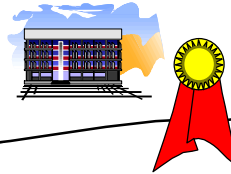


*Державна  
служба,  
служба в органах  
місцевого  
самоврядування*



*Людмила Пашко,  
доктор наук з державного управління, доцент,  
професор кафедри парламентаризму  
та політичного менеджменту НАДУ*

### **Професійна освіта державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: акмеологічний підхід**

Стаття присвячена проблемам безперервної професійної освіти державних службовців, яка, на думку автора, має стати особливим видом трудової діяльності на державній службі. Обґрунтовується думка про необхідність акмеологічного підходу до організації та здійснення професійної освіти чиновників з метою забезпечення вітчизняної державної служби від непрофесіоналів і, як наслідок, непрофесіоналізму.

*Ключові слова:* безперервна професійна освіта державних службовців, акмеологія, самореалізація, самовдосконалення.

The article is devoted the problems of continuous trade education of civil servants, which, in opinion of author, must become the special type of labour activity on public service. An idea is grounded about the necessity of the akmeologie going near organization and realization of trade education of civil servants with the purpose of protection of Ukrainian public service from amateurs and, as a result, no professionalism.

*Key words:* continuous trade education of civil servants, akmeologie, self-realization, self-perfection.

*Постановка проблеми.* У вітчизняній сфері державного управління та системі державної служби поки що складаються лише зовнішні форми та атрибути інтерактивного менеджменту в процесі не лише управління людськими ресурсами, а й підвищення їхньої професійної кваліфікації. Головна причина такого стану справ - відсутність сучасної системи "гуманних" міжособистісних відносин у державному апараті, орієнтованої: на персональну ефективність державного службовця як творчої особистості, реальну професійну продуктивність та ділову результативність кожного чинов-

ника, впровадження нових прийомів та технологій керівної діяльності в процесі управління людськими ресурсами (УЛР) та їх щорічного оцінювання (ОЛР), заміну концепції органу державної влади як статичної організації на сучасну концепцію органу державної влади як динамічної організації та рухливої соціальної мікросистеми. Виходом з такої ситуації може стати впровадження досягнень сучасного процесу менеджеризації не лише в практику керівної діяльності на державній службі, а й у програми безперервної професійної освіти державних службовців усіх рівнів у цілому та підвищення кваліфікації керівних кадрів та посадових осіб місцевого самоврядування зокрема [1-4].

*Аналіз сучасних наукових досліджень з проблематики статті* свідчить про зростаючу зацікавленість зарубіжних науковців до проблем професійної освіти державних службовців крізь призму науки акмеології. При цьому об'єктом визнається саморух державного службовця до зрілості та самореалізація його творчого потенціалу крізь призму його самовдосконалення у процесі безперервної професійної освіти\*. Предметом акмеологізації професійної освіти чиновників\*\* є професійно-особистісне удосконалення держслужбовця як передумова його максимальної самореалізації та професіоналізації на державній службі. Однак такий підхід поки що не став пріоритетним у вітчизняній науці та практиці УЛР та ОЛР у сфері державного управління.

*Метою статті* є постановка проблеми акмеологічного підходу до професійної освіти державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

*Виклад основного матеріалу.* У сучасному контексті функціонування Української держави професійна освіта, складовою якої є підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, має набути особливої вагомості та значущості як центральна проблема УЛР та ОЛР на державній службі. Її важливість зумовлена тим, що, по-перше, нині управління суспільними процесами потребує звернення до індивідуального світу особистості державного службовця, в якому зміст суспільних процесів розкривається в особистісному індивідуально-неповторному сенсі; по-друге, керівна діяльність має бути офіційно визнана окремим видом діяльності на державній службі, що потребує суттєвої безперервної професійно-особистісної підготовки [2, с. 83-85; 4, с. 282-284].

Особливого значення згадана проблема набуває в контексті реформування державної служби, основною метою якого є становлення професійної, високоефективної, стабільної, авторитетної державної служби, здатної відповідати на виклики сьогодення. Без вирішення цієї проблеми запровадження норм та цінностей демократії як основних підвалин подальшого

---

\* Складовими безперервної професійної освіти державних службовців є: професійна підготовка, професійне навчання, підвищення кваліфікації.

\*\* Терміни "державний службовець" та "чиновник" використовуються нами як синоніми.

державного розвитку і реального формування повноцінного громадянського суспільства в Україні буде або взагалі неможливим, або може стати фіктивним прикриттям для зовсім інших за змістом та спрямуванням суспільних процесів. Це може призвести не лише до деморалізації суспільних відносин та формального підходу державних службовців до своєї професійної діяльності і до низького рівня якості надання державних послуг громадянам, але й, і це головне, до підриву авторитету держави в українському суспільстві. Ми переконані, що становлення професійної та професіональної державної служби можливе лише за умови максимальної активізації потенціалу людських ресурсів, залучених до професійної діяльності на державній службі.

На нашу думку, до безперервної професійної освіти та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування необхідно підходити, як до:

- динамічного процесу безперервного, послідовного професійно-професіонального вдосконалення та особистісного розвитку кожного службовця;

- ретроспективно-перспективного процесу професійно-особистісного "розгортання" чиновника і, як наслідок, його самовдосконалення та самореалізації крізь призму результатів навчання;

- безперервного процесу взаємодії та взаємовпливів притаманних кожному державному службовцю таких складових, як:

а) професійність-професіональність, проявами яких є ділова результативність та професійна продуктивність;

б) творчий потенціал і професійна успішність, що віддзеркалюються у персональній ефективності на державній службі [3, с. 155].

У зв'язку з цим стає очевидним, що рівень професіоналізму сучасного керівника у сфері державного управління вимагає радикальної переорієнтації управлінської діяльності на гуманістичну доміную. Саме тому актуальною має бути офіційно визнана проблема "пробудження" творчих сил кожної особистості державного службовця з метою максимального використання людського фактора як головного ресурсу в управлінні. Це - актуальна проблема сьогодення, від успішності вирішення якої залежить як конкурентоспроможність вітчизняної сфери державного управління та ефективність реформування інституту державної служби, так і імідж Української держави серед пересічних українців.

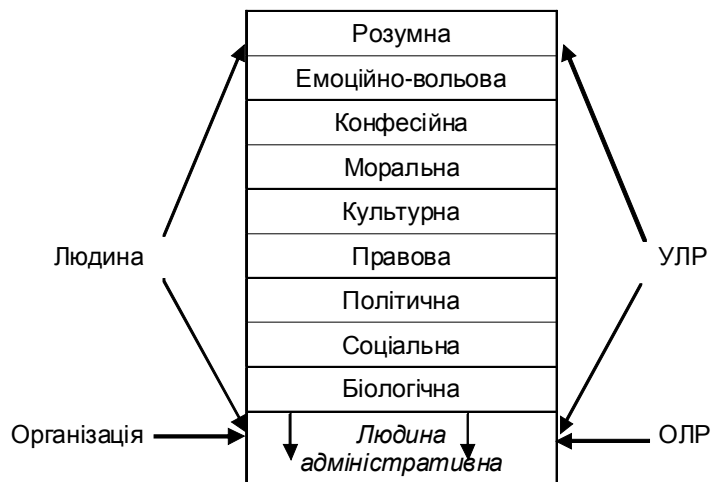
Як свідчить аналіз, більшість науковців глибинним недоліком у діяльності державних службовців вважає саме відсутність у них здатності та готовності до постійного саморозвитку і самовдосконалення. Це надзвичайно важливо сьогодні, оскільки невміння службовця постійно працювати над своїм професійно-особистісним удосконаленням та професіональним зростанням безпосередньо впливає на результативність та ефективність не лише його діяльності та діяльності усього колективу співробітників, а й державної служби в цілому.

Особливого значення набуває у зв'язку з цим підхід до професійної освіти в цілому та підвищення кваліфікації керівного складу будь-якого ієрархічного рівня управління, зокрема, як до формування професійного акме і, як результат, становлення професіонала, зацікавленого в безперервному саморозвитку, самовдосконаленні, самореалізації, самоактуалізації особистісного потенціалу в повсякденній діяльності на державній службі. Саморозвиток, самовдосконалення та самореалізація кожного слухача - державного службовця мають стати пріоритетами професійного навчання та своєрідним мірилом рівня його професійно-професіонально-особистісного розгортання на державній службі.

Очевидним є той факт, що нині доцільно вести мову про акмеологізацію безперервної професійної освіти державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування як безперервний процес становлення їхнього професіоналізму та майстерності, використання їхніх резервів та способів оптимізації особистісного потенціалу.

Саме тому на часі використання в процесі професійної освіти держслужбовців та посадових осіб місцевого самоврядування здобутків акмеології як науки про закони розвитку державного службовця як дорослої людини; про самовдосконалення (фізичне, психічне, естетичне, моральне, інтелектуальне, професійне, професіональне) його особистості; про умови його успішної професійної діяльності на державній службі; про становлення вершини=акме професійно-професіонально-особистісної майстерності держслужбовця.

Особистісний підхід чиновника до професійної освіти надасть, на нашу думку, такої бажаної "випереджальності" усій вітчизняній сфері державного управління і системі державної служби та актуалізує необхідність урахування розмаїття особистісно-творчих проявів державного службовця як людини адміністративної у соціальному вимірі її професійно-професіонально-особистісної самоактуалізації та самореалізації на державній службі (див. рисунок):



*Державний службовець як людина адміністративна*

Основний зміст сучасної безперервної професійної підготовки держслужбовців - навчитися вчитися, займатися самоосвітою, саморозвитком, самовдосконаленням і, як наслідок, самореалізацією та самоактуалізацією впродовж усього професійного життя на державній службі, що мають бути офіційно визнані об'єктивними критеріями успіху/неуспіху кожного чиновника як людини адміністративної.

Така фахова підготовка з удосконалення керівної діяльності має набути обов'язкового характеру для керівників усіх рівнів та стати основою безперервного вдосконалення їх професійної компетентності й майстерності. Причому основою їх професійної освіти має стати соціокультурний принцип гуманізації, суть якого полягає в зверненні до особистості людини адміністративної - як предмета діяльності управлінського апарату - та врахуванні її пріоритетної ролі в конкретному органі влади як соціальної мікросистемі. Це надзвичайно актуально в сучасних умовах, оскільки управлінська антропологія як система спеціально відібраних та необхідних для здійснення цивілізованої управлінської діяльності різноманітних знань про індивідуально-особистісну природу людини має стати, на наш погляд, основою професійної підготовки керівників усіх рівнів до організації та здійснення дієво-результативної керівної діяльності на державній службі.

Сьогодення державної служби та державного управління потребує розробки на національному рівні нової парадигми управлінської теорії, спрямованої на офіційне визнання адміністративного менеджменту мистецтвом керівної діяльності на державній службі. Її підґрунтям має стати пріоритетне врахування в її змісті:

по-перше, службовця як головного суб'єкта сфери державного управління і як неповторної творчої особистості з величезним потенціалом саморозвитку, самовдосконалення та самореалізації;

по-друге, професіоналізму державного службовця як професійно-особистісного "розгортання" його кар'єрної "траєкторії" в процесі не лише професійної діяльності на державній службі, а й безперервної професійної освіти [3, с. 158].

Для закріплення інноваційного духу у професійній підготовці керівників необхідно, передусім, виділити з усього розмаїття людських знань та систематизувати сучасні, інноваційні, дієві управлінські знання. Причому в сучасних умовах розвитку суспільства в оновленому менеджерському трактуванні систему підвищення кваліфікації керівних кадрів слід насамперед розуміти як мистецтво створення із тонкої і складної "матерії" соціально-психологічних відносин творчих особистостей державних службовців стійкої і успішно функціонуючої соціальної системи управління, від якісних показників якої залежить ефективність не лише управління людськими ресурсами, а й державного управління в цілому.

Сучасна безперервна професійна освіта людських ресурсів у сфері державного управління має бути офіційно визнана безперервним процесом активізації їх особистісної відповідальності, ефективності та результативності. Причому якісні характеристики людських ресурсів безпосередньо впливають на дієвість усієї сфери державного управління та системи державної служби.

Ми вважаємо, що підвищення кваліфікації має набути статусу основної кадрової технології всієї системи безперервної професійної освіти людських ресурсів у сфері державного управління. При цьому її осучаснені механізми мають обов'язково узгоджуватися з критеріями модернізації не лише сфери державного управління та державної служби, а й Української держави. Основною метою осучасненого бачення підвищення кваліфікації людських ресурсів у сфері державного управління має стати його одночасне перетворення на дієвий засіб [2, с. 87]:

- стратегічного управління людськими ресурсами;
- поліпшення якості управлінської діяльності керівника;
- підвищення ефективності та результативності державного управління та державної служби в цілому;
- постійного ділового підтримуючого спілкування та зворотного зв'язку;
- коригування кар'єрної "траєкторії" чиновника;
- активізації особистості кожного державного службовця;
- постійного професійно-особистісного вдосконалення;
- розширення форм соціальної взаємодії керівника з підлеглим як представників різних ієрархічних рівнів;
- поліпшення індивідуально-командної роботи;
- підвищення самооцінки та почуття власної гідності службовців як результату об'єктивного поцінування їх професійно-особистісного внеску у діяльність колективу колег та, безсумнівно, державної служби в цілому.

У зв'язку з цим ми вважаємо, що настав час офіційного визнання безперервної професійної освіти державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування своєрідною "дорожньою картою" професійно-особистісної актуалізації кожного слухача-професіонала на державній службі.

На нашу думку, така "дорожня карта" має формуватися одночасно із вступом кандидата на державну службу і закінчуватися його виходом на пенсію. Причому вона має набути обов'язкового статусу офіційного формалізованого документа, скажімо, спеціально розробленого журналу професійної освіти держслужбовця, що ведеться та зберігається впродовж усього періоду перебування чиновника на державній службі. Така обов'язковість дасть змогу, поєднавши етапи професійної освіти держслужбовців з процесом їхнього щорічного оцінювання, позитивно вирішити проблему підвищення їх професійності та професіоналізму.

Оскільки професійна освіта людських ресурсів має набути статусу безперервного, тобто систематичного й динамічного процесу послідовного

та регулярного самовдосконалення, саморозвитку, самореалізації, очевидно, що й її інструментарій має бути суттєво осучаснений.

Ми вважаємо, що настав час:

- перетворити слухача-службовця із пасивного споживача освітніх послуг, який підходить до професійного навчання з позиції "Здивуйте мене", на активного суб'єкта навчального процесу, зацікавленого в особистісному удосконаленні як передумові кар'єрного зростання;
- надати пріоритетності інтерактивним формам аудиторної роботи (практичні та семінарські заняття, дискусії та диспути, вирішування ситуативних завдань у малих групах, тренінги тощо);
- організувати постійний і безперервний зворотний зв'язок із слухачами не лише в навчальний, а й у позанавчальний період. З цією метою доцільно передбачити низку домашніх завдань для кожного слухача, виконання яких має обов'язково перевірятися та обговорюватися у форматі "викладач - слухач - навчальна група";
- залучати слухачів до наукової роботи, пропонуючи їм можливість написання творчої роботи чи наукової статті за вибраною ними проблематикою;
- розподіляти слухачів за професійними проблемами, що дасть змогу максимально індивідуалізувати навчальний процес з метою творчого самовдосконалення та самоактуалізації кожного слухача.

*Висновки.* Таким чином, виклики, що постають перед Українською державою на сучасному етапі її функціонування, актуалізують проблему професіоналізації людських ресурсів, професійно задіяних на державній службі. Успішне розв'язання цієї проблеми можливе за умови акмеологізації безперервної професійної освіти державних службовців у цілому, керівних кадрів та посадових осіб місцевого самоврядування зокрема, спрямованої на активізацію особистісної участі чиновників усіх рівнів у навчальному процесі.

*Подальшими напрямками дослідження запропонованої у статті проблематики може стати вивчення теоретичних та практичних основ акмеологізації професійної підготовки, підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.*

### **Список використаних джерел**

1. Пашко Л. А. Відносини у форматі "суб'єкт управління - об'єкт управління": напрями гармонізації / Л. А. Пашко // Наук.-інформ. вісн. з держ. упр. НАДУ. - 2010. - № 4. - С. 14-18.
2. Пашко Л. Людиноцентризм як принцип і пріоритет державного управління в Україні / Л. Пашко // Публічне управління: теорія та практика : зб. наук. пр. Асоціації докторів наук з держ. упр. - Х. : Вид-во "ДОКНАУКДЕРЖУПР", 2010. - № 3-4. - С. 81-89.
3. Пашко Л. А. До проблеми усвідомлення сучасної сутності управлінської культури / Л. А. Пашко // Менеджер. Вісн. Донец. держ. ун-ту упр. - 2009. - № 2 (48). - С. 153-160.

4. *Нижник Н. Р.* Гармонізація управлінської взаємодії у форматі "керівник - підлеглий" як пріоритет сьогодення державної служби України / Н. Р. Нижник, Л. А. Пашко // Публічна адміністрація в Україні: становлення та розвиток : монографія / за заг. ред. А. В. Толстоухова, Н. Р. Нижник, Н. Т. Гончарук. - Дніпропетровськ : Моноліт, 2010. - С. 278-297.

**Тарас Ринковий,**

*здобувач кафедри політичної аналітики та прогнозування НАДУ*

### **Сутність і застосування експертно-консультативних технологій у системі державної служби при прийнятті політико-управлінських рішень**

У статті проаналізовано особливості та адекватність застосування експертно-консультативних технологій у системі державної служби та в практиці соціального управління. Розглянуто взаємозв'язок цих технологій та управління з урахуванням специфіки соціально-економічного та політичного розвитку України. Особлива увага приділяється політико-управлінським рішенням.

*Ключові слова:* експертиза, консультування, управлінські технології, державотворення.

In this article the author analyses the major trends, features and relevance of applying expert evaluation and consultations as professional administrative approaches within a public service system, approaches to determination of the assence of the expertise, consulting, administrative techniques, public service.

*Key words:* expertise, consulting, administrative techniques, public service.

*Постановка проблеми.* Складність процесів і кризова ситуація у сфері державного управління багатьма сучасними дослідниками й аналітиками характеризується як ситуація гострого дефіциту професійних управлінських кадрів, з одного боку, і практичних фахівців з управління - експертів, консультантів, політтехнологів - з другого. При цьому питання про експертно-консультативну діяльність у системі державної служби недостатньо розкриті у сучасній управлінській літературі й не відповідає існуючим тенденціям розвитку українського суспільства й стану управлінської теорії та практики в цілому. Для аналізу сучасної ситуації в статті використані окремі вітчизняні й зарубіжні публікації науково-дослідного характеру.

*Невирішені раніше частини загальної проблеми.* Ще на початку ХХ ст. у працях Ф.Тейлора, Д.Емерсона ("Дванадцять принципів продуктивності", 1912), Г.Черча, А.Файоля ("Загальне й промислове управління", 1916), Є.Майо та інших науковців поступово викристалізовувалося загальне розуміння специфічних особливостей мислення й діяльності організатора, формувалася нова система понять і нові методи роботи керівника. Якісні зру-