

УДК 35.088.6

В'ячеслав Волик

ВПРОВАДЖЕННЯ КОМПЕТЕНТІСНОГО ПІДХОДУ В СИСТЕМУ НАВЧАННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ

У статті розроблені рекомендації щодо впровадження компетентнісного підходу в систему навчання та підвищення кваліфікації державних службовців в Україні. Проаналізовані складові існуючої програми підвищення кваліфікації державних службовців. Розкрито основні завдання навчання та підвищення кваліфікації державних службовців на основі компетентнісного підходу. Обґрунтовано основні положення використання неформального навчання державних службовців. Розроблено рекомендації щодо організації безперервного навчання та підвищення кваліфікації державних службовців.

Ключові слова: державні службовці, система навчання та підвищення кваліфікації державних службовців, компетентнісний підхід.

Постановка проблеми

Утвердження України як демократичної, правової, соціальної держави в першу чергу залежить від кадрового забезпечення державного апарату. Тільки висококваліфіковані та компетентні державні службовці здатні проводити в життя реформи держави, ефективно виконувати управлінські рішення, покращувати соціально-економічне становище держави. Отже, державні інституції вимагають нової генерації державних службовців, які б володіли новітніми знаннями та навичками, підходами в роботі. Тому одним з пріоритетних напрямів розвитку України є розвиток якісної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. Це дозволить забезпечити підготовку нових висококваліфікованих кадрів для державних інституцій, а також дозволить підвищити кваліфікацію, а значить – компетентність вже працюючих державних службовців у необхідному напрямку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Розробкою теоретичного обґрунтування та практичного впровадження системи навчання та підвищення кваліфікації державних службовців займалися чимало науковців у сфері державного управління: Л. Чайка, І. Нинюк, Т. Крушельницька і С. Пригородова, О. Мельников, С. Опратний, В. Понеділко, О. Хмелевська і Ю. Молчанова, П. Назимко, Л. Гогіна, О. Воронько і Ю. Іванченко, Ю. Сурмін, А. Андрощук і Л. Матросова, М. Терентьев, В. Грищенко, Г. Мостовий і В. Бабаєв та інші.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість наукових праць щодо системи підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців в Україні, недостатньо

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми

розкритими залишаються питання формування системи навчання державних службовців на основі компетентнісного підходу.

Метою статті є розробка рекомендацій щодо навчання та підвищення кваліфікації державних службовців на основі здобутків компетентнісного підходу управління персоналом.

Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від 7 липня 2010 р. № 564 «Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування», система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців створюється з метою задоволення потреби центральних та місцевих органів виконавчої влади у високопрофесійних та висококультурних працівниках, здатних компетентно і відповідально виконувати управлінські функції, впроваджувати новітні соціальні технології, сприяти інноваційним процесам [1; 2].

Підвищення кваліфікації державних службовців – навчання з метою оновлення та набуття умінь, знань, навичок і здатності виконувати завдання та обов'язки, необхідні для провадження професійної діяльності на державній службі та на службі в органах місцевого самоврядування.

Підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування є безперервним процесом і здійснюється за такими видами:

- навчання за професійними програмами підвищення кваліфікації;
- тематичні постійно діючі семінари;
- спеціалізовані короткострокові навчальні курси;
- тематичні короткострокові семінари, зокрема тренінги;
- стажування в органах державного управління, а також за кордоном;
- самостійне навчання (самоосвіта).

Професійна програма підвищення кваліфікації державних службовців передбачає навчання:

- за загальною складовою частиною – удосконалення та оновлення знань і набуття умінь, навичок у вирішенні правових, економічних, політологічних, управлінських, соціально-гуманітарних та інших питань професійної діяльності державного службовця на посадах відповідної категорії;
- за функціональною складовою частиною – здобуття додаткових знань і набуття умінь, навичок відповідно до вимог професійно-кваліфікаційних характеристик державних певних категорій посад;
- за галузевою складовою частиною – здобуття додаткових знань з новітніх досягнень у певній галузі чи сфері діяльності.

Навчання та підвищення кваліфікації державних службовців на основі компетентнісного підходу має основні завдання:

- концентрувати увагу при розробці і реалізації освітніх програм на профілях компетентностей державних службовців;

Мета

Виклад основного матеріалу

- формувати необхідні компетентності державних службовців, необхідні для професійного виконання державно-управлінських рішень;
- розвивати вже існуючі здібності, уміння та навички з метою підвищення результативності праці;
- ліквідувати різницю між необхідними і наявними компетентностями;
- розробляти освітні програми, враховуючи потреби органів виконавчої влади, а також самих державних службовців;
- формування навичок адекватної поведінки у практичних ситуаціях, що вимагає збільшення внавчальному процесі практичних занять, використання методу аналізу ситуацій;
- орієнтація на формування розумових здібностей, володіння методами аналізу інформації.

Програма навчання та підвищення кваліфікації державного службовця повинна мати індивідуальний підхід. Найкращого ефекту досягнуть ті керівники, що за допомогою кадрових служб розроблятимуть систему навчання та підвищення кваліфікації для конкретного державного службовця, враховуючи такі положення:

- відповідно до профілю компетентностей визначаються ті компетентності, що відсутні або недостатньо розвинуті для професійного виконання покладених обов'язків;
- у співпраці з лінійними керівниками та колегами державного службовця формується перелік компетентностей, які необхідно розвивати для покращення результативності праці;
- державний службовець окреслює освітні потреби для підвищення свого рівня професіоналізму;
- кадрова служба формує освітні потреби державного службовця та на основі цього підбирає конкретні курси підвищення кваліфікації або навчання.

Успішність навчання державних службовців може залежати від виконання таких пунктів:

- індивідуальний інтерес – повинен перш за все державний службовець бути сам зацікавлений у навчанні, підвищенні кваліфікації. Навчання буде більш ефективним, якщо людина вважає його доречним та необхідним для своєї професійної діяльності і сама зацікавлена у тематиці. Заслужовує на увагу точка зору Н. Протасової, яка вважає, що досвід діяльності системи підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців свідчить, що найважливіший за часом етап професійної освіти, яка триває упродовж усієї кар'єри державного службовця, здійснюється на основі традиційних підходів, запозичених з практики середньої та вищої школи. Інформативний характер цих традиційних підходів фактично виключає можливість врахування у навчальному процесі особливостей дорослої людини, її досвіду, реальних потреб і можливостей. Оскільки інформативні моделі орієнтовані на знання, вміння та навички, що стають метою навчального процесу, то доросла людина, для якої освіта є лише засобом досягнення інших життєвих і професійних цілей, перетворюється на пасивний об'єкт навчання, наділений тільки можливістю сприймати запропоновану інформацію [3];
- мотивація до навчання – державний службовець буде докладати більше зусиль до оволодіння новими знаннями та навичками, якщо буде знати, яка винагорода його чекатиме по закінченню навчання;

- практична спрямованість здобутих знань – державний службовець під час навчання повинен розуміти, як використовувати здобуті знання на практиці. Крім того, під час самого навчання важливо формувати не тільки знання, а й навички, тобто проектувати теоретичні положення на виконання конкретних завдань;
- зворотній зв'язок – це найліпший засіб дати зрозуміти державним службовцям, якими знаннями вони оволоділи, побачити особистий прогрес, вказати на помилки та окреслити шляхи саморозвитку. При цьому важливо створити атмосферу довіри між інструкторами і тими, хто проходить навчання, державні службовці під час практичних занять не повинні боятися зробити помилки, адже це не тільки підвищить результативність, а й упередить неефективне використання нових знань у професійній практичній діяльності;
- організаційна культура органів виконавчої влади підтримує політику постійного навчання своїх державних службовців. Керівники органів державної влади повинні у колективі створити атмосферу постійного навчання як всередині організації, шляхом передачі знань та навичок від досвідчених та професійних кадрів, так і ззовні, шляхом направлення державних службовців на навчання до спеціалізованих освітніх закладів. Державні службовці повинні відчувати підтримку з боку керівництва щодо прагнення удосконалення вже набутих, а також формування та розвитку нових компетентностей [5, с. 367–379].

Державні службовці є індивідуумами, яким притаманні характерні саме для них психофізіологічні якості (увага, стиль мислення, пам'ять, спостереження, характер, пізнавальна активність та інше). Тому кожен із них може поводитись по-різному під час одного й того ж навчання, досягти різних результатів. У цьому контексті є корисними напрацювання психологів у сфері управління людськими ресурсами, адже розуміння стилю поведінки державного службовця під час навчання дає можливість підібрати для нього індивідуальні методи навчання, що підвищать ефективність навчання. Виділяють такі стилі поведінки особистості під час навчання [4, с. 84]:

- активісти – повністю включаються у навчальний процес без упередження та досвіду і насолоджуються новими ситуаціями;
- мислителі – займають позицію спостерігача за процесом набуття нового досвіду, вони збирають інформацію, обмірковують її, а потім роблять висновки;
- теоретики – адаптують і застосовують свої спостереження у вигляді логічних теорій. Вони прагнуть досягти досконалості.
- прагматики – прагнуть випробовувати нові ідеї, підходи і концепції, щоб перевірити їх працездатність;
- ті, хто пристосовується – вчаться методом спроб і помилок, комбінуючи конкретний досвід і експериментальні етапи циклу;
- дивергенти – схиляються до конкретних навчальних ситуацій, ніж до абстрактних, до роздуму, ніж до активної участі. Такі індивідууми володіють великими можливостями уяви, вони можуть розглядати всю ситуацію з різних точок зору;
- конвергенти – воліють експериментувати з ідеями, розглядаючи їх з точки зору практичної користі. Їх, головним чином, бентежить, чи працює

теорія на практиці: вони комбінують абстрактні й експериментальні аспекти;

- асимілятори – воліють створювати свої власні теоретичні моделі і створювати загальне пояснення на основі спостережень над різними фактами. Таким чином, вони схильні до роздумів і абстракції.

Проте жоден з цих стилів поведінки під час навчання може і не бути яскраво вираженим. Цілком можливо, що одна і та ж людина може бути і мислителем, і теоретиком, а хтось ще може бути активістом / прагматиком, мислителем / прагматиком або навіть теоретиком / прагматиком.

Значну увагу керівники органів державної влади повинні приділяти неформальному навчанню державних службовців, що значно підвищує їх компетентність. Адже дослідження показують, що 70 % вмінь, навичок і того, що працівники знають про свою роботу, вони отримали неформально, за допомогою процесів, які не передбачалися організацією, і в які не потребували фінансових ресурсів. Неформальне навчання – це емпіричне навчання, воно відбувається на робочому місці шляхом передачі знань від одних, більш досвідчених, компетентних працівників, іншим.

Перевагами неформального навчання є такі:

- зусилля, витрачені на навчання, пов'язані зі справою і зосереджені на конкретних навколишніх умовах;
- негайне застосування отриманих знань, так як мотивом цього навчання є неможливість вирішити отриманого завдання, державні службовці після отримання знань від досвідчених колег переносять їх на конкретні практичні умови. Ця ситуація позитивно впливає на ефективність навчання, адже державний службовець може побачити недостаток знань, або помилковість їх засвоєння і негайно виправити цю ситуацію;
- висока відповідність потребам державних службовців у навчанні конкретним умінням та навичкам;
- «своєчасне навчання» – державний службовець прагне навчитися компетентностям в даний момент для вирішення конкретного завдання, при тому при формальному навчанні часто зосереджують увагу на накопиченні знань, які можуть бути корисними у майбутньому;
- таке навчання відбувається тільки з тими державними службовцями, хто дійсно потребує навчання, на відміну від формального навчання – його проходять всі;
- розуміння можна швидше досягти за допомогою послідовних кроків, ніж якщо намагатися засвоїти відразу всю інформацію;
- державні службовці самі визначають, як вони будуть здобувати знання, яких потребують, формальне навчання зазвичай пропонується пакетами;
- засвоєні знання легко впроваджуються, адже часом більш досвідчені колеги навчають алгоритму дій у практичних конкретних ситуаціях, а значить формують уміння та навички.

Але у неформального навчання є і недоліки: воно залежить від випадку, не може бути плановим і систематичним, що означає, що воно не обов'язково буде задовольняти потребам індивідуума або організації, і найголовніше – державні службовці можуть перейняти поганий досвід.

Неформального навчання найчастіше можна домогтися в умовах командної роботи. Найкраще нефор-

мального навчання підтримуватися в тих командах, які володіють достатнім ступенем автономності та мають відкриту і підтримувальну культуру. У членів таких команд існують різноманітні перспективи, їх підтримує клімат терпимості до ризику, а сама команда компетентна і може колективно вирішувати проблеми.

Керівники органів виконавчої влади з метою формування та удосконалення вже існуючих компетентностей повинні активно застосовувати навчання на робочому місці, адже це дозволяє навчатися державним службовцям без відриву від роботи та потребує малих фінансових витрат. Навчання на робочому місці відбувається в трьох формах:

- семінар в організації, який може проводити один із працівників або запрошений з іншої установи. У цьому випадку навчання і робота мають один простір, діяльність з навчання організована біля робочого місця. Це може бути «острівець професійного навчання», де для тих, хто навчає, відтворюються конкретне управлінське рішення або поставлене завдання;
- робоче місце як середовище, що підходить для навчання. При цьому підході саме робоче місце стає середовищем для навчання. Безпосередньо на робочому місці проводяться різні види професійного навчання. Навчання заплановано і спрямовано на професійну підготовку співробітників, їм забезпечується підтримка їх дій і проводиться моніторинг їх успіхів;
- навчання і робота нероздільні. У цьому випадку навчання стає щоденною частиною роботи і відбувається в рутинне вирішення поставлених завдань. Робочі розвивають навички, знання і уміння, коли стикаються зі складними проблемами в процесі роботи. Це можна описати як безперервне навчання.

Неформальне навчання не є чітко визначеним і не є запланованим, воно природним чином виникає із складних питань в процесі роботи. Ефективність навчання, однак, залежить від впевненості співробітників, їх мотивації і здібностей. Такий неформальний характер професійного навчання державних службовців притаманний для нових співробітників, а також для досвідчених, які стикаються з необхідністю формування нових компетентностей в процесі роботи.

Часта зміна законодавства та впровадження нових реформ в Україні потребують швидкої реакції щодо їх реалізації від апарату державної служби. Ці зміни часто потребують нових компетентностей державних службовців, а також удосконалення та розвитку вже набутих. Тому так важливо організувати безперервне навчання державних службовців, метою якого було б задовольняти потреби державних службовців у нових знаннях, уміннях та навичках, розвивало б їх здібності.

Безперервне навчання державних службовців базується на таких положеннях:

- активне навчання в групах підвищення або забезпечення якості – безперервне навчання з метою постійного вдосконалення;
- своєчасні навчальні курси, організовані як лекції, тренінги або як пакети програм для самонавчання, здійснювані за допомогою техніки або без такої;
- розроблені програми наставництва, інструктажу і / або професійного навчання в процесі роботи;
- несподівані пізнання і досвід, коли навчання є випадковим продуктом, який може бути усвідомлений, а може бути і не усвідомлений;

УПРАВЛІННЯ САМООСВІТОЮ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ: ДОСВІД КРАЇН СХОДУ

Стаття висвітлює практику самоосвіти державних службовців в країнах Сходу. Особлива увага звернена на роль самоосвіти службовців у здійсненні економічного прориву Японії та Китаю. В дослідженні проаналізована можливість впровадження позитивного досвіду країн Сходу до системи відбору, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців з метою підвищення якості здійснення державної служби в Україні.

Ключові слова: державне управління, самоосвіта, державний службовець, управління самоосвітою, якість державної служби.

Успішність та конкурентоспроможність України у світі визначається, у тому числі, і відповідністю якості державної служби міжнародним стандартам. Швидкий економічний розвиток, значення та вплив, які неспинно зростають, країн Сходу, зокрема Японії та Китаю, роблять неможливим ігнорування їхнього позитивного досвіду в різних сферах державного управління.

Система підготовки державних службовців в країнах Сходу є не схожою на вітчизняну або європейську, хоча в основу реформування державної служби цих країн покладені новітні світові управлінські технології. Тоді, коли досвід підготовки державних службовців в європейських країнах та Північній Америці періодично висвітлюється в роботах вітчизняних дослідників, практика Східних країн майже не відображена в науковій літературі України. Постійне зростання впливу країн Сходу на світові тенденції розвитку потребує негайного виправлення такої ситуації. Саме це і обумовлює актуальність представленого дослідження.

На важливості наукового пошуку щодо запозичення та адаптації міжнародного досвіду задля розвитку державної служби наголошували Г. Атаманчук, В. Бакуменко, Н. Гріневецька, Т. Кошова, А. Рачинський, Т. Савченко, О. Турчинов, Т. Філіпова та інші науковці. Але на сучасному етапі розвитку державної служби в Україні особлива увага в наукових розробках щодо запозичення та впровадження міжнародного досвіду, у тому числі і в питання підвищення професійного рівня державних службовців, приділяється, перш за все, західноєвропейському досвіду, тоді як практика інших країн рідко досліджується в сучасній науці державного управління. Хоча саме країни Сходу досягли значних економічних успіхів завдяки ефективній підготовці службовців шляхом самоосвіти.

Мета цієї статті полягає у висвітленні позитивного досвіду управління самоосвітою державних службовців в країнах Сходу, а також розгляді можливостей його впровадження до вітчизняної практики здійснення державної служби.

З огляду на поставлену мету статті, її завдання є такими: висвітлити практику здійснення державними службовцями країн Сходу самоосвітньої діяльності, підходи до розуміння значення самоосвіти в державній службі та стандарти самоосвітньої діяльності; визначити можливості запозичення позитивного досвіду в зазначеній

- участь в командах або інші пов'язані з роботою моменти, які використовуються для навчання та саморозвитку;
- самонавчання, яке державні службовці самі ініціюють і планують, включаючи використання засобів масової інформації та пошук наставника;
- поєднання програм навчання на основі вже наявних компетентностей та досвіду;
- формальні програми професійного навчання, що проводяться у відповідності до законодавства про проходження державної служби у спеціалізованих навчальних закладах.

Становлення України як самостійної незалежної держави з ринковою економікою і правовим та соціальним захистом потребує активної та результативної роботи інституту державної служби. Щоденна діяльність державних службовців в умовах нестабільності потребує вирішення нових складних питань державного управління. Це, в свою чергу, потребує гнучкості у підходах в роботі, ефективне використання наявних компетентностей, а також набуття нових знань, умінь та навичок. Тому безперервне навчання державних службовців є необхідною умовою та інструментом підвищення результативності роботи як окремих державних службовців, так і всього інституту державної служби.

Основні дії, спрямовані на підвищення кваліфікації керівників, являють собою: аналіз нинішніх і майбутніх освітніх потреб керівництва; оцінка існуючих і потенційних навичок та ефективності керівників відповідно до потреб; розробка стратегій та планів для задоволення необхідних компетентностей. Підвищення кваліфікації керівників також включає в себе планування наступності керівництва і побудову кар'єри керівника.

Навчання та підвищення кваліфікації державних службовців на основі компетентнісного підходу позитивно впливатиме на підвищення якості цього процесу. Адже профілі компетентностей державних службовців дозволять розробити програму навчання державних службовців, сконцентровану на формуванні конкретних знань, умінь та навичок, необхідних для професійного виконання функцій держави. Основним завданням системи професійного навчання державних службовців в цьому контексті є ліквідація різниці між необхідними та наявними компетентностями державних службовців, формування та розвиток компетентностей, які позитивно вплинуть на результативність праці.

Література.

1. Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування : Постанова Кабінету Міністрів України від 7 липня 2010 р. № 564. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/564-2010-%D0%BF>.
2. Про Комплексну програму підготовки державних службовців: Указ Президента України від 9 листопада 2000 р. № 1212/ 2000. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1212/2000>.
3. Протасова Н. Теоретичні основи навчання державних службовців у системі підготовки та підвищення кваліфікації : навч.-метод. посіб. – К. : Вид-во УАДУ, 2000. – 160 с.
4. Honey P. The manual of learning styles / P. Honey, A. Mumford. – Maidenhead : IODH, 2004. – 382 р.
5. Relay D. Understanding how people learn / D. Relay. – London : Kogan Page, 1994. – 521 р.