov.ua/analytics/saw.dll?PortalPages&_scid=oEAsIcekqcA
4. *Макух Я.* Персонал: історична інклюзія / Я. Макух // Вісн. держ. служби України. - 2009. - № 3. - С. 69-74.
5. *Матвіїшин Є.* Перспективи підготовки державних службовців за освітньо-кваліфікаційним рівнем бакалавра / Є. Матвіїшин, Т. Кіцак // Вісн. держ. служби України. - 2010. - № 2. - С. 44-48.
6. *Методологія державного управління : словник-довідник / за заг. ред. В. І. Лугового, В. М. Князева.* - К. : Вид-во НАДУ, 2004. - 196 с.
7. *Мостовий Г.* Формування штатного кадрового резерву як перспективний напрям забезпечення державної служби кадрами нової генерації / Г. Мостовий, В. Бабаєв // Вісн. НАДУ. - 2010. - № 3. - С. 239-246.
8. *Мостовий Г. І.* Основні фактори формування трудового потенціалу / Г. І. Мостовий, Т. В. Світлична // Зовнішня торгівля: право та економіка. - К. : Вид-во УДУФМТ, 2009. - № 6 (41). - С. 83-87.
9. *Яшина Ю. В.* Етапи професійного становлення державних службовців / Ю. В. Яшина // Теорія та практика держ. упр. - 2010. - Вип. 4 (31). - С. 413-419.