

Уріє Мустафаєва,

*аспірант кафедри державного управління
і менеджменту НАДУ*

Професійний розвиток працівників органів місцевого самоврядування

У статті розглядаються питання підвищення ефективності служби в органах місцевого самоврядування та професійного розвитку посадових осіб органів місцевого самоврядування.

Ключові слова: професійний розвиток, професійне навчання, служба в органах місцевого самоврядування, управління персоналом.

The question of effectiveness' rising of the service at local self-government authorities and professional development of local self-government authorities' state officials are considered in the article.

Key words: professional development, professional training, service at local self-government authorities, personnel management.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сьогодні служба в органах місцевого самоврядування перебуває на стадії становлення, пошуку та апробації нових форм і методів її організації. Службовці органів місцевого самоврядування посідають особливе місце в соціальній структурі суспільства - місце організаторів життєдіяльності місцевої громади, а основним засобом з виконання ними своїх завдань та функцій і є служба в органах місцевого самоврядування. Тому населення висуває дуже високі вимоги до результативності роботи персоналу органів місцевого самоврядування. Одним з важливих інструментів підвищення ефективності служби в органах місцевого самоврядування є професійний розвиток посадових осіб органів місцевого самоврядування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Зміни, що відбуваються в соціальній, економічній та культурній сферах суспільства, вимагають підвищення професіоналізму й компетентності службовців органів місцевого самоврядування, їх здатності оперативно і результативно вирішувати завдання, які виникають у процесі їх професійної діяльності. Для якісного виконання професійних обов'язків

службовцям необхідно постійно поповнювати та оновлювати знання, у зв'язку з чим виникає необхідність забезпечення їх професійного розвитку. Усе це актуалізує потребу застосування нових, науково обгрунтованих вимог до процесу професійного розвитку службовців органів місцевого самоврядування.

Останніми роками чимало публікацій присвячено дослідженню професійного розвитку службовців та способів його оптимізації. Такі вітчизняні науковці, як О.Оболєнський [4], В.Олуйко [5], А.Рачинський [7], а також російські вчені Є.Охотський [6], О.Турчинов [10], С.Шекшня [11] у своїх працях тією чи іншою мірою висвітлюють питання професійного розвитку.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, яким присвячується стаття. Незважаючи на певні напрацювання в даній сфері, необхідно зазначити, що вони мають фрагментарний характер, на сьогодні не вироблений обгрунтований системний підхід щодо забезпечення професійного розвитку службовців органів місцевого самоврядування, відсутня концептуальна основа управління професійним розвитком службовців органів місцевого самоврядування.

Аналіз наукової літератури з питань управління професійним розвитком посадових осіб місцевого самоврядування дає підстави зробити висновок про те, що удосконаленню системи підготовки висококваліфікованих спеціалістів у галузі місцевого самоврядування приділяється недостатня увага. Практично відсутня методологія розробки та створення ефективної системи управління розвитком кадрового потенціалу, процесу управління професійним розвитком посадових осіб органів місцевого самоврядування.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є теоретичне обгрунтування професійного розвитку службовців органів місцевого самоврядування, визначення шляхів удосконалення управління професійним розвитком службовців органів місцевого самоврядування.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обгрунтуванням отриманих наукових результатів. Сьогодні становлення та розвиток ефективної системи місцевого самоврядування залежать від професіоналізму та компетентності

кадрів, які працюють в органах місцевого самоврядування. Особливої актуальності та соціальної значущості набувають питання, пов'язані з розвитком кадрового потенціалу служби в органах місцевого самоврядування, підвищенням рівня професіоналізму службовців органів місцевого самоврядування.

В умовах стрімких змін, коли знання швидко втрачають актуальність і водночас відбувається ускладнення структури і технології управління, для того щоб службовець органів місцевого самоврядування був спроможним ухвалювати ефективні професійні рішення та перспективно мислити, необхідне систематичне удосконалення знань.

У зв'язку з цим одним із головних напрямів підвищення ефективності служби в органах місцевого самоврядування є професійний розвиток та безперервна освіта посадових осіб органів місцевого самоврядування. Отже, ефективність служби залежить не тільки від правильного відбору персоналу служби в органах місцевого самоврядування, а й від забезпечення його професійного розвитку в процесі трудової діяльності.

Розглянемо деякі наукові підходи щодо змістового навантаження поняття "професійний розвиток". В енциклопедичному словнику з управління персоналом поняття "розвиток персоналу" визначається як "сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом установи в галузі навчання персоналу, його перепідготовки та підвищення кваліфікації" [1]. О.Турчинов у своїй монографії щодо питань кадрової політики трактує дане поняття більш узагальнено: це процес зміни професійних якостей персоналу, структури його професійного досвіду за допомогою відповідних принципів, правових основ, методів, технологій, процедур [10]. Відомий консультант з питань кадрового менеджменту С.Шекшня розглядає професійний розвиток як процес підготовки співробітника до виконання нових для нього виробничих функцій, обіймання нових посад, вирішення нових завдань, тобто розвиток нових компетенцій [11]. Є.Охотський вважає, що професійний розвиток "полягає у формуванні й постійному збагаченні у фахівців якостей, професійних знань, навичок, умінь, що необхідні їм для ефективного виконання своїх посадових функцій, прав і обов'язків" [6]. В.Олуйко пов'язує професійний розвиток кадрів з формуванням і постійним

збагаченням у службовців професійно значимих знань, навичок та умінь, що необхідні їм для ефективного виконання покладених функцій, прав і обов'язків. Він наголошує: "...професійний розвиток державних службовців є вираженням взаємодії управлінських службових потреб апарату (і створення в ньому умов для їх реалізації) та інтересів, потреб, здібностей кожного службовця" [5].

О.Оболенський структуру професійного розвитку розглядає через такі компоненти: "професійно-кваліфікаційний розвиток, який в основному пов'язаний з підготовкою, перепідготовкою й підвищенням кваліфікації, набуттям нових умінь, навичок та досвіду; професійно-посадовий розвиток, який здебільшого позначається заходами раціонального добору й розстановки кадрів на основі використання здібностей та особистих можливостей кожного працівника, оптимального використання в межах колективу працівників різного фаху, досвіду, віку, складу розуму та особистих якостей" [4].

А.Рачинський доповнює структуру професійного розвитку такими складовими, як: розвиток операційної сфери професійної діяльності, тобто технологічне забезпечення професіоналізму, усвідомлення його рис та ознак, професійної діяльності на рівні високих показників і стандартів, особистого творчого внеску в професійне середовище, відповідності результатів своєї праці інтересам суспільства; розвиток мотиваційної сфери у професійній діяльності (мотивації високих рівнів досягнень у праці, позитивної динаміки професійного зростання, усвідомлення важливості своєї професії для держави й суспільства) [7]. Професійний розвиток персоналу - це цілеспрямований й систематичний вплив на працівників за допомогою професійного навчання протягом їхньої трудової діяльності в організації з метою досягнення високої ефективності виробництва чи наданих послуг, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових складніших завдань на основі максимально можливого використання їхніх здібностей та потенціальних можливостей [8].

Отже, наведені визначення з різних боків розкривають та уточнюють поняття професійного розвитку, причому результатом цього процесу є збагачення професійних знань службовця та досягнення ним вищого рівня професіоналізму.

Процес професійного розвитку не може бути довільним, це має бути цілеспрямований процес, що вимагає узгодження інтересів організації та індивідуальних цілей службовців, а також визначення завдань, вибору оптимальних, ефективних механізмів і методів професійного розвитку кадрів.

До цілей професійного розвитку службовців органів місцевого самоврядування можна віднести:

якісні та кількісні зміни складу персоналу органів місцевого самоврядування;

підготовку кадрів, здібних до розробки й реалізації програм розвитку адміністративно-територіальної одиниці;

підвищення якості служби в органах місцевого самоврядування.

На сьогодні першочерговим завданням організації у сфері публічного управління має стати створення керованої системи управління професійним розвитком службовців, яка може бути представлена кількома взаємопов'язаними структурними елементами, кожен з яких може бути розглянутий як підсистема: нормативно-правова; професійне навчання; формування змісту, форм, методів навчання та навчальних методик. Не можна не погодитися з думкою учених [9] стосовно того, що ключовим моментом в управлінні професійним розвитком є визначення потреби організації в цій сфері. По суті, мова йде про виявлення невідповідності між професійними знаннями й навичками (компетенціями), якими повинен володіти персонал для реалізації цілей організації (сьогодні і в майбутньому), і тими знаннями й навичками, якими він володіє насправді. Визначення потреб у професійному розвитку окремого співробітника вимагає аналізу загальних зусиль на виконання роботи, відокремлення при цьому, наскільки можливо, дійсно необхідних зусиль від бажаних. Мається на увазі: побудова профілю, навичок, що є у виконавця, знань і установок на основі минулого досвіду, кваліфікації і продемонстрованих здібностей на робочому місці; порівняння отриманого профілю зі складеним раніше переліком навичок, знань і установок, необхідних для виконання роботи; якщо це порівняння виявляє розбіжності між потребами та наявними навичками, потрібно відповідне навчання, особливо в разі браку ключових навичок. Подібний підхід характеризується значними перевагами, оскільки має системний характер, що

запобігає поспішним та необдуманим висновкам; допомагає встановити пріоритети для потреб у навчанні, ґрунтуючись на пріоритетах і потребах організації в цілому.

До чинників, які зумовлюють потребу в розвитку персоналу, можна віднести: зміни зовнішнього і внутрішнього середовищ організації, що вимагають певної кваліфікації персоналу; реалізацію заходів кадрової політики із збереження персоналу та стимулювання продуктивності праці можливістю розвитку, відповідного очікуванням службовців та їхнім особистим професійним планам; надання можливості службовцеві утвердитися в суспільстві шляхом отримання відповідного статусу, що сприяє розвитку персоналу; гарантію підвищення конкурентоспроможності організації; імідж організації, що полегшує набір іззовні [2].

До традиційних методів визначення й фіксації потреб у професійному розвитку належать атестація та підготовка індивідуального плану розвитку службовця. Індивідуальний план розвитку це самооцінка співробітника (стосовно його професійних обов'язків), його бачення того, як він міг би поліпшити результати своєї професійної діяльності, і заходи, які могли б допомогти йому в самоудосконаленні. Зведені воедино аналіз роботи організації, плани розвитку службовців і результати атестації можуть бути покладені в основу програми професійного розвитку. Не останнє місце в цій роботі займає вирішення питання, хто повинен займатися професійним розвитком службовців органів місцевого самоврядування.

Сьогодні цю роль частково виконує відділ кадрів, однак існування окремого підрозділу, який би професійно займався питаннями професійного розвитку службовців, вкрай необхідне. До питань, які має вирішувати цей підрозділ, можна віднести: планування навчання, розробку та впровадження стратегії навчання для працівників відповідної організації; розробку окремих навчальних модулів, які мають відповідати специфічним потребам окремих службовців; здійснення оцінки результативності навчання [3]. На основі аналізу рівня професійної підготовки службовців органів місцевого самоврядування систематична професійна підготовка має стати необхідним елементом проходження служби в органах місцевого самоврядування. При цьому успіх навчання залежить від визначених цілей та завдань, тому вони мають бути: конкретними

й специфічними; орієнтувати на отримання практичних навичок, що піддаються оцінці. Особливу увагу потрібно приділити питанню формування груп навчання, підвищення кваліфікації службовців з урахуванням їх посадових категорій, сфер діяльності і базової освіти, інакше кажучи, класифікувати їх за цільовими групами, що, у свою чергу, полегшить розробку програм навчання. На сьогодні системою професійного навчання пропонуються різні форми й методи його проведення. Серед методів навчання перевага віддається освітнім програмам, самоосвіті, дистанційному навчанню, використанню Інтернет-технологій тощо. Стажування проводиться за місцем роботи. Форми проведення навчання пов'язані з відривом від основного місця роботи або поєднанням навчання та роботи. Навчання може проводитися в Національній академії державного управління при Президентові України або її регіональних структурах, а також в обласних, регіональних центрах підвищення кваліфікації.

Управління професійним розвитком дає змогу вирішувати основні завдання як в інтересах організації - підвищується рівень ефективності та якості праці, так і в інтересах людини - підвищується рівень життя, створюються умови для реалізації своїх здібностей, а саме: підвищення професійного рівня позитивно впливає на збереження робочого місця, на можливість підвищення посади, а також на відчуття власної гідності та можливості самореалізації.

До результатів професійного розвитку службовців можна віднести:

- отримання теоретичних знань і практичних навичок, необхідних у професійній діяльності;

- формування умінь щодо самостійного виконання покладених функціональних обов'язків;

- підвищення ефективності служби, гнучкість, готовність до змін та інновацій;

- задоволення працею, підвищення самооцінки службовця тощо.

Таким чином, якісна організація професійного розвитку службовців має забезпечити формування та постійне збагачення професійно значущих знань, навичок, умінь, які необхідні їм для ефективного виконання професійних обов'язків. Крім того, це дасть змогу в повному обсязі розкрити здібності, талант та

потенційні можливості службовців. Заходи, спрямовані на професійний розвиток службовців, повинні мати системний характер з урахуванням та координацією всіх компонентів, задіяних у цьому процесі.

Отже, розвиток персоналу - це системний процес, під яким слід розуміти цілеспрямований комплекс інформаційних, освітніх і прив'язаних до конкретних посадових обов'язків заходів, які сприяють підвищенню кваліфікації, самовдосконаленню службовців.

У ролі каталізаторів, що стимулюють процес професійного розвитку службовців органів місцевого самоврядування, можна запропонувати: перехід до сучасної якості стратегічного планування розвитку персоналу, яке передбачає зміну суті планування - із знаряддя адміністративного примусу на інструмент науково обґрунтованих збалансованих рішень щодо досягнення цілей професійного розвитку; відмову від формального підходу при направленні на навчання; навчання має проводитися згідно із затвердженим планом розвитку, з урахуванням планування кар'єри, перспектив зростання; пересування службовців по службових сходах повинне залежати від рівня їхньої освіти й професійної кваліфікації; максимальне наближення програм навчання до практичної діяльності службовців; наявність системи мотивації і стимулювання учасників професійної підготовки.

Висновки. Отже, по-перше, ефективна робота з професійного розвитку службовців органів місцевого самоврядування є необхідною умовою успішної діяльності як організації, так і самих службовців. Сам процес професійного розвитку службовців органів місцевого самоврядування зорієнтований на формування та безперервне збагачення якостей, професійних знань, навичок, умінь, необхідних службовцям для забезпечення ефективного виконання повноважень органів місцевого самоврядування.

По-друге, до шляхів удосконалення системи управління професійним розвитком службовців органів місцевого самоврядування необхідно віднести розробку заходів з визначення доцільності й потреби в навчанні, проведення оцінки рівня професійного розвитку службовців. Для оцінки професійно важливих якостей рекомендуються такі методи: іспит, тестування, атестація, співбесіда. Для проведення порівняльного

аналізу необхідно скласти список професійно важливих якостей і вимог, якими має володіти службовець для успішного виконання посадових обов'язків. По-третє, використання такої форми професійного розвитку, як безперервне професійне навчання, повинне стати нагальною потребою службовців, пов'язаною з потребами в самовдосконаленні та самореалізації. Необхідно змінити ставлення службовців до навчання, для цього зміст освітніх програм повинен відповідати цілям і завданням реальної службової діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування. Доцільно використовувати такі методи та технології навчання на робочому місці, як делегування, наставництво, ротація, самотренінг тощо.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі будуть спрямовані на дослідження та розробку цілісної системи безперервного професійного розвитку службовців органів місцевого самоврядування; здійснення та розробку ефективних кадрових технологій з метою формування високопрофесійного, стабільного корпусу персоналу органів місцевого самоврядування.

Список використаних джерел

1. *Кибанов А. Я.* Управление персоналом : энциклопед. словарь / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаев, И. Е. Ворожейкин, О. Н. Громова и др. ; под ред. А. Я. Кибанова. - М. : Инфра-М, 1998. - 452 с.

2. *Колпаков В. М.* Управление развитием персонала : учеб. пособие для студ. вузов / В. М. Колпаков. - К. : МАУП, 2006. - 712 с.

3. Місцеве самоврядування: пошуки та здобутки : зб. матеріалів та док. / за ред. М. Пухтинського, О. Власенка. - К. : Атіка, 2007. - 896 с.

4. *Оболєнський О. Ю.* Державна служба : підручник / О. Ю. Оболєнський. - К. : КНЕУ, 2006. - 472 с.

5. *Олуйко В. М.* Кадри в регіоні України: становлення та розвиток : монографія / В. М. Олуйко ; за ред. Н. Р. Нижник та Г. І. Лелікова. - К. : Наук. світ, 2001. - 237 с.

6. *Охотский Е. В.* Управление персоналом государственной службы : учеб.-метод. пособие / Е. В. Охотский. - М. : Изд-во "РАГС", 1997. - 536 с.

7. *Рачинський А. П.* Професіоналізм - як основа діяльності державних службовців / А. П. Рачинський // Вісн. УАДУ. - 1999. - № 2. - С. 22-30.

8. *Савченко В. А.* Управління розвитком персоналу : навч. посіб. / В. А. Савченко. - К. : КНЕУ, 2002. - 351 с.

9. *Технология управления персоналом: настольная книга менеджера / П. В. Журавлев, С. А. Карташов, Н. К. Маусов, Ю. Г. Одегов.* - М. : Экзамен, 1999. - 576 с.

10. *Турчинов А. И.* Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики / А. И. Турчинов. - М. : Москов. психолого-соц. ин-т, Флинт, 1998. - 273 с.

11. *Шекшня С. В.* Управление персоналом современной организации : учеб.-практ. пособие / С. В. Шекшня. - М. : Бизнес-школа "ИнтелСинтез", 1997. - 336 с.