

Борис ЯЗЛЮК

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту організацій та інноваційного підприємництва,
Тернопільський національний економічний університет

Андрій БУТОВ

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту організацій та інноваційного підприємництва,
Тернопільський національний економічний університет

ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ БЕЗПЕРЕРВНОГО ПІДВИЩЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В ПРОЦЕСІ РЕАЛІЗАЦІЇ ЗАВДАНЬ ДЕРЖАВНОГО ОРГАНУ

Стаття присвячена проблемам використання інноваційних технологій безперервного підвищення професійної компетентності персоналу в процесі реалізації місії державного органу.

Ключові слова: персонал, професійна компетентність, інноваційні технології, державні органи.

Система професійного навчання державних службовців нерозривно пов'язана з удосконаленням інституту державної служби і є складовою частиною її кадрового забезпечення. Тому розвиток державної служби і навчання кадрів є органічно взаємопов'язаними процесами. Створення системи безперервного професійного навчання державних службовців стало актуальною потребою та важливим фактором зміцнення державності та становлення якісно нових ринкових відносин в Україні.

Проблема вдосконалення професійної підготовки державних службовців обумовлюється змістом ринкових перетворень, коли значно зростає роль суб'єктивного фактора, рівня професіоналізму та компетентності апарату державного управління.

Практична управлінська діяльність свідчить, що зміст фахового навчання повинен нести в собі випереджаючий характер з огляду на динамічність суспільних процесів. На перший план реформування системи навчання вийшла соціальна природа професійної підготовки, оптимізація її змісту, відкритість новим технологіям, гарантії громадянам прав і рівних можливостей для професійної підготовки.

Відповідно до Комплексної програми підготовки державних службовців, затвердженої Указом Президента України від 9 листопада 2000 року № 1212, укладено Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 8 лютого 1997 року № 167. Далі в Головному КРУ України Наказом № 473 від 28.12.2005 року затверджено Програму підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців органів державної контрольно-ревізійної служби, погоджену Радою по роботі з кадрами державної контрольно-ревізійної служби (далі ДКРС). Відповідно до цієї програми головним завданням системи підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців є зміцнення і послідовне поліпшення фахового рівня кадрового потенціалу органів ДКРС [11, 14, 17, 18, 20, 21].

Однак дослідження професійної компетентності

працівників КРУ в Тернопільській області дозволили виявити проблеми, які є наслідком низької професійної готовності державних службовців до якісного надання послуг, зокрема:

- відсутня регламентована процедура регулярного оновлення змісту навчання державних службовців відповідно до інституційних стандартів професійної діяльності та актуальних проблем практики демократичного державного управління;
- не відпрацьовано загальновизнаного підходу до розробки профілів компетенції посад і профілів компетентності працівників;
- зорієнтованість типових професійно-кваліфікаційних характеристик лише на посадову ознаку, обмеження функцій посади лише організаційно-розпорядчими та консультативно-дорадчими, ігнорування компетентнісної складової працівника, без якої неможливе якісне виконання функцій посади;
- типові професійно-кваліфікаційні характеристики посад працівників на сучасному етапі розвитку державного управління не зорієнтовані на специфіку їхньої діяльності на конкретних посадах, не враховують соціально-психологічного аспекту компетентності працівників, який перебуває у безпосередньому взаємозв'язку з діловими та професійними аспектами;
- не створені інституційні та навчальні передумови, відсутні зворотний зв'язок з результатами та стимули якісної професійної діяльності.

Це зумовлює необхідність пошуку нових, адекватних сучасним реаліям підходів та кадрових технологій з метою підвищення результа-тивності діяльності державних службовців. Від професійної компетентності та ділової активності кадрів, від їхнього прагнення до самовдосконалення залежать динамізм і результати їх роботи.

У системі контрольно-ревізійної служби здійснюється підготовка державних службовців - шляхом проведення профорієнтаційної роботи серед випускників шкіл і спрямування до навчальних закладів за державним замовленням талановитої

молоді з її числа для подальшого працевлаштування в контрольно-ревізійній службі, а також працівників контрольно-ревізійної служби та осіб, зарахованих до кадрового резерву з метою здобуття освіти відповідного кваліфікаційного рівня:

- спеціаліста, магістра за спеціальностями „Облік і аудит”, „Фінанси” у вищих навчальних закладах;
- магістрів державного управління за спеціальністю „Державне управління” у Тернопільському національному економічному університеті та Національній академії державного управління при Президентові України та її регіональних інститутах державного управління та інших навчальних закладах, що здійснюють підготовку магістрів за спеціальностями освітньої галузі „Державне управління”;
- магістрів державного управління за спеціальністю „Управління суспільним розвитком” у Національній академії державного управління при Президентові України.

Однією з форм підготовки державних службовців є навчання працівників в аспірантурі, докторантурі Тернопільського національного економічного університету, Національної академії державного управління при Президентові України, інших навчальних закладах або наукових установах за спеціальностями, спрямованими для професійної діяльності в контрольно-ревізійній службі. Підготовку магістрів державного управління на замовлення Голодержслужби здійснюють 9 провідних вищих навчальних закладів країни: Тернопільський національний економічний університет, Київський національний і Харківський державний економічний університети, Дніпропетровський, Одеський і Східноукраїнський державні університети, Донецький і Дніпродзержинський державні технічні університети, Івано-Франківський державний університет нафти і газу. У 1997 році за рішенням Уряду створена також Академія муніципального управління.

В КРУ важливе значення має підвищення кваліфікації державних службовців – організація навчання з метою оновлення та розвитку умінь і знань, необхідних для ефективного вирішення професійної діяльності. Підготовка державних службовців здійснюється за державним замовленням навчальними закладами за освітньо-професійними програмами, що розробляються навчальними закладами згідно з вимогами законодавства.

Основними видами підвищення професійної компетентності державних службовців контрольно-ревізійної служби, що забезпечують безперервність навчання, є: навчання за професійними програмами підвищення кваліфікації державних службовців; тематичні постійні семінари; тематичні короткотермінові семінари; стажування; систематичне самостійне навчання (самоосвіта).

Навчання за професійними програмами підвищення кваліфікації є основним видом підвищення кваліфікації державних службовців, спрямоване на оновлення та поглиблення їх економічної, правової, політологічної, управлінської, мовної та спеціальної фахової підготовки, включаючи вивчення вітчизняного та зарубіжного досвіду із зазначених питань.

Підвищення кваліфікації за професійними

програмами здійснюється в разі: зарахування до кадрового резерву, прийняття на державну службу, зайняття посади вищої категорії (протягом першого року), перед черговою атестацією державного службовця або за її підсумками, наявності виробничих потреб, а також враховується при щорічному оцінюванні державних службовців. Навчання повинно відбуватись не рідше одного разу на п'ять років. Професійні програми підвищення кваліфікації складаються відповідно до конкретних завдань, що передбачені професійно-кваліфікаційними характеристиками відповідних категорій посад державних службовців або вимогами щодо рівня кваліфікації та оцінки ефективності діяльності керівника підрозділу з урахуванням набутого практичного досвіду фахівця. Професійні програми розробляються регіональними центрами та навчальними закладами, які здійснюють підвищення кваліфікації державних службовців, і затверджуються ними за погодженням з контрольно-ревізійним підрозділом. Професійна програма повинна бути побудована за модульним принципом та містити три складові (загальну, функціональну і галузеву), кожна з яких, у свою чергу, має дві частини – нормативну (обов'язкову для вивчення всіма слухачами) та варіативну (вибіркову), навчальні модулі якої узгоджуються навчальними закладами із контрольно-ревізійним підрозділом, з огляду на конкретні потреби у навчанні.

Основна мета навчання за загальною складовою полягає у поглибленні знань слухачів з правових, економічних, соціально-гуманітарних дисциплін, формуванні умінь їх застосовувати в практичній діяльності, а також корегуванні світоглядних засад державного службовця для забезпечення адекватного розуміння ним своїх обов'язків і повноважень, які викладені в посадових інструкціях.

Цикл дисциплін, які мають увійти до функціональної складової професійної програми, повинні сприяти опануванню таких навчальних тем, які дозволяють державним службовцям розв'язувати поставлені перед ними завдання, тобто безпосередньо виконувати виконавчі функції і обов'язки, що визначені в посадових інструкціях. Метою галузевої складової є здобуття додаткових знань, умінь та навичок у певній галузі діяльності. Відповідно до рекомендацій Голодержслужби України щодо співвідношення складових професійної програми 50% загального навчального часу має становити її загальна складова, 33,3% – функціональна та 16,7% – галузева.

Вимоги до атестації за результатами підвищення кваліфікації. Визначаються форми атестації слухачів, які підвищили кваліфікацію (екзамен, випускна робота, комп'ютерне тестування тощо), критерії оцінки, виконання контрольних завдань). Термін підвищення кваліфікації за професійними програмами з відривом від роботи не повинен перевищувати чотирьох тижнів (не більше 216 навчальних годин).

Особи, які успішно пройшли атестацію за професійними програмами, отримують свідоцтво про підвищення кваліфікації встановленого зразка (додаток до Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 8 лютого 1997 р, № 167) [8; 11; 14; 18; 20; 21].

Навчання за програмами тематичних постійно

діючих семінарів передбачає комплексне вивчення проблем державного управління, правових, економічних, соціальних, політологічних питань, підвищення рівня професійної та мовної культури державних службовців.

Тематичні постійно діючі семінари проводяться за програмами, що розробляються регіональними центрами та навчальними закладами, на базі яких проводяться семінари і затверджуються контрольно-ревізійними підрозділами на підставі рекомендацій Голодержслужби України.

Термін навчання визначається програмою семінару та не повинен перевищувати два тижні (108 навчальних годин). Тематичні постійні семінари закінчуються складанням заліків.

Тематичні короткотермінові семінари в Контрольно-ревізійному управлінні проводяться з метою вивчення актуальних питань державного управління, нових законодавчих і нормативно-правових актів, передового вітчизняного та іноземного досвіду тощо. До них також належить участь працівників служби у конференціях, симпозиумах, виставках тощо (у т. ч. за кордоном). Термін навчання на тематичних короткотермінових семінарах визначається програмою від одного до п'яти днів (не менше 8 навчальних годин і не перевищує 54). Ці види підвищення кваліфікації можливі для використання в системі контрольно-ревізійної служби для всіх категорій державних службовців, особливо для працівників бухгалтерської, кадрової, юридичної служб, сфери діловодства, комп'ютеризації, режимно-секретної роботи тощо. Проведення тематичних постійно діючих та короткотермінових семінарів може здійснюватися також на базі підрозділів контрольно-ревізійної служби.

Як одна із форм підвищення кваліфікації, може також застосовуватись стажування державних службовців з метою вивчення досвіду управлінської

діяльності, здобуття практичних та організаційних навичок за фахом тощо. Стажування регламентується вимогами Положення про порядок стажування у державних органах, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 01.12. 1994 № 804 [6; 17; 18].

Після стажування, що здійснюється за індивідуальним планом, державний службовець подає звіт про виконання плану стажування керівникові відповідного рівня. Систематичне самостійне навчання (самоосвіта) є складовою професійної діяльності кожного державного службовця, що забезпечує реалізацію принципу безперервності навчання і здійснюється шляхом самостійного вивчення відповідної літератури, інформаційних матеріалів, ознайомлення з передовим досвідом у тісному взаємозв'язку з іншими видами навчання. Систематичне самостійне навчання здійснюється за індивідуальним планом самоосвіти, затвердженим керівником відповідного рівня.

Нами було проведено опитування державних службовців КРУ в Тернопільській області. Розподіл відповідей на запитання „Чи повинна особа, яка вступає на державну службу в КРУ Тернопільської області, отримати необхідний мінімум знань для кваліфікованого виконання своїх обов'язків?” (у % до всіх опитаних) представлено в табл. 1.

За результатами опитування державних службовців більшість (94%) висловили думку, що особа, яка вступає на державну службу в КРУ Тернопільської області, повинна отримати необхідний мінімум знань для кваліфікованого виконання своїх обов'язків. З них 23% вважають, що вона повинна їх отримати у спеціалізованому державному навчальному закладі (СДНЗ) до вступу на державну службу, 24% - що вона повинна їх отримати в СДНЗ протягом першого року роботи без відриву від виробництва табл. 1.

Таблиця 1. Результати опитування державних службовців КРУ в Тернопільській області*

№	Варіант відповіді	%
1.	Вона повинна їх отримати у спеціалізованому державному навчальному закладі (СДНЗ) до вступу на державну службу	23
2.	Вона повинна їх отримати в СДНЗ протягом першого року роботи з відривом від виробництва	15
3.	Вона повинна їх отримати в СДНЗ протягом перших трьох років роботи з відривом від виробництва	7
4.	Вона повинна їх отримати в СДНЗ протягом першого року роботи без відриву від виробництва	24
5.	Вона повинна їх отримати в СДНЗ протягом перших трьох років роботи без відриву від виробництва	10
6.	Повинна, однак вона може їх отримати самостійно у процесі виконання своєї роботи	15
7.	Ні, не повинна, державна служба нічим не відрізняється від іншої роботи. Якщо особу приймають на посаду, це означає, що вона вже володіє необхідними знаннями, вміннями і навичками	6

* Авторська розробка.

Слід зазначити, що серед опитаних керівників найменше серед усіх опитаних категорій тих, хто вважає, що працівники, які вперше стали на роботу в КРУ, не повинні отримувати спеціальних знань та вмінь чи можуть отримати їх самостійно в процесі

роботи. Як видно з наведених у таблиці даних, більшість опитаних сходяться на тому, що початківцеві державної служби повинен отримати спеціальні знання в спеціалізованому навчальному закладі, але респонденти суттєво розійшлися в думках щодо форми та часу отримання таких знань.

Розподіл відповідей на запитання „Хто повинен визначати характер навчання для початківця державної служби в спеціалізованому державному навчальному закладі?“

Із анкети видно бажання надати самостійності людині, що буде навчатися у спеціалізованому навчальному закладі. Розподіл відповідей на це запитання зображений на рис. 1.

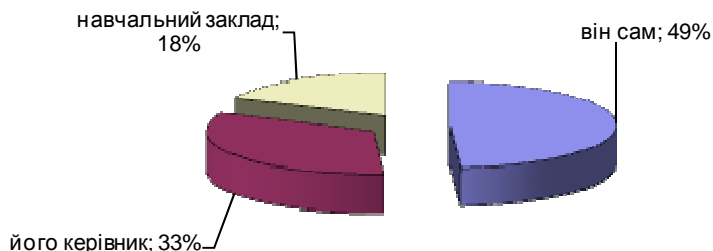


Рис. 1. Результати відповідей на запитання анкети опитуваних державних службовців КРУ в Тернопільській області*

* Авторська розробка.

75% респондентів КРУ в Тернопільській області зазначили, що треба акцентувати увагу на спеціальних знаннях, необхідних для конкретної роботи, однак у навчанні використовувати основні положення з професійної програми для державних службовців. Якщо поглянути на проблему навчання державних службовців через потребу опанування ними певного рівня знань у таких галузях, як ринкова економіка, державні фінанси, бюджетний процес, то кожен чиновник, залежно від своєї посади, повинен пройти курси підвищення кваліфікації з цих напрямків, а ті, хто спеціалізується безпосередньо у галузі фінансів, мають обов'язково пройти ґрунтовну підготовку за магістерською програмою, що визнається професійно-кваліфікаційними вимогами до посад.

У контрольно-ревізійній службі здійснюється економічне навчання – систематичне вивчення нормативних та інструктивних матеріалів, розбір актів ревізій, документальне оформлення ревізій і перевірок, обмін досвідом тощо.

Проведення економічних навчань (у підрозділах усіх рівнів) та загальних занять стало одним з основних і обов'язкових форм підвищення кваліфікації державних службовців контрольно-ревізійної служби, та здійснюється протягом року з періодичністю не менше двох разів на місяць за планами, які складаються щоквартально і затверджуються керівником відповідного рівня (економічні навчання) та піврічними (план проведення загальних занять), затвердженими керівником установи. За підсумками економічного навчання в кінці календарного року складаються заліки.

Для забезпечення ефективності економічного навчання та надання методичної допомоги підрозділам районної і міської ланок у організації можливе складання типових програм економічного навчання за участю відділів організаційної роботи та заступників начальників обласних КРУ з урахуванням сучасних вимог до контрольно-ревізійної роботи,

Підвищення кваліфікації державних службовців контрольно-ревізійної служби може проводитись у Тернопільському національному економічному університеті, а також Національній академії державного управління при Президентові України (I - IV категорії посад), у її регіональних інститутах державного управління, в центрах підвищення кваліфікації державних службовців при місцевих

держадміністраціях та в закладах освіти, які мають дозвіл відповідно до чинного законодавства на здійснення цього виду діяльності, а також у підрозділах контрольно-ревізійної служби (V - V II категорії посад).

Фінансування підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців контрольно-ревізійної служби здійснюється за рахунок передбачених для цієї мети бюджетних коштів.

Відповідальність за організацію, координацію і проведення роботи з підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців контрольно-ревізійної служби покладається на першого заступника Голови Головного КРУ України, в контрольно-ревізійних підрозділах в АР Крим, областях, містах Києві та Севастополі – на перших заступників начальників управлінь, у підрозділах районної та міської ланки – на начальників контрольно-ревізійних відділів. Начальники структурних підрозділів апарату Головного КРУ України та відділів апаратів обласного КРУ несуть відповідальність за стан навчання в очолюваних ними підрозділах.

Організаційне забезпечення підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців контрольно-ревізійної служби і контроль за якістю роботи, що проводиться у цьому напрямку, покладається на кадрові підрозділи контрольно-ревізійної служби.

Отже, на основі проведеного нами аналізу стану та механізмів формування професійної компетентності персоналу у процесі реалізації місії державного органу ми можемо зробити наступні висновки та пропозиції:

1. На сьогодні існує безліч систем оцінки персоналу, проте немає єдиної визначеної системи оцінки професійних і ділових якостей державного службовця, оскільки весь перелік систем оцінки стосується спеціалістів взагалі і не враховує специфіки державної служби.

2. В адміністративній науці виокремлюють дві основні форми щодо оцінки діяльності державного службовців: атестація та щорічна оцінка виконання державними службовцями покладених на них обов'язків і завдань.

3. У практичному використанні при реалізації оцінки професійної компетентності державних службовців основну увагу необхідно зосередити на оцінці фахової, методичної та соціальної компетенції,

що дозволить сформувати системну характеристику про діяльність окремих службовців.

4. Діагностика професійної компетентності починається ще на етапі підбору персоналу та проходження кандидатами конкурсу на зміщення вакантної посади. А від того, наскільки якісно буде підбрано персонал, і залежить успіх державного органу загалом, і тому цей етап відбору можна вважати одним з основних. Отже, для якісної діагностики професійної компетентності державних службовців, на нашу думку, необхідним є залучення чи введення в штат спеціалістів, які би професійно займалися проблемою кадрового забезпечення з державних органів. Це психологи, менеджери з персоналу, які, окрім професійних якостей претендентів, будуть оцінювати інтелектуальні, морально-етичні та психофізіологічні особливості кандидата.

5. Основними факторами та механізмами, від яких залежить рівень професійної компетентності персоналу, на нашу думку, є: вік працівника; освітній рівень; стаж роботи загалом та в органі ДКРС зокрема; плінність кадрів в органі; процес безперервного навчання персоналу; мотиваційні фактори та ін.

6. Головним завданням системи підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців є зміцнення і послідовне поліпшення фахового рівня кадрового потенціалу органів ДКРС: використання технологій безперервного підвищення професійної компетентності персоналу в процесі реалізації місії державного органу. Що успішно використовується в Контрольно-ревізійному управлінні в Тернопільській області. Відповідно до Наказу Головного КРУ України № 473 від 28.12.2005 року затверджено Програму підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців органів державної контрольно-ревізійної служби, погоджену з Радою по роботі з кадрами державної контрольно-ревізійної служби.

Список літератури

1. Андреева, Т. Руководитель будущего: набросок крупными мазками [Текст] / Т. Андреева // Новый персонал. – 2004. – №3. – С. 21-26.
2. Антоненко, А. А. Обучение и развитие персонала [Текст] / А. А. Антоненко // Управление персоналом. – 2006. – №8 (155). – С. 57-60.
3. Бушуев, С. Д. Динамическое лидерство в управлении проектами [Текст] : монография / С. Д. Бушуев, В. В. Морозов. – [2-е изд.]. – К.: Укр. асоц. упр. проектами, 2000. – 312 с.
4. Бригадир, М. Система механізмів, параметрів і критеріїв наукового проектування освітнього процесу як цілісної організації [Текст] / М. Бригадир // Психологія і суспільство. – 2001. – № 1. – С. 133-150.
5. Буряк, В. Розвиток професійно-педагогічних якостей у системі безперервної освіти [Текст] / В. Буряк // Вища школа. – 2005. – № 2. – С. 50-58.
6. Горбунова, И. Г. От оценки рабочих мест – к аттестации персонала [Текст] / И. Г. Горбунова, Н. Т. Леонова // Управление персоналом. – 2005. – № 23 (129). – С. 41– 43.
7. Про вищу освіту [Текст] : закон України // Відомості Верховної Ради. – 2002. – № 20.
8. Про оплату праці [Текст] : закон України // Закони України. – К., 1997. – Т. 8. – С. 210– 218.
9. Про охорону праці [Текст] : закон України // Закони України. – К., 1996. – Т. 4. – С. 114– 133.
10. Про зайнятість населення [Текст] : закон України // Закони України. – К., 1999. – Т. 1. – С. 252–268.
11. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів) [Текст] : закон України // Закони України. – К., 1999. – Т. 15. – С. 332– 343.
12. Куриленко, В. С. Карьерное планирование на пользу всем [Текст] / В. С. Куриленко // Персонал Микс. – 2006. – № 7-8. – С. 66-67.
13. Мельник, А. Ф. Менеджмент державних установ та організації [Текст] : навч. посіб. / А. Ф. Мельник, А. Ю. Васіна, Н. М. Кривокульська / за ред. А. Ф. Мельник. – К.: ВД «Професіонал», 2006. – 464 с.
14. Мухаровський М. Персонал – новий об'єкт підтвердження відповідності [Текст] / М. Мухаровський // Персонал. – №11. – 2005. – С. 84-88.
15. Перукан, К. В. Современная система оценки и развитие персонала [Текст] / К. В. Перукан // Управление персоналом. – 2006. – №4 (151). – С. 60-63.
16. Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і Положення про єдиний порядок підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації керівників державних підприємств, установ та організацій [Текст] : постанова КМУ від 8 лютого 1997р. №167.
17. Про порядок проведення атестації працівників керівного складу державних підприємств [Текст] : постанова Кабінету Міністрів України від 27 серпня 1999 р. № 1571 // Офіційний вісник України. – 1999. – № 35.
18. Самолова, И. А. Мотивация сотрудников [Текст] / И. А. Самолова // Управление персоналом. – 2006. – №11 (141). – С. 44-46.
19. Про затвердження Програми кадрового забезпечення державної служби та Програми роботи з керівниками державних підприємств, установ і організацій [Текст] : указ Президента України «від 10 листопада 1995 р. № 1035 195.
20. Про заходи щодо вдосконалення роботи з кадрами органів виконавчої влади з керівниками підприємств, установ і організацій [Текст] : указ Президента України // Вісник державної служби України. – 1995 р. – № 2.
21. Хорошильцева, Н. Исследование структуры мотивации специалистов при построении оплаты труда [Текст] / Н. Хорошильцева // Менеджмент и менеджер. – №7-8. – 2006. – С. 27-41.
22. Gasskov, V. Managing vocational training systems: A handbook for senior administrators [Text] / V. Gasskov. – Geneva, International Labour Office, 2000.
23. Дреслер, Г. Управление персоналом [Текст] / Г. Дреслер. – М.: Бинум, 1997.
24. De Cenzo, R. Human Resousce Management [Text] / Robins De Cenzo. – John Wiley & Sons, Inc. – NY: 1996. – 610 p.
25. Human Resource Management [Text] / Raymond A. Noe. – Irvin: Mc Graw – Hill. – 1996. – 671 p.

РЕЗЮМЕ

Язлюк Борис, Бутів Андрій

Использование инновационных технологий непрерывного повышения профессиональной компетентности персонала в процессе реализации миссии государственного органа

Стаття присвячена проблемам використання інноваційних технологій непрерывного підвищення професійної компетентності персоналу в процесі реалізації миссії державного органу.

RESUME

Borys Yazlyuk, Andriy Butov

The usage of innovative technologies of continuous improvement of professional staff competence during the implementation of the government mission

The article is devoted to problems of the usage of innovative technology of continuous improvement of professional staff competence during the implementation of the government mission.

Стаття надійшла до редакції 04.04.2012 р.