

ПІДГОТОВКА І ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ І ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Визначено основні напрямки підготовки і підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування на основі соціологічного дослідження.

Ключові слова: державне управління, кадри управління, підготовка кадрів управління, соціологічне дослідження, підвищення кваліфікації.

On the basis of the sociological survey data the main directions of public servants and local government officials training and upgrading have been outlined.

Key words: public administration, administration personnel, administration personnel training, sociological surveys, qualification upgrading.

Успіхи в роботі територіальних органів влади залежать від професіоналізму, компетенції, кваліфікованості, освіченості, відповідальності, а також оперативності мислення керівників на всіх рівнях державного управління. Тому підбір і розстановка кадрів як у державній службі, так і в органах місцевого самоврядування є головним напрямком реалізації кадрової політики.

На сучасному етапі все більше і більше стає питання про базову підготовку керівників. Тому не випадково провідним навчальним закладом системи підготовки є Національна академія державного управління при Президентіві України і чотири її регіональні інститути, які здійснюють професійне навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. За 15 років своєї роботи Національна академія і регіональні інститути Харкова, Дніпропетровська, Одеси і Львова підготували 15,3 тис. висококваліфікованих фахівців державного управління. Але цього мало. На сьогодні наявний той факт, що в селах, селищах, містах, районах і областях на керівних посадах багато людей, які не мають базову підготовку в державному управлінні. Ще в недалекому минулому вважалося, що кваліфікований керівник формується безпосередньо у процесі управлінської діяльності, поступово здобуваючи необхідні знання, досвід і навички, а тому для виконання своїх функцій немає необхідності в опануванні наукових основ управління. Таке ствердження виправдовувалося тим, що ніяке навчання не в змозі замінити практичні навички, що навчання доповнює ці навички і розвиває у керівника здатність до аналітичної оцінки ситуації.

Загальновідомо, що формування керівника у процесі вирішення складних питань і різноманітних завдань має велике значення. Але це не знижує його потреби в знаннях, без яких успішне, ефективне управління організацією неможливо. Для застосування цих знань потрібен особистий досвід, але ефективне управління не сумісне з тим, що кожен керівник вчиться на своїх успіхах і помилках.

Становлення керівника у процесі роботи повинно супроводжуватися цілеспрямованим навчанням і здобуттям нових знань, які б закріплювалися за допомогою виконання різноманітних практичних завдань. Кадрове забезпечення державної служби і органів місцевого самоврядування повинно носити характер цілеспрямованої діяльності, спрямованої на укомплектування професійно підготовленими, високоморальними працівниками на всіх рівнях управління, які здійснюють завдання державних органів. Інакше кажучи, стратегія і тактика кадрового забезпечення державного управління і місцевого самоврядування повинна стати системою, яка включає підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації, а також утворення резерву на заміщення керівників різних рівнів управління. Цим питанням велике значення у своїх роботах приділяли І. Гречикова, А. Омаров, А. Карпов, І. Алдохін, О. Єгоршин, В. Веснін, В. Олуйко, М. Мексон та ін.

Мета статті – за результатами анкетування визначити знання, навички і здібності кандидата на посаду керівника державного управління, а також основні напрямки підвищення його кваліфікації.

Для досягнення цієї мети було запроваджено анкетування, тобто метод дослідження, при якому майже не спостерігається вплив дослідника на респондента [2]. Анкета включала шість запитань, серед яких були такі: Які знання повинен мати керівник? Які вміння притаманні сучасному керівнику? Які навички (здібності) притаманні керівнику?

Анкетування проводилося в три етапи: перший – з січня по червень 2009 р., другий – з вересня по грудень 2009 р., третій – з січня по березень 2010 року. Характеристику респондентів наведено в таблиці.

Співвідношення респондентів

| Етапи | Усього: | Чоловіки | Жінки | Молодь | Середній вік | Старший вік | Голови та їх заступники | Керівники середньої ланки | Виконавці |
|-------|---------|----------|-------|--------|--------------|-------------|-------------------------|---------------------------|-----------|
| I | 287 | 76 | 211 | 113 | 111 | 63 | 31 | 102 | 154 |
| II | 207 | 55 | 152 | 105 | 89 | 13 | 18 | 79 | 110 |
| III | 201 | 54 | 147 | 92 | 76 | 33 | 13 | 88 | 100 |
| Разом | 695 | 185 | 510 | 310 | 276 | 109 | 62 | 269 | 364 |

Співвідношення чоловіків і жінок, працівників різного віку, а також голів та їх заступників, керівників середньої ланки і виконавців близьке до фактичного, тому наведені дані можна вважати репрезентивними.

Щодо знань, то на перше місце респонденти поставили професіоналізм – інтегровану характеристику якості працівника, який високою мірою відповідає вимогам робочого місця, професійної діяльності [3].

Професіоналізм у широкому сенсі є така динамічна якість, яка формується у процесі професійного становлення працівника, інтегрування його у професійну діяльність. Професіоналізм в управлінській діяльності-сукупність теоретичних, спеціальних управлінських і психологічних знань, умінь і навичок, якими має володіти керівник на будь-якому рівні та в будь-якій ланці суспільного управління для ефективного його здійснення та оперативних корекцій відповідно до обставин та зовнішніх викликів [1].

При відповіді на перше питання доля професіоналізму коливається від 24,5 на першому і другому етапі, до 22 % на третьому. Пояснюється це тим, що навесні 2010 р. на керівні посади було призначено багато людей, які ще не набули достатнього досвіду, знань і умінь, але є надія, що вони з часом ліквідують ці недоліки. Характерним є й те, що жінки приділяють професіоналізму більшу увагу ніж чоловіки. Щодо віку, то найбільшу претензію на професіоналізм мають працівники середнього віку (до 35 %). І це справедливо тому, що безпосередньо в цьому віці більшість працівників опанували майже всі складові професіоналізму.

Найбільш важливими складовими професіоналізму є компетентність, тобто знання справи, рівень якої підвищується з 17 до 21 % серед чоловіків і майже не змінюється серед жінок, хоча є трохи нижче (16 %). Підвищення рівня компетентності значну увагу приділяють керівники та їх заступники, керівники середньої ланки і виконавці, молодь, працівники середнього і старшого віку. Тобто наявність цього показника не викликає сумніву в усіх державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування.

Третє місце серед знань посідає аналітичне мислення, рівень якого підвищився від першого до третього етапу з 11 до майже 18 %. Найбільшу увагу цьому показнику приділяють керівники організації та їх заступники, а також керівники середньої ланки. Трохи менша увага до цього показника спостерігається у жінок (9 – 11%) і виконавців (7 – 9 %). Це підкреслює той факт, що ефективне управління неможливе без глибокого аналізу сьогодення і на його базі підготовки всебічно обґрунтованих рішень.

Щодо другого питання анкети, то на перше місце респонденти поставили вміння приймати ефективні рішення, рівень яких у цілому майже не змінюється на всіх трьох етапах (від 21,45 % на другому етапі до 22,8 % на першому і третьому етапах). Але серед працівників різних рівней управління спостерігається досить велика різниця. Особливо викликає тривогу той факт, що мінімальну увагу цьому показнику приділяють керівники організації та їх заступники (від 20 % на першому етапі до 24 % на другому). Навіть виконавці вважають цей показник більш значимим – до 27 %. Найбільш серйозну увагу вмінню приймати ефективні рішення приділяють керівники середньої ланки (від 25 % на першому етапі до 36 % – на другому). З одного боку, керівник організації розподіляє роботу серед підлеглих, а з іншого – прийняття рішень – це один з перших обов'язків голови організації. І якщо перша особа організації перекладає прийняття рішення на середню ланку, а потім видає його за своє, це свідчить про те, що такий керівник не мав об'єктивних умов для призначення його на таку посаду. Заміна такого керівника стає ймовірною, а можливо, і необхідною.

На друге місце респонденти поставили вміння ставити завдання підлеглим (майже 20 %). Від чітко поставленого завдання значною мірою залежать успіхи його виконання. Тому особливу увагу цьому показнику приділяють виконавці і керівники середньої ланки, тобто ті робітники, які узагальнюють інформацію, виконують аналітичну роботу, виявляють закономірності того чи іншого явища і готують службові матеріали для прийняття рішень. Тому вони високо оцінюють вміння керівника чітко поставити завдання, рівень якого підвищився з 17 % на першому етапі до 20 і 25 % на другому і третьому відповідно.

Це означає, що нові керівники організацій та їх заступники більш серйозно приділяють увагу роботі з підлеглими в частині постановки завдання, що позитивно впливає на їх виконання і в кінці кінців – на підвищення ефективності роботи всього колективу.

Щодо навичок, то 22-23 % респондентів поставили на перше місце організаторські здібності, які виражаються в умінні виділяти і чітко формулювати важливі завдання, своєчасно приймати аргументовані рішення, і забезпечувати їх виконання, організовувати, спрямовувати і координувати діяльність підлеглих. Керівник з організаторськими здібностями особливу увагу приділяє раціональному розподілу роботи серед співробітників, їх інструктуванню, добивається персональної відповідальності кожного за виконання

доручених йому функцій. Раціональний розподіл роботи потребує високої об'єктивності у зв'язку з необхідністю враховувати здібності, можливості і працездатність кожного підлеглого. У керівника з високорозвиненими організаторськими здібностями колектив працює як добре налагоджений механізм. Він привчає підлеглих до самостійності в роботі і заохочує їх до прийняття рішень при виконанні своїх функцій. Такий керівник – авторитетна особистість у своєму колективі. Організаторські здібності значно випереджають такі важливі показники, як об'єктивність – 12-13 %, працездатність 10 – 12 %, здібності заохочувати підлеглих – 10 %, аналітичні здібності 7-8 % та інші, які в роботі керівника відіграють велике значення. Деякі з них хоча і не напряму, проте є складовими організаторських здібностей.

Опанувавши знаннями державного управління в навчальному закладі, навчившись аналітично мислити, приймати рішення, ставити завдання підлеглих, орієнтуватися в різних ситуаціях, набуваючи організаційних навичок, людина поступово стає професіоналом в управлінській діяльності. Але життя йде вперед, з'являються нові закони, постанови, удосконалюється техніка і технологія, з'являються висококваліфіковані виконавці. Тому керівні кадри теж повинні підвищувати свою кваліфікацію.

Головною метою підвищення кваліфікації є забезпеченість постійної відповідності рівня загальноосвітньої і професійної підготовки робітників стану сучасних об'єктів управління і досягнень науки управління.

Вид навчання необхідно з'ясовувати із загальноосвітнім рівнем підготовки, кваліфікації і посади особистості, а періодичність – з урахуванням динаміки техніко-організаційного стану організації. Важливо, щоб рівень професійної підготовки трохи випереджав поточну потребу: необхідно не тільки оновлювати знання, а й навчити людей використанню нових видів техніки і технологій управління, новим методам роботи з виконавцями. До основних умов організації навчання, які задовольняють сучасні вимоги підготовки керівних кадрів, слід віднести такі:

- диференціація змісту навчання для спеціалістів різних ступенів управління;
- урахування психофізіологічних особливостей керівників при виборі форми навчання (профпрограма, тематичний семінар, стажування);
- розмежування базової підготовки і посадового навчання як підсистем, які мають різні цілі і виконують різні функції.

У всіх випадках професійне навчання не повинне перетворюватися на рутину. А це означає, що навчальні програми повинні відповідати професійно-кваліфікаційним вимогам, які пред'являються до керівників різних рівнів управління.

Велике значення у підвищенні кваліфікації керівних кадрів відіграє робота з резервом, зі складом фахівців, які мають здібності до керівної діяльності й цільову кваліфікаційну підготовку. Резерв кадрів на висування є реальною основою для підготовки і завчасної перевірки готовності майбутніх керівників. Він дозволяє забезпечувати регулярність процесу відбору кандидатів на керівні посади, а також корегувати період їх адаптації.

Сучасному керівнику необхідні знання як загальнотеоретичних, так і спеціалізованих наук (інформатики, права, соціології, психології та ін.), які використовуються наукою управління. Ці знання набувають усе більшого практичного значення: вони є гарантом більш широкого погляду на цілі і завдання систем управління, полегшують виявлення перспективних тенденцій їх розвитку, допомагають у розробці альтернативних варіантів рішень і кваліфікованому відбору більш прийнятних з них, а також допомагають керівнику утворювати нормальний соціально-психологічний клімат у колективі. Інакше кажучи, теоретичні знання з цих дисциплін збагачують керівника навичками аналізу, соціально-економічних реалій, удосконалюють його здібності адаптування до змін в об'єктах управління, знаходити ефективні рішення, приділяючи увагу головним питанням, розвивають його потенціал і потенціал підлеглих.

У сучасних умовах неможливо уявити керівника, особливо високого рангу, без фундаментальних знань, які гарантують широту погляду, здатних сприймати явища державного управління в їх різноманітності й взаємозв'язку. Широта погляду, яка спирається на знання, утворює основу нового типу мислення і творчого підходу до реалізації управлінських завдань, уникнення шаблонної поведінки і стереотипних прийомів керівництва. В умовах зростання значення для керівника загальнотеоретичних знань було б помилкою пристосувати його навчання виключно для завдань конкретного органу управління та умовами роботи, вчити тому, чого потребує посада. Реальна потреба у сполученні спеціалізації й широкої ерудиції не тільки не зберігається, а й посилюється у зв'язку зі зростанням динамічності самих органів державного управління і місцевого самоврядування.

Щодо наук, які формують керівника державного управління, респонденти відповіли таким чином: це державне управління, державна служба, право, економіка, фінанси, психологія і соціологія. При цьому на перше загальне місце вони поставили психологію – до 25 %. І це закономірно, тому що керівник працює з людьми, кожний з яких має свій характер, темперамент, здібності до виконання різних видів роботи, інтелект, пам'ять та інші індивідуальні особливості. А для того щоб колектив працював як високопродуктивний механізм, керівник повинен не тільки знати ці особливості фахівців, а й розподіляти роботи відповідно до індивідуальних особливостей кожного. Анкетування також показало, що більше значення психології в управлінні приділяють жінки (до 25 % відповідей) ніж чоловіки (до 21 %). Оскільки в державному управлінні взагалі, і в місцевому самоврядуванні зокрема майже три чверті жінок, а на керівних посадах в основному чоловіки, то в програмах підвищення кваліфікації необхідно більше уваги приділяти

таким наукам, як психологія та соціологія.

На друге місце і чоловіки, і жінки, і фахівці всіх вікових груп поставили правові науки. Але якщо керівники середньої ланки та виконавці право ставлять на рівень з державним управлінням, то керівники організацій та їх заступники значно вище – від 21% в органах місцевого самоврядування до 30 % в органах державної служби. І це теж закономірно, тому що саме керівники організацій управління колективами повинні здійснювати у правовому полі.

Щодо державного управління, то воно, за результатами опитування, посіло третє місце – до 20 %. При цьому головну увагу цій науці приділили керівники організацій і керівники середньої ланки.

Таким чином, анкетування підтвердило той факт, що головним для керівників в органах державного управління і місцевого самоврядування є базова підготовка, яка здійснюється Національною академією державного управління і її чотирма інститутами, де саме приділяють велику увагу таким наукам, як державне управління, психологія і право. Щодо підвищення кваліфікації, то формувати групи необхідно окремо для керівників організацій, керівників середньої ланки і виконавців і для кожної групи слухачів створювати плани навчання, які б відповідали їх інтересам. Так, керівникам організацій та їх заступникам слід викладати більше матеріалу по правовим наукам і психології, керівникам середньої ланки – психології і державного управління, а виконавцям – державного управління, державної служби і окремих питань права. Така організація роботи дасть можливість підтримувати знання на рівні сучасних вимог в органах державного управління і місцевого самоврядування.

Література:

1. Бакуменко В. Д. Енциклопедичний словник з державного управління / В. Д. Бакуменко. – К. : Вид-во НАДУ, 2010.
2. Соціологія: наука об обществе // под ред. В. П. Андрущенко, Н. И. Горлача. – Х. : Рубикон, 1996. – 686 с.
3. Штика Л. Г. Енциклопедичний словник з державного управління / Л. Г. Штика. – К. : Вид-во НАДУ, 2010.

Надійшла до редколегії 14.12.2010 р.