



УДК 005.963.1:352/354](477)

**М. С. Орлів,**  
кандидат економічних наук,  
докторант кафедри парламентаризму  
та політичного менеджменту,  
Національна академія державного  
управління при Президентові України

## **ЗАПРОВАДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО НАВЧАННЯ В ОРГАНАХ ВЛАДИ В УКРАЇНІ**

У статті обґрунтовано необхідність запровадження організаційного навчання в органах влади з урахуванням результатів емпіричних досліджень. Запропоновано сучасні підходи до розвитку професійної компетентності їх персоналу та заходи щодо вирішення проблем професіоналізації в контексті реформування управління людськими ресурсами на державній службі України.

Розглянуто особливості стратегічного планування та організації навчання в органах влади, розкрито переваги і недоліки основних його форм і методів, а також умови використання моделі 70:20:10 як ефективного інструменту розвитку неформального навчання. Визначено завдання та запропоновано етапи комплексної оцінки процесів і результатів навчання персоналу органів влади.

*Ключові слова:* організаційне навчання, професійна компетентність, персонал, орган влади, державна служба, стратегічне планування, оцінювання.

**M. S. Orliv,**  
*Ph.D in Economics, Doctoral Student of Parliamentarism  
and Political Management Department,  
National Academy for Public Administration  
under the President of Ukraine*

### **INTRODUCTION OF THE ORGANIZATIONAL LEARNING IN PUBLIC AUTHORITIES IN UKRAINE**

In the article the necessity of introduction of the organizational learning in public authorities taking into account the results of empirical researches is substantiated. The modern approaches to the development of professional competence of their staff and the measures to solve the problems of profes-

© Орлів М. С., 2017

sionalization in the context of human resources management reform on the civil service of Ukraine are offered.

The peculiarities of strategic planning and organization of training in public authorities are considered, the advantages and disadvantages of its main forms and methods as well as the conditions for using the model 70:20:10 as an effective tool for the development of informal learning are disclosed. The tasks and stages for complex evaluation of processes and results of personnel training in public authorities are defined.

*Key words:* organizational learning, professional competence, personnel, public authority, civil service, strategic planning, evaluation.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Проблеми оптимізації структури системи підвищення кваліфікації державних службовців, забезпечення ефективності функціонування навчальних закладів, що входять до неї, та створення ринку послуг з підвищення кваліфікації в Україні актуалізувалися в 2011 р. після схвалення Концепції реформування системи підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад [1]. Проте за 6 років здійснення дискретних реформ стало очевидно, що без запровадження ефективних стратегічних інструментів розвитку людських ресурсів в органах влади ці проблеми вирішити неможливо. Адже в програмах підвищення кваліфікації, що реалізуються навчальними закладами, якими б ефективними вони не були, неможливо забезпечити врахування індивідуальних потреб та стилю навчання кожного слухача, використання результатів підвищення кваліфікації у професійній діяльності, а також безперервності і наступності навчання державних службовців з огляду на стратегічні завдання розвитку органів влади, в яких вони працюють. У цей час організаційне навчання є не тільки ефективним засобом створення, збереження знань та обміну ними в органах влади, а й важливим інструментом управління складовими людського капіталу: інтелектуальним (через професійний розвиток персоналу), соціальним (через його взаємодію) та організаційним (через інституціоналізацію знань). Тому важливо, щоб організаційне навчання розглядалося не просто як адміністративна функція, а як інструмент досягнення стратегічних цілей органу влади.

На сучасному етапі реалізації системних реформ у сфері державного управління запроваджувати організаційне навчання в органах влади слід з урахуванням завдань, принципів і підходів, визначених новим Законом України “Про державну службу” [2] та Стратегією реформування державного управління України на 2016–2020 роки [3] (зокрема щодо організації підвищення кваліфікації державних службовців на робочому місці, впровадження сучасних методів управління персоналом, створення інтегрованої інформаційної системи управління людськими ресурсами, забезпечення службами управління персоналом організаційного розвитку органів влади та ін.).

**Аналіз останніх досліджень і публікацій за проблематикою та виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Теоретико-методичні аспекти управління знаннями і кадровим потенціалом органів влади, реалізації концепції “організація, що навчається”, використання коучингу і наставництва, вдосконалення командної роботи в державних установах, підвищення організаційної культури та її впливу на процеси реформування державного управління вивчали Н.Алюшина [4], Г.Борщ, О.Ігнатенко [5], К.Ващенко [6], В.Гошовська [7], В.Гурієвська [8], І.Ібрагімова [9], О.Оболєнський [10], О.Руденко [11] та інші вітчизняні науковці. Результати їх досліджень є важливими для вдосконалення підходів до підвищення професійної компетентності державних службовців, програм та моделей їх формального і неформального навчання. Тому обґрунтування заходів щодо запровадження та забезпечення ефективності організаційного навчання в органах влади України має здійснюватися з урахуванням напрацьованих вітчизняних науковців-практиків, а також зарубіжного досвіду і результатів емпіричних досліджень у цій сфері країн з розвиненим інститутом державної служби.

**Формулювання цілей (мети) дослідження.** Метою статті є визначення сучасних підходів до підвищення професійної компетентності персоналу органів влади та обґрунтування заходів щодо запровадження організаційного навчання в контексті реформування управління людськими ресурсами на державній службі України.

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування.** Аналіз вітчизняного і зарубіжного досвіду підвищення кваліфікації державних службовців дає змогу визначити першочергові заходи,

які мають бути реалізовані органами влади в Україні, для вирішення проблем їх професіоналізації (табл. 1).

*Таблиця 1*

**Заходи щодо запровадження організаційного навчання  
в органах влади України**

Проблеми професіоналізації	Заходи щодо запровадження організаційного навчання
1	2
Відсутність фахівців з питань реформ та корпусу ефективних керівників-лідерів	Запровадження програм розвитку талантів на державній службі; визначення навчальних потреб кадрів з урахуванням компетентностей, які будуть необхідні органу влади в майбутньому; створення і розвиток професійних мереж керівних кадрів
Низький рівень мотивації розвитку професійної компетентності державних службовців	Запровадження стратегічного компетентнісно-орієнтованого управління людськими ресурсами; розвиток організаційної культури; забезпечення можливості для державних службовців участі в національних і міжнародних програмах та проектах; забезпечення зв'язку між підвищенням професійної компетентності і кар'єрним розвитком кадрів
Невизначеність індивідуальних навчальних потреб	Аналіз індивідуальних навчальних потреб під час призначення на посаду і щорічного оцінювання, обов'язковість їх узгодження з організаційними навчальними потребами
Відсутність безперервності і наступності навчання, низький рівень використання його результатів у практичній діяльності	Запровадження еталонної моделі змішаного навчання; широке запровадження наставництва, коучингу та діяльнісного навчання в органах влади; визначення відповідальності керівництва за створення умов для підвищення професійної компетентності кадрів та практикування набутих ними знань і вмінь
Невідповідність функцій служб управління персоналом	Чітке визначення функцій і відповідальності служб управління персоналом у сфері підвищення професійної компетентності кадрів; перетворення служб управління персоналом на сервісні центри з його розвитку; запровадження внутрішнього аудиту з метою інформаційно-методичної підтримки таких служб; організація систематичного підвищення кваліфікації фахівців служб управління персоналом з питань розвитку професійної компетентності кадрів

1	2
Відсутність інформаційного забезпечення підвищення професійної компетентності персоналу	Документування всіх видів і форм навчальної діяльності в органах влади; створення єдиного інформаційного ресурсу для підвищення професійної компетентності державних службовців; запровадження комплексного контролю навчання і оцінювання його результатів
Неналежне фінансове забезпечення підвищення професійної компетентності персоналу	Планування фінансування підвищення професійної компетентності персоналу у відсотковому відношенні до фонду оплати праці; прийняття управлінських рішень на підставі аналізу ефективності, результативності та економічності навчальних заходів

Для реалізації цих заходів сучасні підходи до розвитку професійної компетентності персоналу органу влади повинні передбачати:

- стратегічне планування навчання кадрів з урахуванням індивідуальних та організаційних потреб органів влади з метою підвищення ефективності їх функціонування (при цьому критично необхідні для органу влади організаційні навчальні потреби мають задовольнятися в першу чергу);

- прийняття рішень про доцільність навчальних заходів на підставі оцінювання їх вартості за принципом превалювання сутності над формою, тобто з погляду здійснення інвестицій у розвиток людського капіталу (як каталізатора нагромадження соціального, інтелектуального і організаційного капіталів), а не витрат звітного періоду;

- визначення результативності навчальних заходів з урахуванням доданої вартості, які вони забезпечують органу влади (зокрема запровадження організаційних змін, підвищення якості адміністративних послуг та інших результатів діяльності, скорочення операційних витрат, зменшення помилок та наднормових годин роботи тощо);

- формування платоспроможного попиту (а не тільки навчальних потреб) на послуги з підвищення кваліфікації навчальних закладів, що сприятиме їх модернізації та підвищенню конкуренції на ринку;

– створення єдиної глобальної інформаційної системи підвищення професійної компетентності кадрів державної служби та можливості його бенчмаркінгу органами влади;

– виявлення і розвиток талантів на державній службі та підготовка кадрів для вищого корпусу державної служби;

– створення позитивного іміджу органів влади, в яких забезпечуються умови для особистісного і професійного розвитку та самореалізації фахівців.

Системне запровадження цих підходів до підвищення рівня професійної компетентності персоналу органу влади має здійснюватися в чотири етапи:

– планування розвитку професійної компетентності персоналу та заходів організаційного навчання;

– організація навчання (включає організаційне навчання, підвищення кваліфікації в інших установах і організаціях та ін.);

– реалізація програм підвищення кваліфікації та інших навчальних заходів;

– контроль і оцінювання процесів навчання та його результатів.

З метою забезпечення проактивності навчання персоналу на етапі його планування необхідно відповісти на такі запитання:

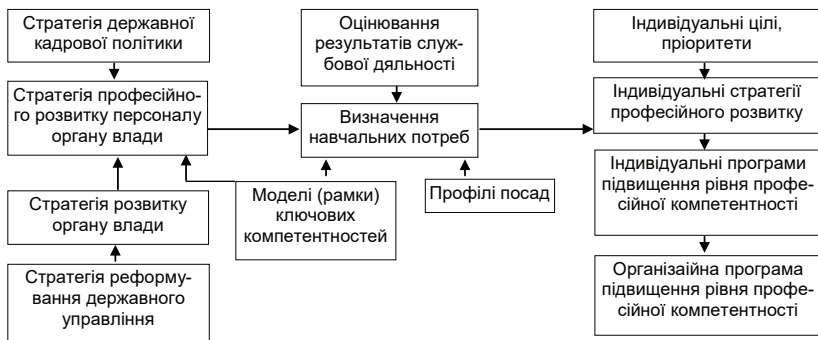
1. Яких конкретних результатів діяльності у коротко- і довгостроковій перспективі необхідно досягнути органу влади в цілому та його структурним підрозділам?

2. Які компетентності для цього необхідні? Які вже є в наявності і яких бракує?

3. Як забезпечити розвиток необхідних компетентностей?

Відповідь на перше запитання – у стратегії розвитку органу влади, яка має визначати структурні і поведінкові взаємовідносини між його підрозділами, передбачати системну діяльність із досягнення її цілей [12, с. 63]. Стратегічний підхід до розвитку професійної компетентності персоналу спрямований на його інтеграцію у структуру стратегічного управління діяльністю органу влади, а також створення цілісної системи неперервного навчання через формування його культури та розробку стратегії професійного розвитку персоналу й індивідуальних стратегій професійного розвитку (див. рисунок).

Стратегія професійного розвитку персоналу спрямована на підвищення спроможності органу влади щодо забезпечення високого рівня компетентності його працівників з урахуванням цілей функціонування та завдань Стратегії державної кадрової політики на 2012–2020 роки. Вона деталізується у щорічних організаційних програмах підвищення рівня професійної компетентності, структурованих за категоріями посад, видами навчання, місцем, суб'єктами, формами його здійснення та періодами.



### ***Стратегічне планування підвищення професійної компетентності персоналу органу влади***

Формування організаційних та індивідуальних стратегій професійного розвитку не передбачено чинним законодавством, але вони мають важливе значення для розвитку талантів та підготовки кадрів для вищого корпусу державної служби. Основними умовами ефективності стратегічного планування індивідуального розвитку та розробки щорічних індивідуальних програм підвищення рівня професійної компетентності є:

- чітке розуміння потреб та цілей розвитку;
- мотивація змінюватися та витратити час і енергію для досягнення намічених цілей;
- наявність необхідних для розвитку ресурсів, а також знань та навичок (зокрема щодо індивідуального стилю мислення і навчання [9, с. 349–363], використання ефективних методів і техно-

логії розвитку, які базуються на сучасних принципах навчання дорослих);

– відповідальність щодо спрямування розвитку на підвищення ефективності діяльності та досягнення результатів.

Згідно зі ст. 49 Закону України “Про державну службу” [2] індивідуальна програма підвищення рівня професійної компетентності державного службовця складається за результатами оцінювання його службової діяльності разом із службою управління персоналом. На нашу думку, фахівці із розвитку персоналу мають здійснювати методичне забезпечення, консультування та координування процесу планування підвищення рівня професійної компетентності кадрів, а не брати безпосередню участь у розробці всіх індивідуальних програм. Для реалізації такого підходу необхідно розробити методичні рекомендації, які передбачають порядок визначення навчальних потреб, складання стратегій і програм, формування моделей навчання, підходів до їх реалізації та оцінювання результатів навчання.

Друге питання має вирішуватись шляхом оцінювання персоналу із використанням компетентнісних моделей (централізованої – для вищого корпусу державної служби і децентралізованої, що враховує стратегічні завдання функціонування органу влади і технічні компетентності, – для інших категорій посад). Комплексна оцінка компетентностей з метою виявлення навчальних потреб повинна здійснюватися за трьома рівнями: індивідуальним, колективним (структурний підрозділ, проектна або робоча група) та організаційним. За відсутності спеціальних центрів оцінювання професійної компетентності державних службовців індивідуальні навчальні потреби визначаються за результатами щорічного оцінювання їх службової діяльності з урахуванням перспектив розширення повноважень, кар’єрного розвитку тощо.

Приймаючи рішення про шлях розвитку необхідних компетентностей (третє питання), слід враховувати такі фактори:

- можливість їх розвитку;
- переваги, недоліки та ефективність різних форм і методів навчання (табл. 2);
- ресурсне забезпечення організаційного та інших видів навчання.



**Основні переваги, недоліки та рівень ефективності  
основних форм і методів навчання**

Переваги	Недоліки	Рівень ефективності
1	2	3
<b>Професійна програма підвищення кваліфікації</b>		
Включає широке коло професійних питань; сфокусована на проблемах реалізації реформ; створює умови для обміну досвідом і налагодження професійних зв'язків	Недостатня практична спрямованість; тривалий відрив слухачів від роботи	Високий – для осіб, уперше прийнятих на державну службу у межах реалізації комплексних адаптаційних програм; середній або низький – для інших слухачів
<b>Короткостроковий тематичний семінар (тренінг)</b>		
Практична спрямованість; використання різних методів інтерактивного навчання	Не враховує індивідуальні стилі навчання	Високий – за умови подальшого практикування вмінь і навичок
<b>Дистанційне (або електронне) навчання</b>		
Доступність у зручний час для великої кількості слухачів незалежно від місця їх перебування	Низький рівень контролю за навчальним процесом; низька оперативність консультування та зворотного зв'язку; можливі технічні проблеми у роботі системи	Високий або середній – для розширення знань; низький – для розвитку вмінь і навичок
<b>Наставництво (менторство)</b>		
Є індивідуалізованим; сприяє вирішенню конкретних професійних завдань; проводиться “в режимі реального часу”	Взаємозв'язки між наставником і підопічним можуть бути неефективними	Високий – за умови правильно обраної моделі та способу її реалізації
<b>Коучинг</b>		
Є індивідуалізованим та вузько сфокусованим на окремий аспект розвитку; сприяє виявленню нових підходів до вирішення старих проблем	Обмежений часовими рамками; відсутні стандарти коучингу; зовнішній коуч не обізнаний з особливостями діяльності організації та її культури, внутрішньому бракує часу	Високий – у разі використання внутрішніх коучів та за умови врахування типу референції підопічних

Закінчення табл. 2

1	2	3
Діяльнісне навчання		
Здійснюється одночасно із вирішенням професійних проблем; при командній роботі учасники навчаються один в одного	Якщо проблема надто складна, необхідно залучати до її розв'язання коуча або інших експертів; увага команди зосереджується на виконанні завдання, а не навчанні її членів	Високий – у разі чіткості цілей і наявності зворотного зв'язку
Самоосвіта		
Є самокерівною діяльністю та органічною складовою безперервного навчання; здійснюється у зручний час	Потребує здатності до критичного самооцінювання та високого рівня самоорганізації	Високий – за умови цілеспрямованості, систематичності та поєднання з іншими методами навчання

У результаті проведеного нами у I кварталі 2017 р. опитування керівних кадрів органів влади виявлено, що вони підвищують професійну компетентність, як правило, шляхом участі у семінарах і навчальних курсах (72,6%), самоосвіти (65,1%), навчання за професійними програмами підвищення кваліфікації (40,6%) та участі в розробці проектів нормативно-правових актів (36,8%). Для порівняння: у федеральних агентствах США згідно з результатами дослідження, проведеного в 2015 р. Радою з захисту систем заслуг, вищі керівні кадри найбільш активно використовують можливості дистанційного навчання (71%), виконують функції ментора (68%) та навчаються за короткотерміновими тренінговими програмами для керівників (65%). Водночас найбільш ефективними формами навчання і розвитку вони вважають розвиваючі завдання (зокрема участь у робочих групах з підготовки пропозицій до законодавства), програми розвитку лідерства та менторство [13, с. 25]. Результати схожого дослідження, проведеного у Великобританії Чартерним інститутом персоналу і розвитку, свідчать, що керівні кадри і фахівці з розвитку людських ресурсів публічного і приватного секторів, а також неприбуткових організацій навчання і розвиток найчастіше здійснюють на робочому місці (48%), за внутрішніми програмами розвитку (46%) і з використанням коучин-

гу, що проводиться внутрішніми експертами (32%), які вважають ці форми найбільш ефективними [14, с. 9]. Очевидно, що в трьох випадках інструментарій опитування та фокус-групи є різними, через що порівняння показників є недоречним, однак для нашого дослідження важливою є інформація про високий рівень ефективності і використання в країнах із розвиненим інститутом державної служби форм і методів організаційного навчання. При цьому до формального навчання, на відміну від вітчизняної практики, де воно має підтверджуватися документом державного зразка, відносять участь у будь-яких навчальних програмах, включаючи внутрішні. Формальне навчання необхідне за таких умов:

- навчальна потреба не може бути задоволена через навчання на робочому місці або шляхом самоосвіти у прийнятні терміни;
- знання і вміння мають бути розвинені швидко відповідно до нових вимог (законодавства, стандартів, положень, організаційних регламентів тощо);
- навчальну потребу, яка є спільною для багатьох фахівців, легко задовольнити шляхом навчальної програми.

У разі використання формального підходу слід зосереджувати увагу на компетентностях, які відносно швидко можна істотно розвинути шляхом семінарів, тренінгів, ділових ігор тощо. До них відносять ефективні комунікації, організацію командної роботи, управління конфліктами, прийняття управлінських рішень тощо. Натомість на розвиток емоційного інтелекту дорослим необхідно витратити більше зусиль та енергії, оскільки завдання полягає не в тому, щоб навчитися чомусь уперше або розвинути існуючі навички, а змінити стару модель поведінки на нову. Тому компетентностям, які необхідні для роботи в органі влади, але важко піддаються розвитку, слід приділяти особливу увагу ще на етапі конкурсного відбору фахівців.

У процесі планування розвитку професійної компетентності персоналу та його організаційного навчання в органі влади важливо забезпечити, щоб індивідуальні та організаційні програми включали не тільки переліки заходів, а й були структурованими моделями, які б, по-перше, раціонально поєднували різні форми і методи навчання, по-друге, стали каталізаторами змін в органах влади, по-третє, могли одночасно використовуватися як інстру-

менти оцінювання організаційного навчання. На нашу думку, з цією метою як еталонну можна використати модель 70:20:10, розроблену експертами Центру креативного лідерства у 1990-х рр. на підставі численних теоретичних та емпіричних досліджень [15]. Відповідно до неї 70% часу на навчання і розвиток витрачається на набуття професійного досвіду шляхом виконання нових функцій і завдань, вирішення проблем на робочому місці, запровадження змін, стажування та ін., 20% – на навчання через взаємовідносини (наставництво, коучинг, діяльнісне навчання в команді, участь у роботі професійних мереж тощо) і 10% – на навчання за формальними програмами, включаючи електронне навчання і внутрішні програми органу влади. Проаналізувавши аргументи критиків моделі 70:20:10, а також її альтернативи [16; 17], вважаємо що на сучасному етапі реформування управління людськими ресурсами в органах влади вона може стати корисним інструментом запровадження організаційного навчання в разі дотримання таких умов:

- модель має розглядатися як широка концепція навчання, що передбачає гнучкі підходи до його структури, а не чітке співвідношення різних форм і методів навчання;

- важливим завданням запровадження моделі є розвиток відповідної організаційної культури з метою побудови системи неперервного навчання, зосередження уваги на його неформальній складовій;

- формальне і неформальне навчання мають поєднуватися логічно відповідно до завдань розвитку необхідних компетентностей;

- фахівці з управління персоналом повинні володіти знаннями і вміннями, необхідними для реалізації заходів щодо запровадження та підтримки функціонування моделі.

Такий підхід сприятиме: запровадженню єдиних підходів до планування підвищення рівня професійної компетентності; документуванню не тільки формального, а й неформального навчання з метою фіксування інформації, необхідної для виявлення його результатів; підвищенню мотивації керівних кадрів до наставництва та проведення коучингів, що позитивно впливатиме на розвиток культури навчання та ін.

Формування культури навчання як важливої складової організаційної культури органу влади передбачає:

- розвиток та поширення серед персоналу візії бажаного майбутнього та віри в нього;

- забезпечення “підтримуючої автономії” для фахівців, наділення їх повноваженнями приймати рішення у межах визначеної політики і регламентів;

- створення сприятливого для навчання середовища шляхом формування підтримуючої політики і систем, відведення часу на його здійснення;

- використання технологій коучингу з метою розвитку талантів, заохочення працівників визначати альтернативи і знаходити власні шляхи вирішення проблем;

- підтримку фахівців у подоланні викликів, надання їм для цього часу, ресурсів і забезпечення зворотного зв’язку;

- визнання важливості демонстрації керівниками рольових моделей;

- заохочення створення мереж як спільноти практиків;

- позбавлення від жорсткої бюрократичної системи, яка створює проблеми та не полегшує роботу [18, с. 287].

Необхідною умовою ефективності управління розвитком професійної компетентності персоналу є контроль і оцінювання процесів та результатів навчання, який має забезпечувати вирішення таких завдань:

- установа рівня досягнення цілей навчання;

- виявлення ефективності використання ресурсів на його здійснення;

- обґрунтування доцільності подальшої реалізації використовуваних формальних програм, інших методів навчання та їх моделей;

- інформаційне забезпечення вдосконалення системи організаційного навчання.

Зважаючи на відсутність в Україні системних підходів до управління розвитком людських ресурсів в органах влади, результати навчання їх персоналу визначаються навчальними закладами одразу після реалізації програм підвищення кваліфікації. Така інформація може свідчити, як правило, про розвиток когнітивної

компетентності учасників програм, а також актуальність змісту та доречність застосування обраних технологій навчання. Проте це ще не є свідченнями для обґрунтування результативності навчання і ефективності використання коштів органу влади на його здійснення. Проаналізувавши різні моделі оцінювання результатів навчання (зокрема модель Кіркпатріка, ROI-модель Філіпса, CIRO-модель Берда, CIPP-модель Стафлебима та ін.), вважаємо, що комплексна оцінка процесів і результатів навчання персоналу органу влади передбачає такі етапи аналізу:

- планування розвитку професійної компетентності персоналу та навчальних заходів – наскільки правильно визначені потреби, цілі навчання, раціональність обраних навчальних заходів і терміни їх реалізації;

- організації і реалізації навчальних заходів – наскільки добре навчальні заходи були організовані і проведені в органі влади, чи ефективно використано ресурси органу влади;

- реакції слухачів – яким є враження учасників від проведених заходів;

- засвоєння слухачами навчального матеріалу, що проявляється у набутті нових знань, умінь, навичок або зміні ставлень;

- зміни поведінки – наскільки участь у навчальних заходах вплинула на поведінку фахівців у процесі їх професійної діяльності;

- результатів навчання – як проведені заходи вплинули на індивідуальні, колективні та організаційні результати діяльності.

На кожному наступному аналітичному рівні релевантність інформації для прийняття рішень підвищується, проте збирання доказів, які свідчать про результативність і ефективність навчання, ускладнюється. Тому вважаємо слушною тезу Кіркпатріка про те, що в процесі аналізу зміни поведінки та результатів навчання важливо задовольнятися свідченнями, оскільки докази зазвичай отримати неможливо [19, с. 70]. Водночас, якщо йдеться про оцінювання результатів реалізації окремої програми, то при запровадженні комплексного підходу до розвитку компетентностей, на які вона спрямована шляхом використання моделей змішаного навчання, неможливо розділити зміну поведінки внаслідок використання окремих форм і методів навчання (наприклад дистанційного навчання, тренінгу, діяльнісного навчання та самоосві-

ти). У цьому разі оцінка результату реалізації формальної програми завершується етапом 3 або 4, а оцінювання розвитку відповідної професійної компетентності та його впливу на результат професійної діяльності фахівця здійснюється під час щорічного оцінювання, передбаченого ст. 44 Закону України “Про державну службу” [2].

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Отже, сучасними підходами до розвитку професійної компетентності персоналу органів влади є: стратегічне планування навчання кадрів з урахуванням індивідуальних та організаційних потреб; прийняття рішень про доцільність навчальних заходів з погляду здійснення інвестицій у розвиток людського капіталу; визначення результативності навчальних заходів з урахуванням доданої вартості, які вони забезпечують органу влади; формування не тільки потреби, а й платоспроможного попиту на послуги з підвищення кваліфікації навчальних закладів; виявлення і розвиток талантів на державній службі та підготовка кадрів для її вищого корпусу; формування позитивного іміджу органів влади; створення єдиної глобальної інформаційної системи підвищення професійної компетентності кадрів державної служби.

Заходи щодо запровадження організаційного навчання в органі влади мають включати: оцінювання професійної компетентності персоналу за індивідуальним, колективним та організаційним рівнями на підставі компетентнісних моделей (централізованої – для вищого корпусу державної служби та децентралізованої – для інших державних службовців); розробку індивідуальних та організаційних стратегій професійного розвитку, їх деталізацію у відповідних щорічних програмах підвищення рівня професійної компетентності; широке використання неформального навчання через запровадження еталонної моделі 70:20:10 на підставі гнучких підходів до її структури; створення культури навчання як важливої складової організаційної культури органу влади; організацію контролю і оцінювання процесів та результатів навчання персоналу за запропонованими у статті етапами.

Перспектива подальших досліджень убачається в розробленні системи показників для оцінювання результативності та ефективності організаційного навчання в органах влади України.

### *Список використаних джерел*

1. Про схвалення Концепції реформування системи підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад [Електронний ресурс] : Розпорядж. Каб. Міністрів України від 28 листоп. 2011 р. № 1198-р. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1198-2011-%D1%80>.

2. Про державну службу [Електронний ресурс] : Закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.

3. Стратегія реформування державного управління України на 2016–2020 роки [Електронний ресурс] : Розпорядж. Каб. Міністрів України від 24 черв. 2016 р. № 474-р. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-p>.

4. Алюшина Н. Ефективні інструменти управління знаннями і кадровим потенціалом органів державної влади та органів місцевого самоврядування / Н. Алюшина // Ефективність державного управління. – 2015. – Вип. 43. – С. 165–175.

5. Борщ Г. Розвиток організаційного лідерства у публічному управлінні : навч. посіб. / Г. А. Борщ, О. С. Ігнатенко. – Київ : “ДП “НВЦ Пріоритети”, 2017. – 40 с.

6. Ващенко К. О. Професійна підготовка державних службовців: теорія, методологія, практика : монографія / К. О. Ващенко. – Івано-Франківськ : Місто НВ, 2017. – 416 с.

7. Кадровий менеджмент як складова управління людськими ресурсами в системі державного управління : навч.-метод. матеріали / В. А. Гошовська, Л. А. Пашко, Л. М. Фугель ; упоряд. Ю. В. Стрілецька. – Київ : НАДУ, 2013. – 96 с.

8. Гурієвська В. Коучинг як прикладна технологія державного управління / В. Гурієвська // Вісн. НАДУ. – 2011. – № 1. – С. 32–39.

9. Розвиток лідерства / [Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть та ін. ] ; за заг. ред. І. Ібрагімової. – Київ : Проект “Реформа упр. персоналом на держ. службі в Україні”, 2012. – 400 с.



10. Організаційна культура : навч.-метод. посіб. / [за заг. ред. О. Оболенського, С. Сьоміна, А. Чемериса та ін.]. – Київ : Вид-во НАДУ, 2007. – 32 с.

11. Руденко О. М. Система і стратегія HR-менеджменту для державного управління : навч.-метод. матеріали / О. М. Руденко, М. М. Газізов. – Київ : НАДУ, 2013. – 100 с.

12. Huse E. F. Organization Development and Change / E. F. Huse. – St. Paul, 2005. – 567 p.

13. Training and Development for the Senior Executive Service: A Necessary Investment / U.S. Merit Systems Protection Board. – [S. l. : s. n.], 2015. – 74 p.

14. Learning and Development 2015: Annual Survey Report / Chartered Institute of Personnel and Development. – London : [s. n.], 2015. – 42 p.

15. Scott S. New Perspectives on 70:20:10 : A Good Practice Research Paper / S. Scott, O. Ferguson. – Edinburgh : [s. n.], 2016. – 35 p.

16. Cross J. Informal Learning: Rediscovering the Natural Pathways That Inspire Innovation and Performance / J. Cross. – NY: John Wiley & Sons, 2006. – 320 p.

17. Pontefract D. Flat Army: Creating a Connected and Engaged Organization / D. Pontefract. – NY : John Wiley & Sons, 2013. – 328 p.

18. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice / M. Armstrong, S. Taylor. – [13<sup>th</sup> Ed.]. – UK : Ashford Colour press Ltd, 2014. – 823 p.

19. Kirkpatrick D. Evaluating Training Programs / D. Kirkpatrick, J. Kirkpatrick. – [3<sup>th</sup> Ed.]. – San Francisco : Berrett-Koehler Publishers Inc., 2006. – 380 p.

### *References*

1. Pro skhvalennya Kontseptsii reformuvannya systemy pidvyshchennya kvalifikatsiyi derzhavnykh sluzhbovtsiv, posadovykh osib mistsevoho samovryaduvannya ta deputativ mistsevyykh rad [Elektronnyy resurs] : Rozporyadzhennya Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 28 lystopada 2011 roku # 1198-r. [On the approval of the Concept of Reform of In-Service Training System for Civil Servants, Local Government Officials and Members of Local Councils: The order of the Cabinet of Ministers of Ukraine from November 28, 2011 № 1198-p.]. –

Rezhym dostupu : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1198-2011-%D1%80>

2. Pro derzhavnu sluzhbu [Elektronnyy resurs] : Zakonu Ukrainy vid 10 hrudnya 2015 roku # 889-VIII. [On Civil Service : The Law of Ukraine as of December 10, 2015 № 889-VIII]. – Rezhym dostupu : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/889-19>

3. Stratehiya reformuvannya derzhavnogo upravlinnya Ukrainy na 2016-2020 roky [Elektronnyy resurs] : Rozporyadzhennya Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 24 chervnya 2016 r. #474-r. [The Strategy of Reforming the Public Administration in Ukraine for 2016-2020 : The Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine as of June 24, 2012 № 474-r]. – Rezhym dostupu: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-r>

4. Alyushyna N. Efektyvni instrumenty upravlinnya znannyamy i kadrovym potentsialom orhaniv derzhavnoyi vlady ta orhaniv mistsevoho samovryaduvannya [Effective Knowledge Management Tools and Human Resources Capacity of Public Authorities and Local Self-Governments] / N. Alyushyna // Efektyvnist' derzhavnogo upravlinnya. – 2015. – Vyp. 43. – S. 165–175.

5. Borshch H., Ihnatenko O. Rozvytok orhanizatsiynoho liderstva u publichnomu upravlinni : navchal'nyy posibnyk [Development of Organizational Leadership in Public Administration] / H. A. Borshch, O. S. Ihnatenko. – K.: “DP “NVTs Priorytety”, 2017. – 40 s.

6. Vashchenko K. O. Profesiyna pidhotovka derzhavnykh sluzhbovtziv: teoriya, metodolohiya, praktyka : monohrafiya [Professional Training of Civil Servants: Theory, Methodology, Practice] / K. O. Vashchenko. – Ivano-Frankivs'k : Misto NV, 2017. – 416 s.

7. Kadrovyy menedzhment yak skladova upravlinnya lyuds'kymy resursamy v systemi derzhavnogo upravlinnya [Personnel Management as a Component of Human Resources Management in Public Administration System] / V.A. Hoshovs'ka, L.A. Pashko, L.M. Fuhel'; uporyad. Yu. V. Strilets'ka. – K. : NADU, 2013. – 96 s.

8. Huriyevs'ka V. Kouchynh yak prykladna tekhnolohiya derzhavnogo upravlinnya [Coaching as an Applied Technology of Public Administration] / V. Huriyevs'ka // Visnyk NADU. – 2011. – Vyp. 1. – S. 32–39.

9. Rozvytok liderstva [Leadership Development] / [L. Bizo, I. Ibrahimova, O. Kikot' ta in.]; za zah. red. I. Ibrahimovoyi. – K.: Proekt “Reforma upravlinnya personalom na derzhavniy sluzhbi v Ukraini”, 2012. – 400 s.

10. Orhanizatsiynakul'tura [Organizational Culture] / [Zazah. red. O. Obolens'koho, S. S'omina, A. Chemerysa ta in.]. – K.: Vyd-vo NADU, 2007. – 32 s.

11. Cystema i stratehiya NR-menedzhmentu dlya derzhavnoho upravlinnya [System and Strategy of HP Management for Public Administration] / O. M. Rudenko, M. M. Hazizov. – K. : NADU, 2013. – 100 s.

12. Huse E. F. Organization Development and Change / E. F. Huse. – St. Paul, 2005. – 567 p.

13. Training and Development for the Senior Executive Service: A Necessary Investment / U.S. Merit Systems Protection Board, 2015. – 74 p.

14. Learning and Development 2015: Annual Survey Report / Chartered Institute of Personnel and Development. – London, 2015. – 42 p.

15. Scott S, Ferguson O. New Perspectives on 70:20:10 : A Good Practice Research Paper / S. Scott, O. Ferguson. – Edinburgh, 2016. – 35 p.

16. Cross J. Informal Learning: Rediscovering the Natural Pathways That Inspire Innovation and Performance / J. Cross. – NY: John Wiley & Sons, 2006. – 320 p.

17. Pontefract D. Flat Army: Creating a Connected and Engaged Organization / D. Pontefract – NY: John Wiley & Sons, 2013. – 328 p.

18. Armstrong M., Taylor S. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice / M. Armstrong, S. Taylor. – [13th Edition]. – UK : Ashford Colour press Ltd, 2014. – 823 p.

19. Kirkpatrick D., Kirkpatrick J. Evaluating Training Programs / D. Kirkpatrick, J. Kirkpatrick. – [3th Edition]. – San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc., 2006. – 380 p.

### *Summary*

Organizational learning is an effective instrument for creating, preserving and sharing knowledge in organizations, as well as an

important tool for human capital management. Therefore, it is important to consider it not as an administrative function, but as an instrument for achieving the strategic objectives of public authorities.

Theoretical and methodical aspects of knowledge management, implementation of the concept of “learning organization”, the development of organizational culture were studied by N.Alyushina, G.Borsch, K.Vashchenko, V.Goshovska, V.Gurievskaya, I.Ibragimova, O.Ignatenko, O.Obolensky, O.Rudenko and other native scholars. The results of their research are important to justification the measures to ensure the effectiveness of organizational learning in Ukrainian public authorities.

The purpose of the article is to identify modern approaches to the professional competence development of public authorities’ staff and to substantiate the measures for introduction of organizational learning in the context of human resources management reform in the civil service of Ukraine.

Modern approaches to the professional competence development of public authorities’ staff are the following: strategic planning of personnel training taking into account individual and organizational needs; making decisions on the appropriateness of educational activities in terms of investing in human capital development; determination of educational activity effectiveness taking into consideration the added value that it provides for public authorities; formation of the demand for in-services training; introduction the talents development on the civil service; creation the positive image for public authorities; creation an unified global information system for the professional competence development of personnel of public service.

The strategic approach to the professional competence development of personnel is aimed at its integration into the structure of strategic management of public authority activities, as well as the creation of a coherent system of continuous education through the formation of its culture. A comprehensive assessment of personnel’s competencies in order to identify educational needs should be carried out in three levels: individual, collective (structural subdivision, project or working group) and organizational one. When making a decision how to develop the necessary competencies, the following factors should be taken into account: possibility of their development; advantages, disadvantages

and effectiveness of different forms and methods of training; resource support for organizational learning and other types of training.

The results of empirical researches indicate a high level of effectiveness of training by internal development programs, activity-based and workplace learning, using coaching and mentoring in countries with developed civil service. Herewith the use of the model 70:20:10 in the process of planning of the professional competence development of personnel and its organizational learning contributes: to introduce the unified approaches to planning of the professional competence development; to document not only formal but also non-formal learning with the purpose of recording the information necessary to reveal its results; to increase the motivation of senior executives for mentoring and coaching, which will have a positive impact on the learning culture development, etc.

Complex evaluation of the processes and outcomes of personnel training in public authority foresees an analysis of the following aspects:

- planning of the professional competence development of personnel as well as training activities;
- organization and implementation of educational events;
- reaction of listeners;
- learning by listeners of educational material;
- behavioral changes;
- learning outcomes.

Measures to introduce organizational learning in public authorities should include: assessment of professional competence of personnel at individual, collective and organizational levels based on competency models; development of individual and organizational strategies for professional development; the widespread usage of informal learning through the introduction of the model 70:20:10 as a reference one on the basis of flexible approaches to its structure; creating a learning culture as an important component of the organizational culture of public authorities; organization of control and evaluation of processes and results of training of personnel according to the stages proposed in the article.

The prospect of further research is the development of a system of indicators for assessing the effectiveness and effectiveness of organizational learning in public authorities of Ukraine.