

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут публічного управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

НИЧИПОРУК Оксана Михайлівна

**Формування системи професійного навчання
працівників органу публічної влади. / Formation
of the system of professional training of the public
government body employees**

спеціальність: 281 - Публічне управління та адміністрування
освітньо-професійна програма - Державна служба

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
ДСПУАзм-21
О. М. Ничипорук

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, Л. Б. Круп'як

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

"24" лютого 2022 р.

Завідувач кафедри

М. М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ - 2022

ЗМІСТ

Вступ	3
Розділ 1. Теоретико-методичні основи формування системи професійного навчання працівників органу публічної влади	7
1.1. Теоретичні домінанти формування системи професійного навчання працівників органу публічної влади	7
1.2. Методичні підходи до формування системи професійного навчання працівників органу публічної влади	14
Висновки до розділу 1.....	21
Розділ 2. Оцінка діючої практики формування системи професійного навчання працівників управління землеустрою, використання та охорони земель Головного управління Держгеокадастру у Київській області	23
2.1. Моніторинг професійного рівня працівників досліджуваного органу публічної влади в контексті діючої системи професійного навчання.....	23
2.2. Використання освітніх технологій в системі професійного навчання працівників досліджуваного органу публічної влади.....	30
2.3. Оцінка ефективності механізму формування системи професійного навчання працівників досліджуваного органу публічної влади.....	36
Висновки до розділу 2.....	43
Розділ 3. Шляхи вдосконалення системи професійного навчання працівників досліджуваного органу публічної влади	45
3.1. Пріоритетні напрями удосконалення системи професійного навчання працівників досліджуваного органу публічної влади	45
3.2. Впровадження нових форм професійного навчання працівників досліджуваного органу публічної влади	51
Висновки до розділу 3.....	58
ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65
ДОДАТКИ.....	76

ВСТУП

Актуальність проблеми. Пріоритетним напрямом державної кадрової політики на сучасному етапі є створення ефективної системи професійного навчання державних службовців, здатних прискорити соціально-економічний розвиток України, здійснювати професійну діяльність в умовах ризиків та трансформаційних викликів. Водночас подальшого розвитку потребує ринок освітніх послуг у сфері професійного навчання, важливим є запровадження більш дієвих механізмів забезпечення якості й безперервності професійного навчання, а також мотивації державних службовців до зростання їх професійних компетентностей. У зв'язку з цим потрібна модернізація системи професійної підготовки, зміна формату підготовки сучасних управлінців, запровадження нових стандартів професійної освіти у сфері державної служби. Тому доцільно сформувати в Україні високопрофесійний інститут державної служби забезпечити умови для його ефективного функціонування за рахунок кваліфікованих кадрів.

Саме ці обставини визначили актуальність теми дослідження та необхідність розробки заходів щодо формування ефективної системи професійної підготовки співробітників органів державної влади..

Ступінь висвітлення в літературі. Науковим доробком вітчизняних і зарубіжних вчених є різноплановість досліджень, що пов'язані з навчанням працівників організацій. Разом з тим, суттєвий внесок у створення та розвиток теоретичних засад та прикладних аспектів професійного навчання працівників зробили такі вчені, як: Артеменко Н.Ф. [1], Даниленко Л.І. [16], Журавльов А.В. [21], Кучерявий А.О.[36], Морозова Н. І. [44], Прудіус Л.В. [67], Сисоєва С.О. [73], Слюсаренко О.М. [75], Толкованов В. В. [80] та інші.

Незважаючи на значну кількість напрацювань вказаної тематичної спрямованості, невичерпаними залишаються питання формування системи професійного навчання персоналу у сфері публічної служби.

Мета і завдання дослідження. Метою випускної кваліфікаційної роботи є удосконалення системи професійного навчання працівників досліджуваного органу державної влади та вироблення практичних рекомендацій щодо її впровадження в сфері публічної служби.

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення наступних завдань:

- дослідити теоретичні доміанти формування системи професійного навчання працівників органу публічної влади;
- охарактеризувати методичні підходи до формування системи професійного навчання працівників органу публічної влади;
- діагностувати професійний рівень працівників досліджуваного органу публічної влади в контексті діючої системи професійного навчання;
- дослідити використання освітніх технологій в системі професійного навчання працівників досліджуваного органу публічної влади;
- здійснити оцінку ефективності механізму формування системи професійного навчання працівників досліджуваного органу публічної влади;
- надати пропозиції щодо вдосконалення системи професійного навчання працівників досліджуваного органу публічної влади;
- розробити заходи щодо формування моніторингу потреб у підвищенні кваліфікації працівників досліджуваного органу державної влади;
- надати рекомендації щодо впровадження нових форм професійного навчання працівників досліджуваного органу публічної влади.

Об'єктом дослідження є формування системи професійного навчання працівників органу публічної влади.

Предметом дослідження є механізм формування системи професійного навчання працівників управління землеустрою, використання та охорони земель Головного управління Держгеокадастру у Київській області.

Методи дослідження. Для розв'язання поставлених завдань у процесі дослідження використано сукупність загальнонаукових засобів і прийомів

дослідження, застосовано діалектичний, системний методи, а також методи аналізу, синтезу, абстрагування, порівняльний аналіз та інші. Для розгляду теоретико-методичних основ формування системи професійного навчання працівників органу публічної влади використано систему загальнонаукових методів, зокрема індукції та дедукції, що дозволили виявити основні методи професійного навчання працівників органу публічної влади та їх особливості; системного та порівняльного аналізу при дослідженні діючої практики формування системи професійного навчання працівників управління землеустрою, використання та охорони земель Головного управління Держгеокадастру у Київській області, що дозволило розробити напрями вдосконалення системи професійного навчання персоналу в досліджуваному органі публічної влади.

Інформаційною базою дослідження є: Конституція України, закони України, нормативно-правові документи, монографічна література, періодичні видання, наукові праці провідних вчених, матеріали діяльності управління землеустрою, використання та охорони земель Головного управління Держгеокадастру у Київській області.

Практична значимість дослідження полягає у тому, що розроблені у роботі теоретичні положення та практичні рекомендації щодо удосконалення системи професійного навчання працівників в досліджуваному органі публічної влади можуть бути використанні в його діяльності при виробленні ефективних управлінських рішень.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1. Теоретичні домінанти формування системи професійного навчання працівників органу публічної влади

Сучасні глобалізаційні виклики, економічні перетворення та зміна ціннісних систем роблять професійне навчання відкритим та орієнтованим на потреби динамічно змінного і взаємозалежного світу. У цьому контексті особливістю формування та розвитку професійної підготовки працівників є підготовка кадрів, які вже мають базову освіту, власний професійний та життєвий досвід, професійну спрямованість, що визначає весь комплекс надання освітніх послуг, педагогічні та освітні технології, форми та методи навчання. В умовах, коли прискорення науково-технічного прогресу призводить до швидких змін та вимог до професійних знань, умінь та навичок, професійне навчання є основним напрямом професійного розвитку та процесом формування конкретних, професійних знань та умінь у працівників за допомогою спеціальних методів навчання.

Для забезпечення потреби ринку праці в кваліфікованих фахівцях кадри повинні бути високоосвіченими, мати високу загальну культуру, стратегічне мислення та ерудицію.

Відтак, організація професійного навчання стала однією з основних функцій управління персоналом. Більше половини створених робочих місць вимагають середньо спеціальної освіти, а 1/3 – вищої. При цьому домогтися високих результатів в органі публічної влади можливо лише тоді, коли люди, які там працюють, володіють належними знаннями, умінням, відповідним настроєм. Освіта і навчання працівників органу публічної влади повинні бути безперервними і забезпечувати необхідний їх професійний рівень.

За допомогою навчання персоналу вирішуються основні завдання як на користь органу державної влади - підвищення ефективності та якості роботи, так і на користь працівника, підвищується рівень життя, створюється можливість реалізувати їх здібності. Такий працівник стає конкурентоспроможним на ринку праці, а рівень освіти є одним із трьох показників, що формують індекс людського розвитку, до якого входять показники тривалості життя та доходу на душу населення.

Освіта і навчання виконують об'єднувальну роль у досягненні поставленої мети. Відтак, ефективним засобом підвищення потенціалу органу публічної влади є навчання його працівників.

«Навчання персоналу – сукупність цілеспрямованих систематичних дій, спрямованих на поглиблення і розширення певних елементів професійних компетенцій працівників, впровадження нових елементів відповідно до актуальних і майбутніх потреб органу влади. Цілі професійного навчання закладено у стратегію розвитку персоналу. Вони полягають у подоланні розбіжностей між бажаними та існуючими профілями компетенцій окремих працівників та їхніх груп. В органі публічної влади розвиток персоналу відбувається завдяки поєднанню в навчальному процесі оволодіння професійними знаннями, практичними вміннями з формуванням бажаної поведінки працівників. Професійний розвиток і професійне навчання виконують одне завдання – підготовку працівників до виконання ними своїх обов'язків. Різниця в тому, що професійне навчання орієнтується на сучасні потреби органу публічної влади, а професійний розвиток – на майбутнє і є більш фундаментальним» [33].

В органі публічної влади професійне навчання працівників є комплексним, неперервним процесом, який включає декілька етапів (рис. 1.1).

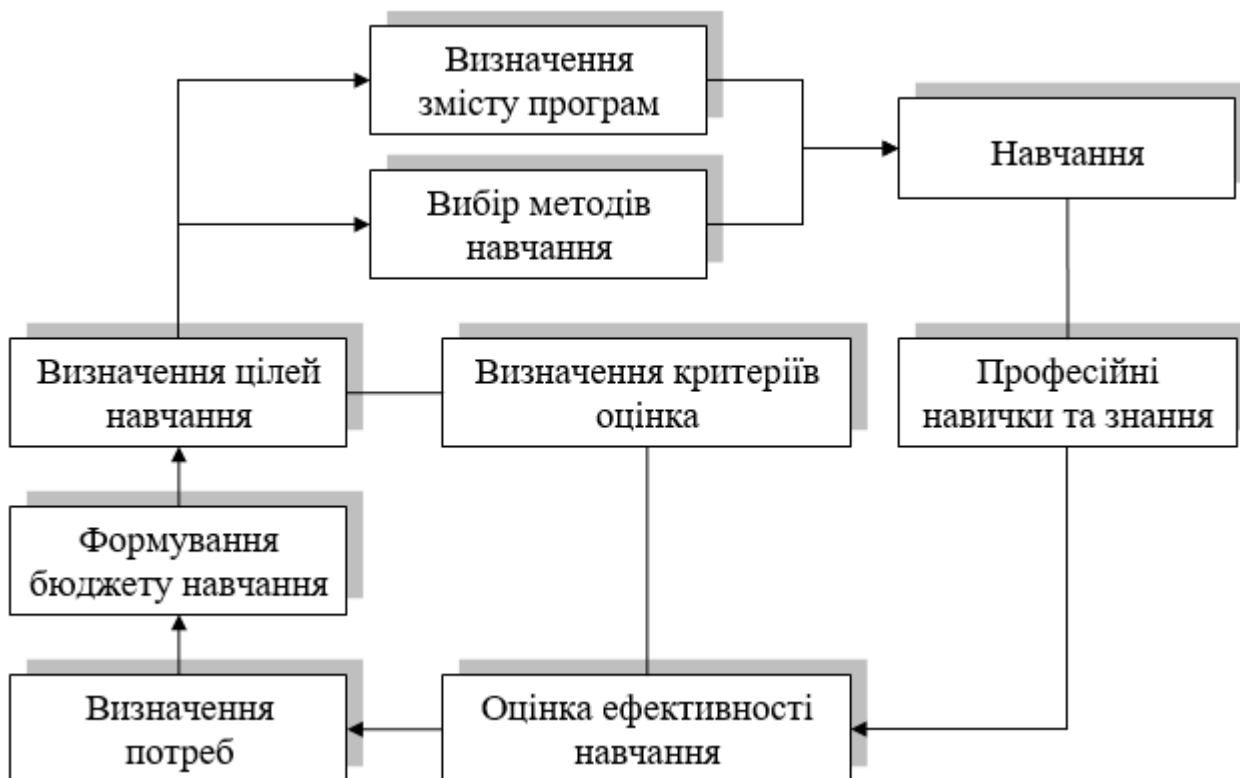


Рис. 1.1. Процес організації професійного навчання працівників органу публічної влади

Примітка. Сформовано автором на основі [33].

Першим етапом професійного навчання працівників органу публічної влади є визначення потреб, що формуються на основі потреб розвитку персоналу, а також обумовлюються необхідністю виконання працівниками своїх поточних функціональних завдань та обов'язків. Потреби, пов'язані з виконанням завдань, визначаються на основі заявок лінійних керівників і самих працівників. Першочергово це стосується працівників, новоприйнятих на роботу.

Професійне навчання працівників органу публічної влади завжди пов'язане зі значними матеріальними витратами. Саме тому, важливим в управлінні професійним навчанням є формування бюджету навчання.

Цілі професійного навчання працівників органу публічної влади визначають його форми, що повинні бути пристосовані до вимог робочого місця, враховуючи особливості особистості та потреби органу публічної

влади. Вимоги до професійного навчання працівників органу публічної влади представлені на рисунку 1.2.

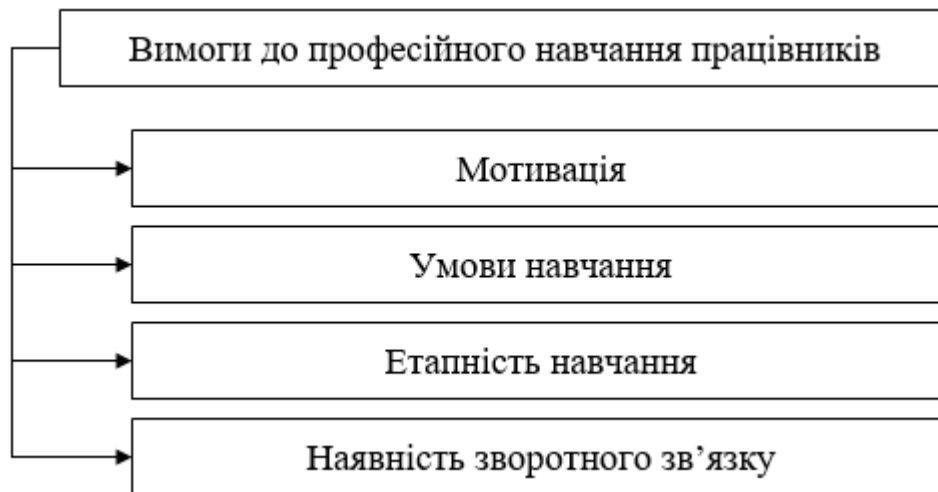


Рис. 1.2. Вимоги до професійного навчання працівників органу публічної влади

Примітка. Сформовано автором на основі [30].

Для працівників органу публічної влади необхідною є мотивація, оскільки працівник має знати, що отримає в результаті навчання в майбутньому. Важливе значення має також створення сприятливого клімату для навчання та забезпечення навчання в добре обладнаних, провітрюваних приміщеннях.

Знання, що отримуються в процесі навчання, необхідно розбити на послідовні етапи (навчання від більш простих явищ до більш складних). При цьому в процесі і після навчання працівники повинні відчувати зворотній зв'язок стосовно результатів навчання.

Професійне навчання працівників органу публічної влади є своєрідною потребою, що зумовлює високий рівень мотивації до навчання і, як наслідок, здатність до саморозвитку, самовдосконалення, самоосвіти.

– Цілі державного органу визначають зміст навчальних програм, що створюються на формування певного типу мислення та поведінки. Навчання працівників має плануватися з урахуванням наступних принципів: «актуальність – навчальний матеріал має бути конкретним і мати без-

посереднє відношення до професії слухачів. Слухачі часто погано сприймають абстрактність теми; усвідомленість того, що вивчається;

– участь – слухачі повинні активно брати участь у навчальному процесі і застосовувати одержані знання в практичній роботі вже під час навчання;

– повторення матеріалу, яке допомагає слухачам закріпити в пам'яті і перетворити знання в навик;

– зворотній зв'язок – слухачам потрібно надавати інформацію про те, як вони засвоїли пройдений матеріал. Формою зворотного зв'язку є оцінка, виставлена викладачем. При цьому потрібно бути дуже тактичним: невідповідність фактичних оцінок очікуваним може мати демотиваційний вплив» [34].

Наявність зворотного зв'язку в процесі професійного навчання працівників органу публічної влади передбачає не абсолютну оцінку, а важливість виступити, дати пропозицію і бути почутим.

Навчання працівників публічної інституції має бути: дозованим та поступовим, враховувати інтереси та здібності слухачів; передбачити чіткі цілі, методи навчання; створювати сприятливі умови для неформальної та комфортної обстановки. При цьому працівники, що донавчаються, мають бути зацікавлені у результатах, упевнені у своїх силах, у необхідності навчання.

«Основними чинниками, які мотивують працівників органу публічної влади активно брати участь у професійному навчанні, є: бажання зберегти місце роботи чи посаду; зацікавленість у збільшенні заробітної плати; бажання одержати нову посаду або підвищити рівень; інтерес до процесу освоєння нових знань і навиків; бажання встановити контакт з іншими слухачами. При цьому система підготовки персоналу повинна враховувати як інтереси органу публічної влади так і інтереси працівників – одержати повноцінну професійну підготовку» [30].

На сьогодні склалися певні принципи організації навчання і підвищення кваліфікації працівників органу публічної влади, серед яких можна виокремити:

- «індивідуалізація програм навчання;
- застосування активних методів і скорочення термінів навчання;
- створення мережі спеціалізованих навчальних центрів підвищення кваліфікації;
- підготовка методичних програм;
- підпорядкованість навчання вирішенню загальних кадрових завдань органу публічної влади» [44].

Разом з тим, є низка проблем професійного навчання працівників органу публічної влади:

- «недосконалість механізму визначення потреб у професійному навчанні відповідних категорій осіб;
- ускладненість процедури ліцензування освітніх послуг з підвищення кваліфікації у закладах післядипломної освіти;
- недосконалість системи фінансування підвищення кваліфікації працівників тощо» [26].

В навчальному процесі використовують системний підхід, який забезпечує єдність мети, змісту, форм і методів навчального процесу в системі професійного навчання персоналу органу публічної влади. Системний підхід у навчанні представлений на рисунку 1.3.

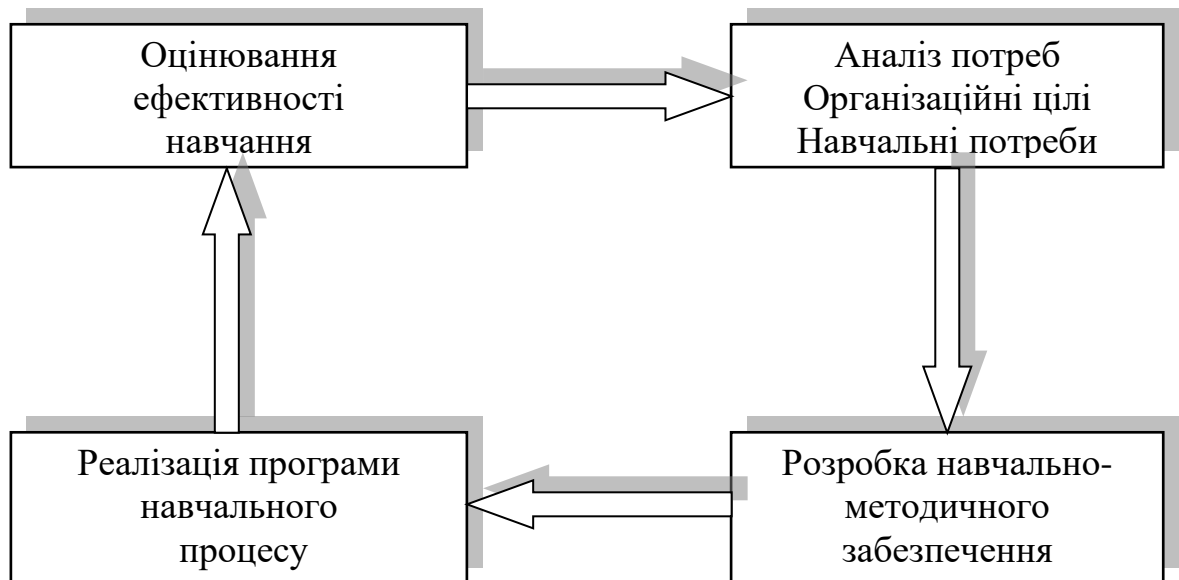


Рис. 1.3. Системний підхід у навчанні працівників органу публічної влади

Примітка. Сформовано автором на основі [29].

Розвиток системи професійного навчання здійснюється на основі принципу «особистісно-зорієнтованої освіти, спрямованої на розвиток усебічно розвиненої особистості. Визначальною ознакою такого підходу є зосередження на особистості, на вивченні, аналізі та задоволенні особистісних потреб у навчанні, що зумовлені рівною мірою як власними потребами, так і потребами органу публічної влади і суспільства в цілому» [4].

Зазначений підхід дозволяє виділити шляхи вдосконалення системи професійної підготовки кадрів органів державної влади, які визначаються стратегією та змістом трансформаційних перетворень суспільства, адміністративного реформування, зміни духовно-моральних орієнтирів, у якому зростає роль особистісного фактора, професіоналізму та компетентності фахівців та керівників.

Таким чином, цінним ресурсом для досягнення цілей органу публічної влади є високий професіоналізм його працівників. Однак, суспільство часто не задоволене ефективністю публічного управління, особливо якістю публічних послуг. Це зумовлює необхідність оновлення системи професійної

освіти працівників органів публічної влади: зміни підходів щодо організації, планування, формування змісту, визначення видів, форм та засобів навчання з орієнтацією на якісний результат.

1.2. Методичні підходи до формування системи професійного навчання працівників органу публічної влади

В контексті формування системи професійного навчання працівників органів публічної влади важливе значення мають методичні підходи, зокрема, щодо безперервного навчання працівників. При цьому трактування безперервного навчання працівників органів державної влади передбачає спрямованість на підвищення ефективності та якості надання державних послуг, постійне зростання рівня професіоналізму, компетентності, ділової ініціативи, сучасного мислення, освоєння нових методів роботи.

Особливо актуальним в сучасних умовах є впровадження інноваційних методів та технологій безперервного навчання працівників органів публічної влади. Створення системи безперервного професійного навчання працівників стало потребою та важливим чинником зміцнення державності, становлення якісно нових ринкових відносин в Україні. Проблема вдосконалення професійної підготовки персоналу органів публічної влади обумовлюється змістом ринкових перетворень, коли зростає роль суб'єктивного чинника, рівня професіоналізму та компетентності апарату публічного управління. Практична діяльність свідчить, що зміст фахового навчання повинен нести в собі випереджаючий характер з огляду на динамічність суспільних процесів.

Реформування системи професійного навчання передбачає соціальну спрямованість професійної підготовки, оптимізацію її змісту, відкритість новим технологіям, гарантії громадянам прав і рівних можливостей для професійної підготовки. Від професійної компетентності та ділової активності кадрів, від їхнього прагнення до самовдосконалення залежать динамізм і результати їх роботи.

«Основними видами підвищення професійної компетентності працівників органів публічної влади, що забезпечують безперервність навчання є: навчання за професійними програмами підвищення кваліфікації державних службовців; тематичні постійні семінари; тематичні короткотермінові семінари; стажування; систематичне самостійне навчання (самоосвіта)» [4].

Навчання за професійними програмами підвищення кваліфікації є основним видом підвищення кваліфікації працівників органів публічної влади, 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 у випадку: прийняття на державну службу, зайняття посади вищої категорії (протягом першого року), наявності виробничих потреб, а також враховується при щорічному оцінюванні персоналу. Навчання має відбуватись не рідше одного разу на п'ять років.

До функціональної складової професійної програми входить цикл дисциплін, що сприяють опануванню навчальних тем, які дозволяють працівникам розв'язувати поставлені перед ними завдання, тобто безпосередньо виконувати обов'язки, що визначені в посадових інструкціях. Метою галузевої складової є здобуття додаткових знань, умінь та навичок у певній галузі діяльності.

«Професійне навчання працівників органу публічної влади – це процес цілеспрямованого формування у них спеціальних знань, розвитку необхідних навичок та вмінь, що дають змогу підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, оволодівати новими видами професійної діяльності, який включає первинну професійну підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації працівників відповідно до потреб» [61].

Наказом Національного агентства України з питань державної служби від 13 листопада 2019 р. за № 1157/34128 була затверджена «Методика визначення та проведення аналізу потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування» [42].

Згідно з цією методикою визначення потреб у професійному навчанні здійснюється для:

- підготовки «за освітньо-професійною програмою для здобуття ступеня вищої освіти за рівнем магістра за спеціальністю Публічне управління та адміністрування галузі знань Публічне управління та адміністрування;

- підвищення кваліфікації» [59].

З метою планування та організації заходів з питань підвищення рівня професійної компетентності учасників професійного навчання визначення та проведення аналізу потреб у професійному навчанні здійснюють служби управління персоналом центральних, місцевих органів виконавчої влади, інших державних органів, структурні підрозділи з питань кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування.

Однією із форм підвищення кваліфікації працівників органу публічної влади може також бути їх стажування з метою вивчення досвіду діяльності, здобуття практичних та організаційних навичок за фахом тощо. Після стажування, що здійснюється за індивідуальним планом, працівник подає звіт про виконання плану стажування керівникові відповідного рівня.

«Систематичне самостійне навчання (самоосвіта) є складовою професійної діяльності кожного працівника органу державної влади, 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» [36].

В основі функціонування безперервної освіти лежать принципи, що визначають її специфіку: гуманізму, демократизму, мобільності, випередження, відвертості, безперервності. Використання даних принципів при організації безперервного професійного навчання в органах публічної влади представлені у таблиці 1.1. Дотримання таких принципів забезпечує ефективність безперервного професійного навчання персоналу в органах публічної влади.

Таблиця 1.1

Характеристика принципів безперервного професійного навчання персоналу в органах публічної влади

Принципи	Характеристика
1. Принцип гуманізму	свідчить про свободу вибору особою форм, термінів, видів навчання, підвищення кваліфікації, самоосвіти. Цей принцип реалізується через створення сприятливих умов для розвитку кожного працівника.
2. Принцип демократизму	передбачає доступність освіти в будь-якому віці завдяки різноманіттю форм навчання, відповідно до інтересів, можливостей і потреб. Він забезпечує свободу переходу з одного навчального закладу в інший, прискорене завершення навчання і підвищення кваліфікації; означає рівні права всіх громадян, незалежно від станово-класової приналежності, національних особливостей, стану здоров'я і т.д.
3. Принцип мобільності	виражається в різноманітті засобів, способів, організаційних форм системи безперервної освіти, їх гнучкості і готовності до швидкої перебудови відповідно до потреб суспільства, людини.
4. Принцип випередження	вимагає швидшого і гнучкішого розвитку, перебудови навчальних закладів і установ системи безперервної освіти відповідно до потреб суспільної практики, мобільного оновлення їх діяльності. Цей принцип орієнтується на широке і активне використання нових форм, методів, засобів навчання і перепідготовки фахівців, на залучення новаторських підходів.
6. Принцип безперервності освіти	навчальні заклади, працівники освіти, науки повинні переглянути свої погляди на роль і місце освіти в житті людини і суспільства.

Примітка. Сформовано автором на основі [69].

Методи професійного навчання працівників органу публічної влади поділяється на дві групи: на робочому місці і поза робочим місцем (рис.1.4).

«До найважливіших методів навчання на робочому місці належать: метод завдань, що ускладнюються; зміна робочого місця (ротація); спрямоване нагромадження досвіду; інструктаж; використання працівників як асистентів; метод делегування (передавання) частини функцій відповідальності» [16].

Метод ускладнюючих завдань професійного навчання працівників органу публічної влади – спеціальна програма робочих дій, побудована за ступенем їх важливості, розширення обсягу завдань і підвищення їх складності.

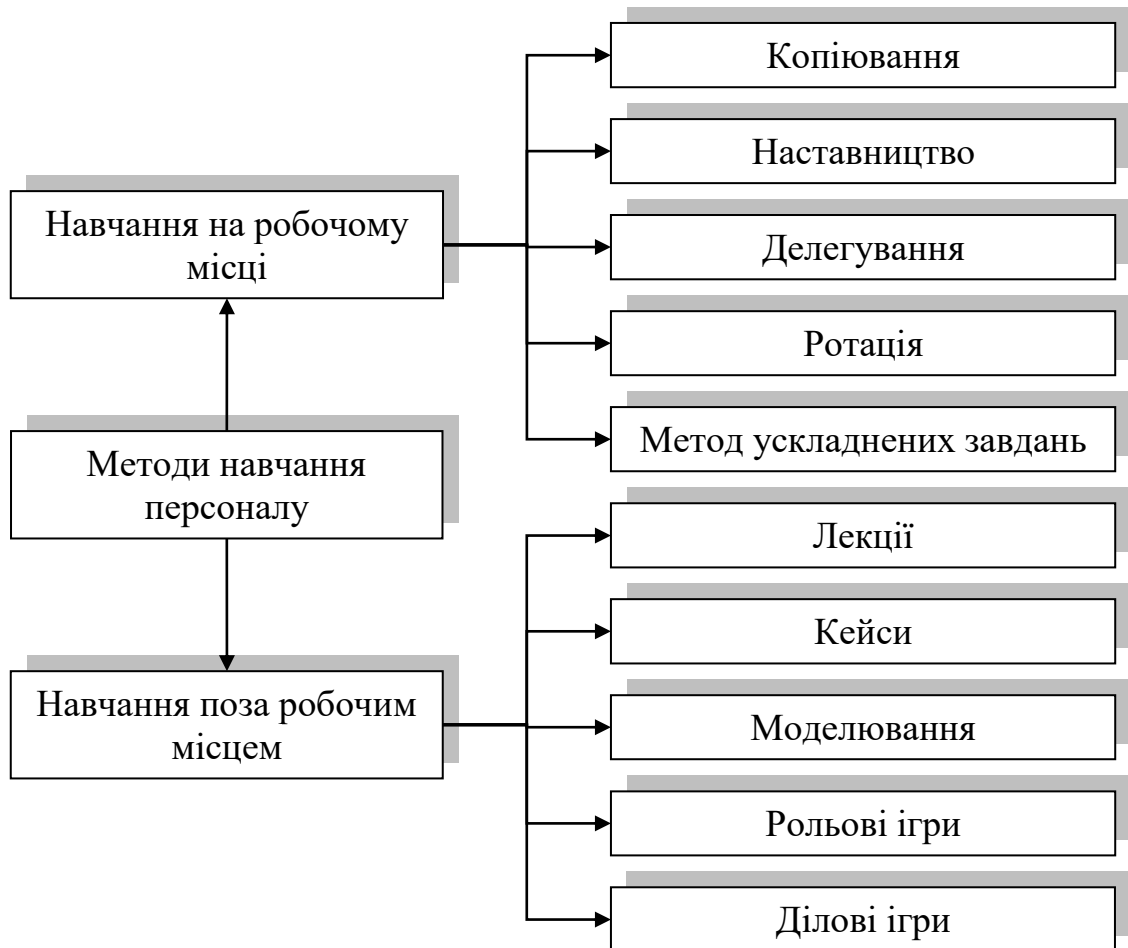


Рис.1.4. Методи професійного навчання працівників органу публічної влади

Примітка. Складено автором самостійно.

На сучасному етапі розвитку суспільства вирішення основних державних «завдань потребує відмінно інших інноваційних навичок і визначає нові вимоги до рівня підготовки персоналу, коли спостерігається швидке старіння знань, умінь і навиків персоналу, яке виражається у відставанні індивідуальних знань від сучасних вимог до посади і професії» [10].

О.О. Долженков і Т.Г. Постоян зазначають, що практика професійної освіти свідчить, що з багатьох технологій, які реалізують особистісно-орієнтований підхід у навчанні, найбільш затребуваними є модульно-рейтенгова технологія, навчання у співпраці, проектні технології, ігрові технології, кейс-метод, технологія портфоліо. Крім того, ключову роль у професійному навчанні державних службовців мають відігравати інформаційно-комунікаційні технології, розвиток яких здійснюється на основі smart-технологій.

Л.Б. Круп'як також зазначає, що «пріоритетними методами навчання в системі підвищення кваліфікації державних службовців, зокрема й керівних кадрів стають інтерактивні методи, в яких головну увагу приділяють практичному закріпленню набутих знань, умінь та навичок. Тому найпоширеніші такі методи активного навчання, як: тренінги, навчальні групові дискусії, case-study (аналіз конкретних практичних ситуацій), ділові ігри, програмоване навчання» [30].

Таким чином, потреба у професійній підготовці співробітників органу державної влади визначається стратегією розвитку персоналу, встановленими невідповідностями між бажаними та існуючими профілями компетенцій окремих працівників та їх груп. Професійне навчання має поєднувати придбання професійних знань, практичних навичок із формуванням бажаної поведінки співробітників та актуалізувати як теоретичні, так і практичні знання.

Висновки до розділу 1

Дослідження теоретико-методичних основ формування системи професійного навчання працівників органу публічної влади дозволили зробити такі висновки.

1. Ефективна робота працівників органу публічної влади неможлива без створення атмосфери загальної зацікавленості у досягненні спільного успіху. Саме успіх залежить від компетентності, творчої активності кожного працівника, готовності взяти на себе відповідальність за прийняті рішення. В органі публічної влади керівництво та служба персоналу мають у своєму розпорядженні широкий арсенал форм, методів і засобів професійного навчання працівників, вибір яких залежить від стратегічних завдань розвитку персоналу, ефективності використання його складових.

2. Реформування системи професійного навчання працівників органу публічної влади передбачає соціальну спрямованість професійної підготовки, оптимізацію її змісту, відкритість новим технологіям, гарантії громадянам прав і рівних можливостей для професійної підготовки. Від професійної компетентності та ділової активності кадрів, від їхнього прагнення до самовдосконалення залежать динамізм і результати їх роботи.

3. Необхідність у професійній підготовці працівників органу державної влади визначається стратегією розвитку персоналу, встановленими невідповідностями між бажаними та існуючими профілями компетенцій окремих працівників та їх груп. Професійне навчання має поєднувати придбання професійних знань, практичних навичок із формуванням бажаної поведінки співробітників та актуалізувати як теоретичні, так і практичні знання.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ДІЮЧОЇ ПРАКТИКИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПРАЦІВНИКІВ УПРАВЛІННЯ ЗЕМЛЕУСТРОЮ, ВИКОРИСТАННЯ ТА ОХОРОНИ ЗЕМЕЛЬ ГОЛОВНОГО УПРАВЛІННЯ ДЕРЖГЕОКАДАСТРУ У КИЇВСЬКІЙ ОБЛАСТІ

2.1. Моніторинг професійного рівня працівників досліджуваного органу публічної влади в контексті діючої системи професійного навчання

Діюча практика формування системи професійного навчання працівників відображає важливість професійного рівня персоналу управління землеустрою, використання та охорони земель, яке є структурним підрозділом Головного управління Держгеокадастру у Київській області.

«У своїй діяльності досліджуваний орган публічної влади керується Конституцією та законами України, указами Президента України та постановами Верховної Ради України, прийнятими відповідно до Конституції та законів України, актами Кабінету Міністрів України, іншими актами законодавства, дорученнями Прем'єр-міністра України, наказами Міністерства аграрної політики та продовольства України, дорученнями Міністра аграрної політики та продовольства України, його першого заступника та заступників, наказами Держгеокадастру, дорученнями Голови Держгеокадастру та його заступників, дорученнями начальника Головного управління та його заступників» [18].

Організаційна структура управління землеустрою, використання та охорони земель Головного управління Держгеокадастру у Київській області – це сукупність структурних елементів (підрозділів, посадових осіб) та взаємозв'язок між цими структурними елементами (рис.2.1.). В управлінні працює начальник, заступник начальника (начальник відділу землеустрою та

охорони земель), начальник відділу використання земель сільськогосподарського призначення та 8 головних спеціалістів.

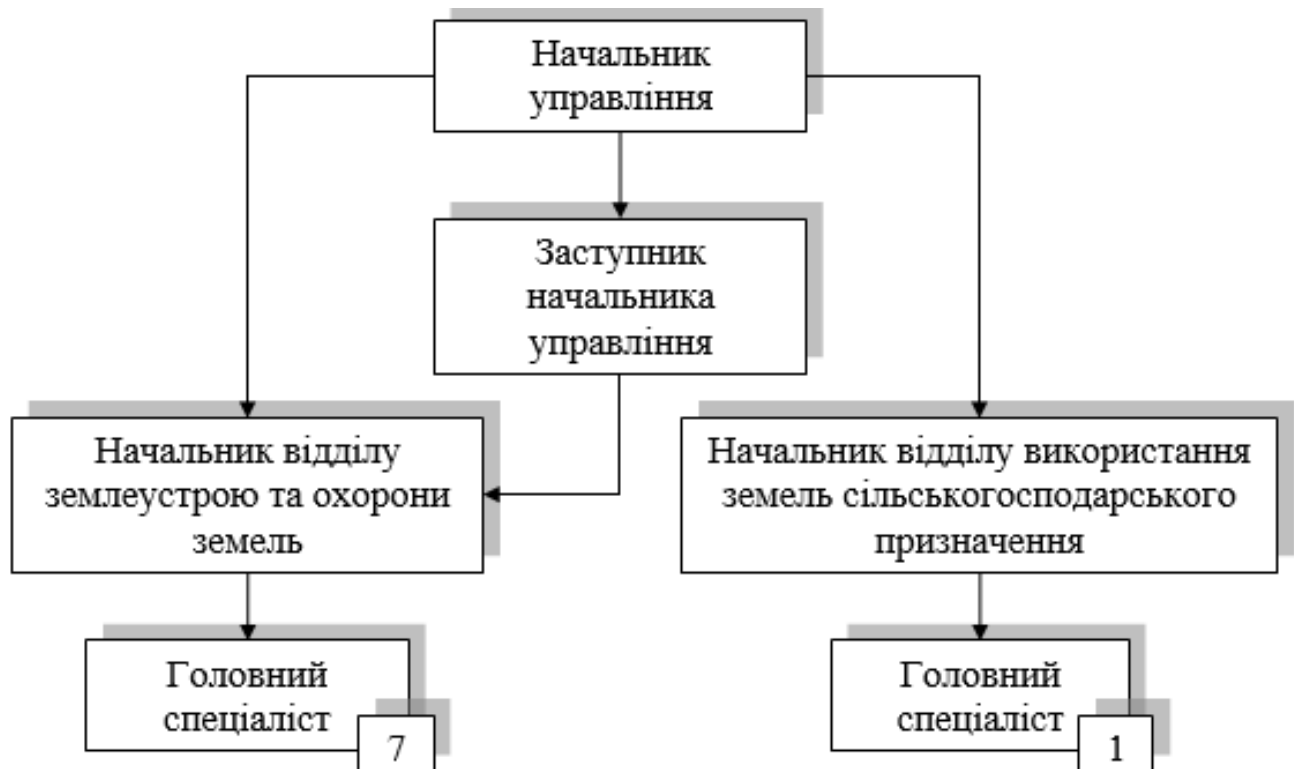


Рис. 2.1. Організаційна структура управління землеустрою, використання та охорони земель Головного управління Держгеокадастру у Київській області

Примітка. Сформовано автором на основі [39].

Функціональна діяльність досліджуваного органу публічної влади спрямована на реалізацію повноважень Головного управління в галузі землеустрою, використання та охорони земель на території Київської області. Відтак, управління землеустрою, використання та охорони земель відповідно до покладених на нього завдань:

- надає пропозиції керівнику Головного управління щодо забезпечення реалізації державної політики у сфері земельних відносин в частині землеустрою, використання та охорони земель;
- надає адміністративні послуги згідно із законом у сфері землеустрою;

- забезпечує вчасну реєстрацію, розгляд та погодження документації із землеустрою в межах повноважень, передбачених законом;
- приймає участь у здійсненні землеустрою, у тому числі проведення державної інвентаризації земель;
- забезпечує збір статистичних даних, що надходять від органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування щодо використання коштів, які надходять у порядку відшкодування втрат сільськогосподарського та лісгосподарського виробництва;
- забезпечує створення, формування і ведення регіонального та місцевого фонду документації із землеустрою;
- приймає участь у проведенні відповідно до законодавства моніторингу земель та їх охорону;
- здійснює розгляд звернень громадян з питань, пов'язаних з діяльністю управління.

Персонал досліджуваного органу публічної влади є головним ресурсом, від професійного рівня якого залежать результати діяльності управління.

Станом на 01.01.2022 року, відповідно до штатного розпису, в управлінні землеустрою, використання та охорони земель працює 11 осіб. При цьому, кількісно – якісні показники персоналу, свідчать про те, що в досліджуваному органі публічної влади працюють працівники з різним досвідом, віком, освітою та є всі передумови для підвищення їх професійного рівня. Так, питома вага жінок у загальній кількості працюючих складає 91% та 9% чоловіків (рис. 2.2). Однак, цей показник відображає лише ціннісні орієнтири при дослідженні професійного рівня працівників.

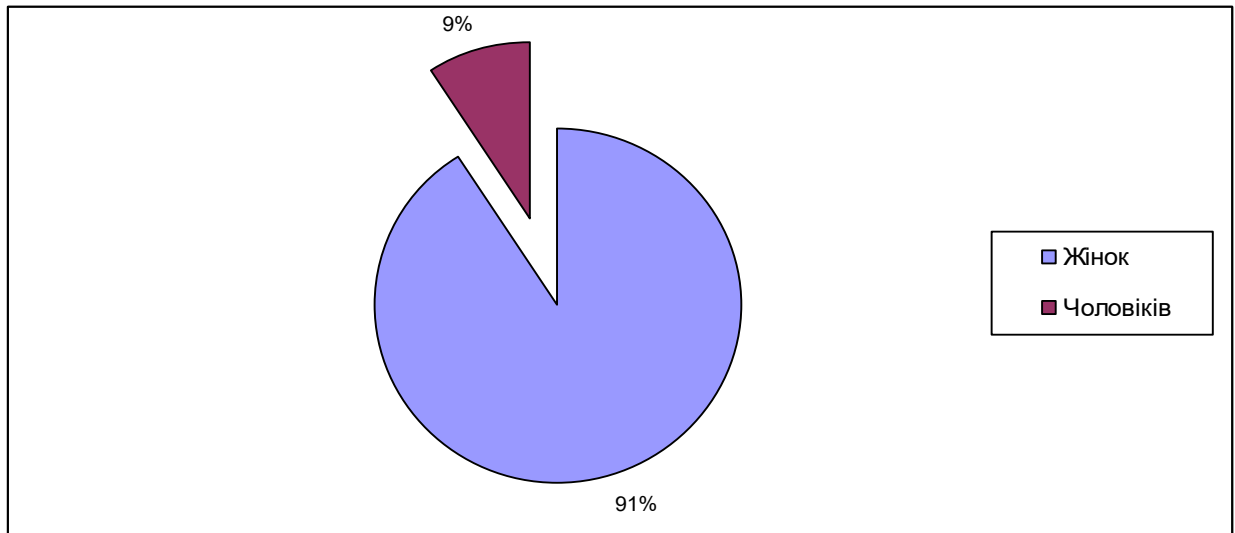


Рис.2.2. Питома вага працівників досліджуваного органу публічної влади за статтю станом на 01.01.2022 року

Примітка. Сформовано автором на основі [39].

Характеризуючи персонал досліджуваного органу публічної влади за віком, доцільно зазначити, що в управлінні переважають працівники віком від 23 до 30 років (5 осіб), від 31 до 40 років (4 особи), а працівників віком від 41 і більше лише 2 особи (рис.2.3).

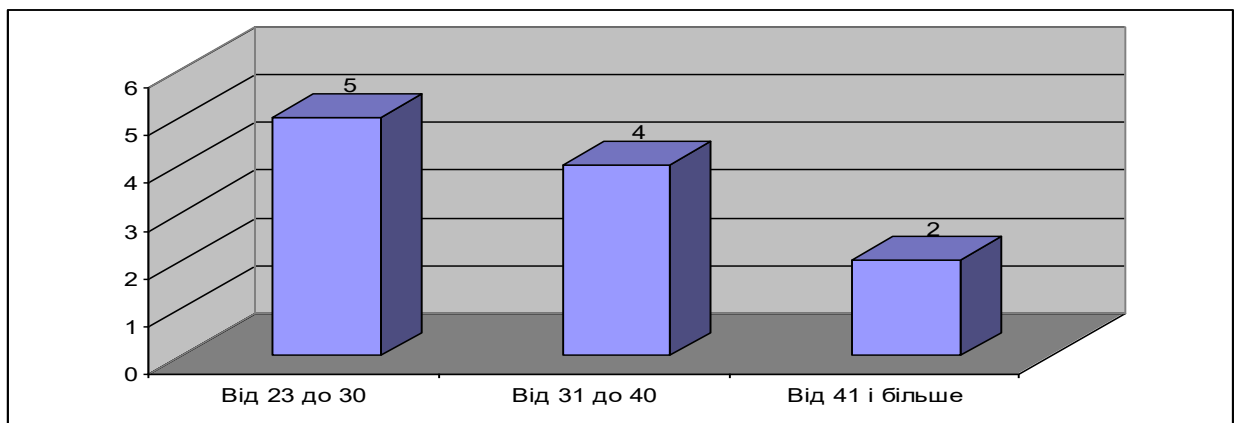


Рис.2.3. Кількісна характеристика працівників досліджуваного органу публічної влади за віком станом на 01.01.2022 року

Примітка. Сформовано автором на основі [39].

Професійний рівень працівника визначає тривалість його роботи в досліджуваному органі публічної влади. Цей показник може суттєво варіювати (рис. 2.4). Разом з тим, працівник, який витратив певний час і доклав зусиль для того, щоб досягти професійного зростання і сформувати відносини з колегами все рідше може змінювати місце роботи.

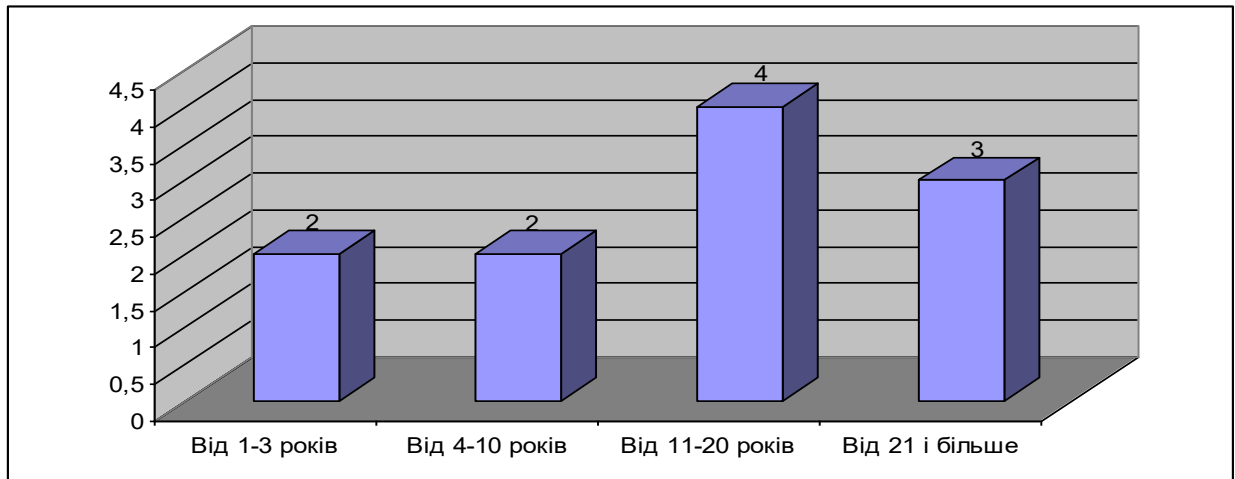


Рис. 2.4. Кількісна характеристика працівників досліджуваного органу публічної влади за стажом роботи станом на 01.01.2022 року

Примітка. Сформовано автором на основі [39].

Важливу роль у професійному розвитку працівників досліджуваного органу публічної влади відіграє підвищення кваліфікації – навчання, спрямоване на оновлення теоретичних і практичних знань у відповідності до вимог освітніх стандартів з метою підтримки рівня кваліфікації працівників, достатнього для ефективного виконання завдань. Підвищення кваліфікації здійснюється при отриманні працівником додаткових функцій або за необхідністю проведення посадових переміщень у межах відповідної групи посад.

При виборі форми підвищення кваліфікації враховуються категорія працівників, зміст та рівень їхньої спеціальної підготовки, попередні форми підвищення кваліфікації тощо. Вибір конкретної форми залежить від щабля, на якому перебуває працівник, його посади. Відтак, нами здійснений аналіз

підвищення кваліфікації працівників управління землеустрою, використання та охорони земель Головного управління Держгеокадастру у Київській області. Разом з тим, кількісна характеристика працівників досліджуваного органу публічної влади, що підвищили кваліфікацію (рис. 2.5) свідчить про те, що у 2021 році питома вага працівників, які підвищили свою кваліфікацію склала 100% загальної кількості працівників, а в порівнянні з 2019 роком значення цього показника зросло в 1,2 рази та в 1,1 раз в порівнянні з аналогічним періодом 2020 року. Відтак, у 2019 році потребували навчання 2 осіб та 1 особа у 2020 році.

«Управління процесом підвищення кваліфікації працівників є однією з провідних сфер діяльності служб управління персоналом зумовлена розвитком продуктивних сил. Особливо відчутна вона на сучасному етапі, якому притаманні динамічні зміни техніки і технологій в усіх сферах людської діяльності. За таких умов кваліфікаційний рівень працівника повинен відповідати і навіть бути вищим за вимоги технології виробничо-господарських процесів і процесів управління» [39].

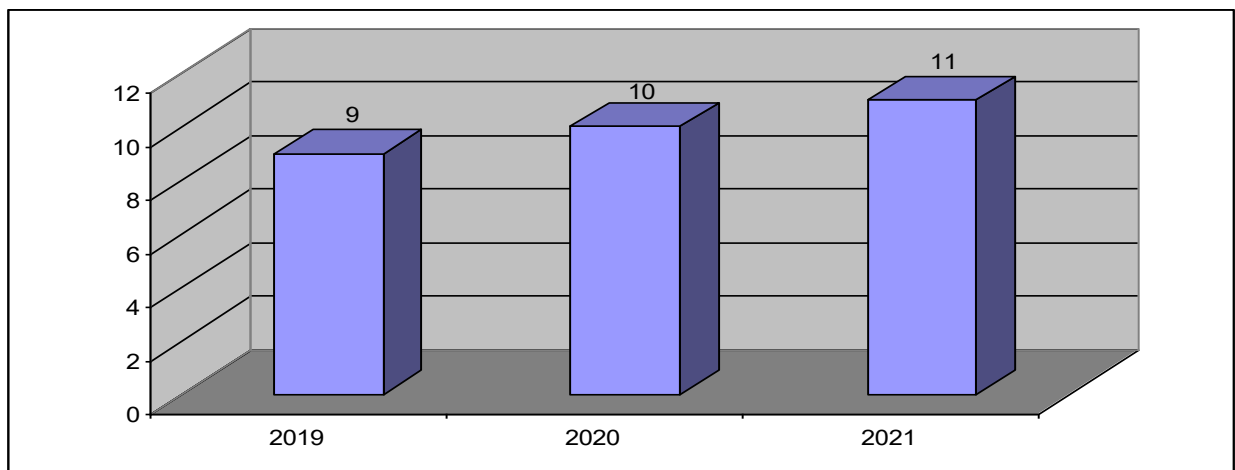


Рис. 2.5. Кількісна характеристика працівників досліджуваного органу публічної влади, що підвищили кваліфікацію у 2019-2021 роках

Примітка. Складено автором на основі [39].

У кожному органі публічної влади працюють люди, які мають базову освіту і різноманітні освітньо-кваліфікаційні рівні підготовки: молодший спеціаліст, бакалавр, спеціаліст і магістр. Серед працівників можуть бути кандидати і доктори наук. Саме тому, вибір форм і методів підвищення їх кваліфікації повинен бути диференційованим. Відтак, в досліджуваному органі публічної влади працює 7 спеціалістів (64%), 3 магістрів (27%) та тільки 1 бакалавр (9%) (рис. 2.6). Такий аналіз свідчить, що в управлінні є резерви для здобуття кваліфікації магістра.

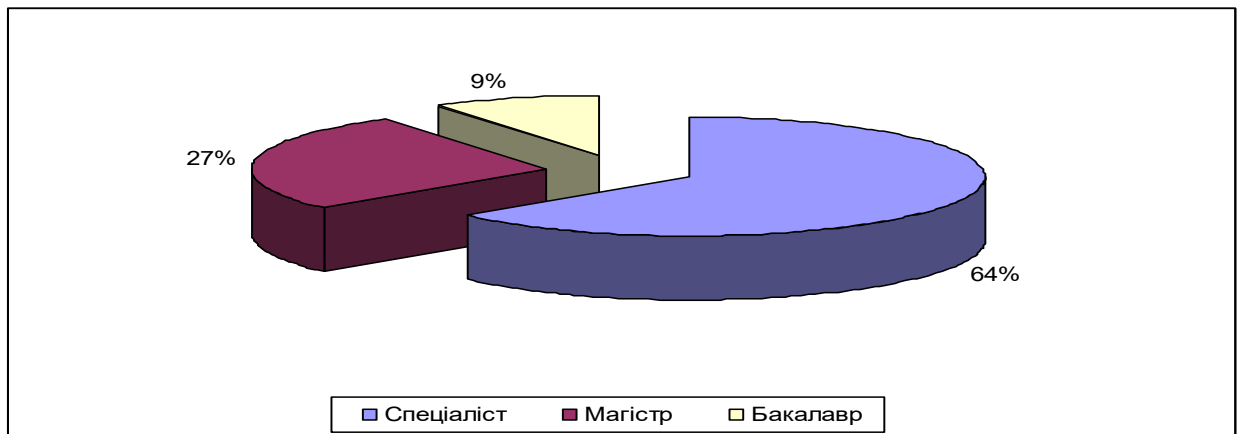


Рис. 2.6. Кваліфікаційний рівень працівників досліджуваного органу публічної влади

Примітка. Складено автором на основі [39] .

Таким чином, рівень кваліфікації працівників у процесі трудової діяльності підвищується за рахунок накопичення досвіду, знань та навичок, а також за рахунок професійної підготовки та перепідготовки. Кваліфікація присвоюється спеціальною комісією на основі комплексної перевірки знань та навичок людини та юридично закріплюється у дипломах, сертифікатах тощо.

2.2. Використання освітніх технологій в системі професійного навчання працівників досліджуваного органу публічної влади

Важливість використання освітніх технологій в системі професійного навчання працівників досліджуваного органу публічної влади пояснюється варіативністю їх структури, компонентами якої є новітні інформаційно-комунікаційні засоби навчально-виховного процесу, інтерактивні методи та дистанційні форми організації навчання.

Стратегічною метою професійного навчання працівників досліджуваного органу публічної влади є формування нової генерації управлінських кадрів, які здатні запроваджувати цінності демократичної, правової, соціальної держави. При цьому, внаслідок зміни умов проходження державної служби, в її функціональне управління імплементуються технології і процеси, що притаманні європейському адміністративному простору. Відтак, працівникам досліджуваного органу публічної влади доцільно:

- оволодівати певними практичними навиками щодо стратегічного планування та проектного менеджменту;
- планувати робочий час;
- здійснювати підготовку документів.

«Сучасна система професійного навчання державних службовців досліджуваного органу публічної влади є потужним механізмом для здобуття ними як академічної освіти з достатньою теоретико-методологічною базою, так і підвищення кваліфікації. Для цього потрібно встановити уніфіковані вимоги, що є стандартними та визнаними міжнародною практикою до підготовки державних службовців, включаючи впровадження засобів й інструментів діагностики рівня їх знань, створення умов для індивідуалізації освіти та безперервного навчання протягом усього професійного життя» [4, с. 91].

«Згідно статті 29 Закону України «Про державну службу» державні службовці підвищують свою кваліфікацію постійно, у тому числі через навчання у відповідних навчальних закладах, як правило, не рідше одного разу на п'ять років»[55].

Курси підвищення кваліфікації, які проходять працівники досліджуваного органу публічної влади мають особливе значення для забезпечення якості виконання ними своїх посадових обов'язків. Виокремлюють основні види підвищення кваліфікації державних службовців досліджуваного органу публічної влади, що забезпечують його безперервність (рис.2.7):

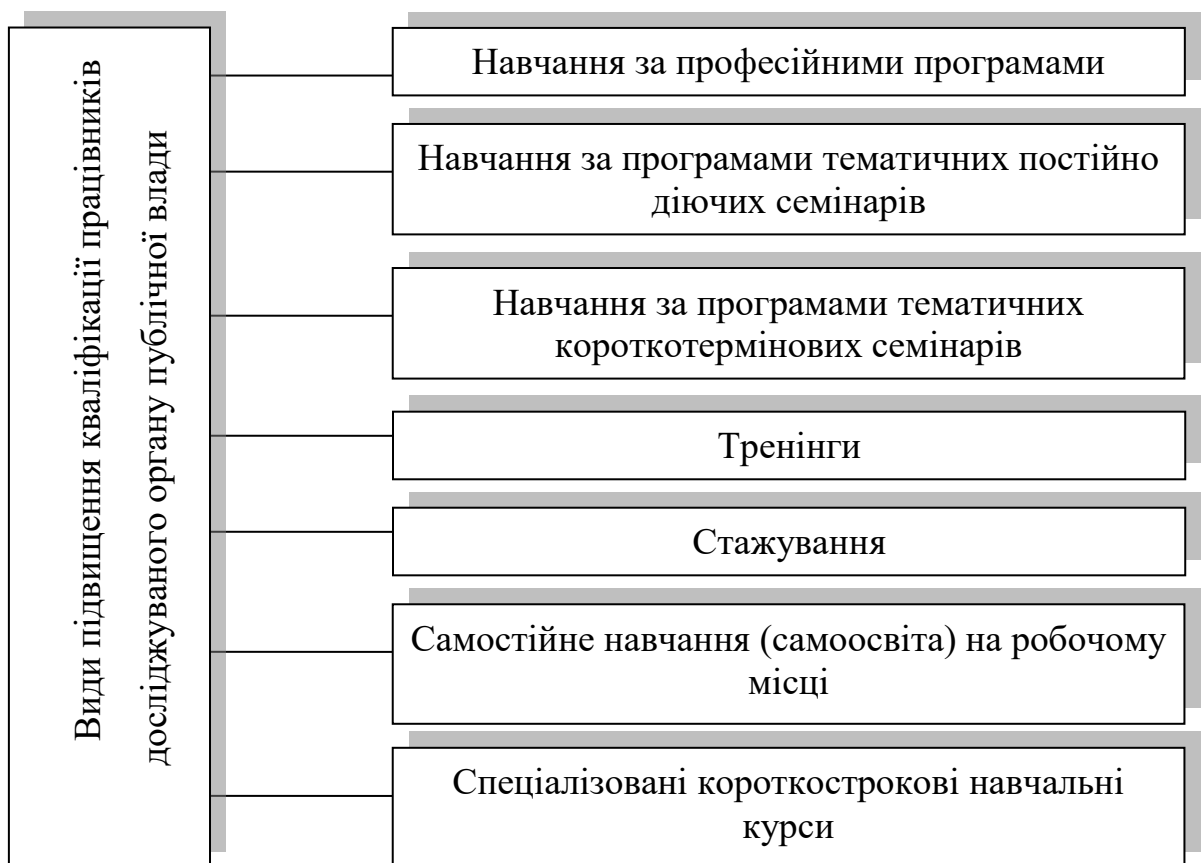


Рис. 2.7. Види підвищення кваліфікації працівників досліджуваного органу публічної влади

Примітка. Сформовано автором на основі [39].

Загальний термін підвищення кваліфікації визначається професійною програмою залежно від форм навчання.

«Навчання за програмами тематичних постійно діючих семінарів передбачає комплексне вивчення проблем організації, правового, економічного, соціального характеру, передового досвіду та інших питань спрямованих на вирішення конкретних завдань удосконалення діяльності органу публічної влади, його підрозділів. Програма такого семінару може передбачати оволодіння знаннями, уміннями за однією із складових програм підвищення кваліфікації. Термін навчання визначається програмою семінару, режим проведення занять – керівництвом за місцем проведення. При цьому, для визначення фактичного рівня кваліфікації та потенціалу працівників, які можна розвинути до більш високих рівнів, доцільно запровадити систему співбесіди керівника із персоналом щодо оцінки їх діяльності упродовж року» [80].

Тематичні короткострокові семінари проводяться з метою вивчення актуальних питань влади, нових законодавчих та нормативних правових актів, передового вітчизняного та зарубіжного досвіду тощо. д. Програми тематичних короткострокових семінарів розробляються організаторами навчання, зміст яких залежить за загальним напрямом семінару.

Забезпечити високий рівень професіоналізму, підтримати інтерес до безперервного навчання керівництва державного органу під слідством.

залучає своїх співробітників до різних форм організації навчання.

«Тренінги – відносно нова форма навчання, яка останнім часом використовується все частіше. Тренінг – це творчий процес керівника і групи, метод активного навчання шляхом включення учасників до діяльності, в процесі якої відбувається формування нових знань, вмінь та навичок на основі особистого досвіду кожного; це є своєрідна модель розвитку особистості, яку кожен реалізує по-своєму, пропускаючи через себе» [80].

Працівники управління землеустрою, використання та охорони земель велике значення приділяють самоосвіті, тому що усвідомлюють необхідність високої професійності, займаючи відповідні посади в досліджуваній установі.

Для ефективної організації підвищення кваліфікації важливо враховувати функціональні напрями професійної діяльності. Вибір видів та форм підвищення кваліфікації мають визначатися залежно від пріоритетів і категорії працівників публічної служби.

Результати навчання і підвищення кваліфікації є однією з підстав для просування по службі. Вважаємо, що для вирішення завдань професійної підготовки та післядипломної освіти працівників досліджуваного органу публічної влади необхідний новий підхід до формування змісту та технологій навчання, сучасне методичне забезпечення, що включає отримання практичних навиків «із застосування:

- практики управління економічними та соціальними процесами;
- ділового адміністрування та фінансового менеджменту, управління проектами та змінами, менеджменту, соціальної психології;
- технологій сучасної адміністративної діяльності, управління колективами та форм контролю за виконання управлінських рішень;
- конституційного та адміністративного права, законодавства з питань державної служби, антикорупційного законодавства, нормативних документів з питань організаційно-кадрової роботи» [37].

Персонал досліджуваного органу публічної влади проходить відповідні види навчання в таких освітніх установах:

- Національна академія державного управління при Президентіві України;
- Львівський регіональний інститут державного управління національної академії державного управління при Президентіві України;
- Українська школа урядування;
- Інститут підготовки кадрів Державної служби зайнятості України;
- Західноукраїнський національний університет.

Передумовою забезпечення професійного навчання є створення нових навчальних дисциплін, якісно відмінних від традиційних як за структурою, так і змістом своєю спрямованістю на узагальнення, універсальні знання,

формування державного службовця нової формації, загальної культури і наукового мислення.

Навчання, яке проходили працівники здійснювалося за такою тематикою:

1. Технології розвитку лідерства на державній службі.
2. Розвиток системи державного управління України в умовах європейської інтеграції.
3. Проведення функціонального аудиту органів виконавчої влади.

Курси підвищення кваліфікації дозволяють налагодити тісні зовнішні зв'язки та плідну співпрацю на різних ієрархічних рівнях, забезпечують надходження інформації до фахівців усіх рівнів органу державної влади, що вивчається, сприяють підвищенню якості обслуговування населення, стимулюють обмін ідей та досвіду, підтримувати зв'язок теорії з практикою та підвищувати престиж роботи в управлінні землеустрою, використання та охорони земель Головного управління державного геокадастру у Київській області.

Важливе значення для можливості забезпечення участі спеціалістів досліджуваного органу публічної влади у різноманітних короткотермінових семінарах має його планування та об'єктивна необхідність у навчанні.

Відтак, з нашого погляду, принцип планування є важливим організаційним аспектом підвищення кваліфікації державних службовців. Він заснований на систематичному аналізі складу державних службовців та вивченні потреби у навчанні державних органів та їх фахівців. Одним з основних документів, що реалізують принцип планування та визначають організацію навчального процесу щодо підвищення кваліфікації, є графік навчання на календарний рік..

«Реалізація принципу плановості передбачає: по-перше, розроблення, погодження й затвердження плану-графіка підвищення кваліфікації державних службовців у відповідних навчальних структурах на наступний навчальний рік. Розробка планів-графіків здійснюється структурними

підрозділами навчальних закладів спільно з Національним агентством України відповідно до потреб органів державної влади та інших замовників навчання в підвищенні кваліфікації їх працівників. План-графік розробляється з урахуванням щорічних методичних рекомендацій Національного агентства України щодо вивчення потреб у підвищенні кваліфікації кадрів і включає інформацію про категорії осіб, які підвищують кваліфікацію, види підвищення кваліфікації, терміни навчання та планову кількість слухачів. Формування контингенту слухачів здійснюється з-поміж осіб, направлених органами державної влади, іншими замовниками навчання» [60].

По-друге, затверджений план-графік дає основу вивчення індивідуальної потреби у підвищенні кваліфікації, розробки навчальних програм, навчально-тематичних планів підвищення кваліфікації, визначення професійних груп та розкладів занять.

Таким чином, використання освітніх технологій у системі професійної підготовки працівників досліджуваного державного органу дасть можливість підвищити їх компетентність та професіоналізм за рахунок системи підвищення кваліфікації відповідно до вимог сьогодення та відповідно до Закону України «Про державну службу».

2.3. Оцінка ефективності механізму формування системи професійного навчання працівників досліджуваного органу публічної влади

В контексті формування системи професійного навчання працівників досліджуваного органу публічної влади важливе значення має оцінка ефективності його механізму, що забезпечує оптимальне відношення отриманого економічного ефекту від навчання до витрат, пов'язаних з ним.

Серед значного різноманіття методів професійного навчання працівників доцільно виділити наступні: самовдосконалення, наставництво,

навчання на робочих місцях, введення в посадові обов'язки, ротація робіт, планові курси удосконалювання, активне навчання, дистанційне навчання, консультування. Керівництво установи вирішує, який з методів навчання є найбільш прийнятний для певної категорії працівників або окремого працівника.

«Пріоритетними якісними показниками є професіоналізм, комунікації, навички. Якщо розглядати професійне утворення як систему, то в ній необхідно виділити два етапи. Відтак, перший етап – власне професійна підготовка. Другий – наступні зусилля, що починаються для поглиблення, розширення й доповнення раніше придбаної кваліфікації.

Підвищення кваліфікації – навчання, обумовлене зміною характеру й змістом праці фахівців на займаній посаді, моральним старінням знань. При цьому в залежності від цілей придбана раніше кваліфікація повинна бути збережена, приведена у відповідність з обстановкою, що змінилася, чи використана для професійного просування по службі. Даний підхід до підвищення кваліфікації безпосередньо впливає з концепції безупинного утворення, в основі якої лежить принцип організації східчастого організаційного навчання персоналу» [4].

Перепідготовка – це набуття базових знань, притаманних іншої спеціальності, професії, і навіть розвиток навичок їх застосування у виробничій діяльності. Необхідність такого навчання пов'язана із зміною професійної діяльності.

Метою єдиної загальнодержавної системи професійної підготовки працівників є забезпечення їхнього високого професіоналізму, здатного забезпечити найбільш ефективно вирішення актуальних завдань та виконання державних функцій. Водночас ця система повинна дозволяти кожному працівникові реалізувати право на збагачення своїх знань та професійних навичок та умінь, реалізацію своїх інтересів, особисту кар'єру, особистісний розвиток.

Положення про систему професійного навчання містить норми щодо:

- «запровадження обов'язковості підвищення кваліфікації за загальними, спеціальними професійними (сертифікатними програмами) та короткостроковими програмами для окремих категорій осіб, які займають посади державної служби;

- нарахування за результатами професійного навчання державних службовців кредитів Європейської кредитної трансферно-накопичувальної системи, які підлягають обліку службою управління персоналом;

- набрання за результатами професійного навчання кожним державним службовцем не менше одного кредиту Європейської кредитної трансферно-накопичувальної системи протягом календарного року» [61].

Водночас, становлення, функціонування та розвиток системи навчання державних службовців досліджуваного органу публічної влади, «має базуватися на таких принципах:

- обов'язковості та безперервності професійного навчання протягом роботи в державному органі;

- цілеспрямованості, прогностичності та випереджувального характеру;

- інноваційності та практичної спрямованості;

- індивідуалізації та диференціації підходів до навчання;

- відкритості та академічної доброчесності;

- наближеності освітніх послуг до місця проживання та проходження служби особи;

- гарантованості фінансування професійного навчання» [4].

Зарахування на державну службу та просування нею також мають бути органічно пов'язані з безперервною підготовкою державних службовців. Впровадження такого механізму просування, що поєднує кваліфікаційні та освітні вимоги до державних службовців з їхньою безперервною підготовкою, дозволить уточнити та суттєво вдосконалити нормативні вимоги до призначення та прийому на державну службу, а також забезпечити професійну підготовку до вступу на посаду. Формування системи підготовки кадрів досліджуваної державної установи, особливо забезпечення її наступності та

обов'язковості, залежить від зміни ставлення до неї як керівників, так і співробітників.

В досліджуваному органі публічної влади професійне навчання реалізується через наступні види (рис. 2.8.).

«Загальні програми підвищення кваліфікації – програми підвищення кваліфікації, метою яких є підвищення рівня професійної компетентності учасників професійного навчання на основі раніше набутого професійного та життєвого досвіду та відповідно до загальних потреб державних органів. Зміст загальних програм підвищення кваліфікації охоплює загальні питання державного управління, питання запобігання корупції, зміни у законодавстві з питань державної служби, європейської та євроатлантичної інтеграції, питання забезпечення рівних прав та можливостей жінок та чоловіків, підвищення рівня володіння іноземною мовою, яка є офіційною мовою Ради Європи, державною мовою, а також інші питання, визначені відповідними державними, регіональними, місцевими програмами, стратегіями» [4].



Рис. 2.8. Види професійного навчання працівників органу публічної влади

Примітка. Сформовано автором на основі [39].

«Спеціальні програми підвищення кваліфікації – програми підвищення кваліфікації, метою яких є підвищення рівня професійної компетентності учасників професійного навчання на основі раніше набутого професійного та життєвого досвіду та відповідно до їх індивідуальних потреб і спеціальних потреб державних органів. Зміст спеціальних програм підвищення кваліфікації охоплює питання функціонування та основних напрямів діяльності окремого публічного органу» [4].

«Професійна програма підвищення кваліфікації – це документ, яким визначаються зміст, термін і розподіл навчального часу, види контролю тощо. Професійні програми підвищення кваліфікації створюються відповідно до конкретних завдань, що передбачені професійно-кваліфікаційними характеристиками певних посад працівників органу влади з урахуванням набутого досвіду фахівця.

Проходження працівниками стажування характеризується набуттям учасниками професійного навчання практичного досвіду виконання завдань та обов'язків у професійній діяльності або галузі знань.

Важливим видом професійного навчання є самоосвіта – самоорганізоване здобуття учасниками професійного навчання певних компетентностей, зокрема під час повсякденної діяльності, пов'язаної з професійною, громадською або іншою діяльністю, дозвіллям» [52].

Навчання у сучасному розумінні – це будь-яке планомірне поліпшення поведінки учня на основі нових знань, установок, цінностей, умінь, навичок тощо. При цьому навчання можна розглядати як організоване спілкування з метою навчання. Система підготовки державних службовців може успішно розвиватися лише за наявності постійно та якісно зростаючої потреби у наслідках їх діяльності.

«Чинний Закон України «Про державну службу» визначає термін професійного навчання – як набуття та вдосконалення професійних знань, умінь та навичок, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації

працівника для його професійної діяльності» [55]. Водночас, підвищення рівня професійної компетентності працівників досліджуваного органу публічної влади шляхом професійного навчання регулюють нормативно-правові акти (рис. 2.9).

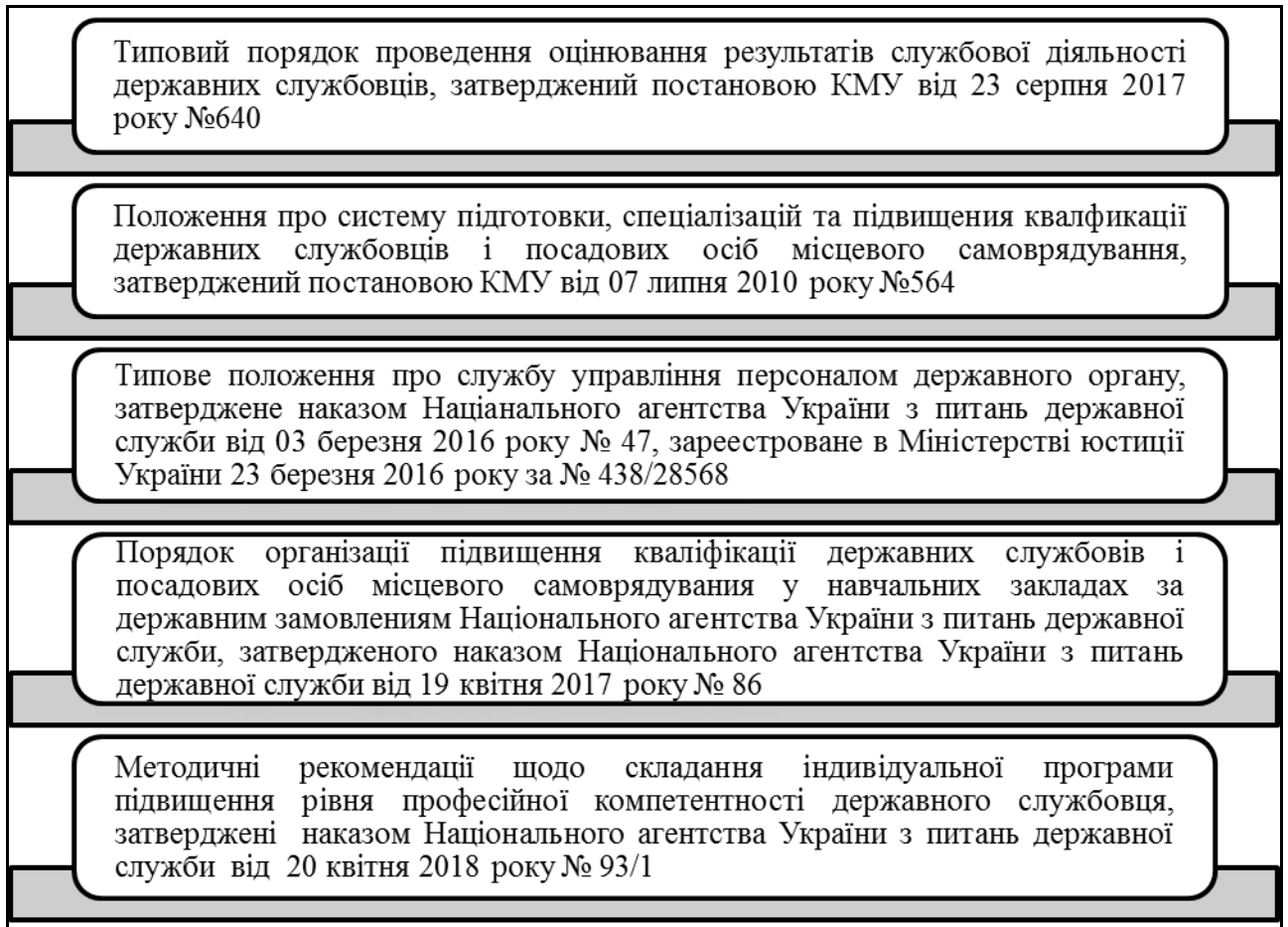


Рис. 2.9. Система нормативно-правових актів, які регулюють складання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності працівників в досліджуваному органі публічної влади

Примітка. Сформовано автором самостійно.

«В досліджуваному органі публічної влади складання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця проводиться в послідовні етапи, які передбачають визначення державним службовцем індивідуальних потреб у професійному навчанні з подальшим узгодженням їх з потребами, визначеними у висновку щодо результатів оцінювання службової діяльності. Після цього проводиться

заповнення індивідуальної програми та її погодження з безпосереднім керівником. На останньому етапі проводиться затвердження індивідуальної програми керівником самостійного структурного підрозділу, в якому працює державний службовець (за наявності) та передача її службі управління персоналом» [39].

Таким чином, важливою складовою підвищення ефективності функціональної діяльності є належна реалізація механізму формування системи професійного навчання працівників досліджуваного органу публічної влади.

Висновки до розділу 2

Дослідження діючої практики формування системи професійного навчання працівників управління землеустрою, використання та охорони земель Головного управління Держгеокадастру у Київській області дозволили зробити такі висновки.

1. Специфікація формування системи професійного навчання працівників відображає важливість професійного рівня персоналу управління землеустрою, використання та охорони земель. Персонал досліджуваного органу публічної влади є головним ресурсом, від професійного рівня якого залежать результати діяльності управління.

2. Кількісно-якісні показники персоналу, свідчать про те, що в досліджуваному органі публічної влади працюють працівники з різним досвідом, віком, освітою та є всі передумови для підвищення їх професійного рівня.

3. Особливу роль у професійному розвитку працівників досліджуваного органу публічної влади відіграє підвищення кваліфікації – навчання, спрямоване на оновлення теоретичних і практичних знань у відповідності до вимог освітніх стандартів з метою підтримки рівня кваліфікації працівників, достатнього для ефективного виконання завдань.

Підвищення кваліфікації здійснюється при отриманні працівником додаткових функцій або за необхідністю проведення посадових переміщень у межах відповідної групи посад. Для підвищення кваліфікації характерним є набуття учасниками професійного навчання нових та вдосконалення раніше набутих компетентностей у межах професійної діяльності або галузі знань.

4. Важливість використання освітніх технологій в системі професійного навчання працівників досліджуваного органу публічної влади пояснюється варіативністю їх структури, компонентами якої є новітні інформаційно-комунікаційні засоби навчально-виховного процесу, інтерактивні методи та дистанційні форми організації навчання.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

3.1. Пріоритетні напрями удосконалення системи професійного навчання працівників досліджуваного органу публічної влади

Належне професійне навчання працівників досліджуваного органу публічної влади сприяє підвищенню рівня їх професіоналізму та є неодмінною умовою для забезпечення і збереження кадрової безпеки. Професійне навчання дозволяє працівникам досліджуваного органу публічної влади бути конкурентоспроможними, внаслідок неперервного вдосконалення знань, умінь, навичок, перепідготовки, підвищення кваліфікації. При цьому розвиток конкурентоспроможності проходить шляхом удосконалення ключових компетенцій.

«Ключові компетенції – це сукупність індивідуальних якостей людини, за допомогою яких можна визначити її здатність у досягненні успіху у певному виді діяльності. Ключові компетенції складаються із професійних компетенцій (базові знання, уміння, здібності) і рольових компетенцій (особисті характеристики, які визначають соціальну активність особистості у процесі організації і здійснення колективної діяльності під час виконання виробничих завдань) (рис. 3.1)» [67].

Основною складовою в організації професійного навчання працівників досліджуваного органу публічної влади є оцінка потреби їх у навчанні. Якість проведеного аналізу потреби в професійному навчанні визначатиме ефективність затрат та результативність подальшої діяльності працівників досліджуваного органу публічної влади. На цьому етапі доцільно визначити напрями, за якими потрібно проводити навчання.

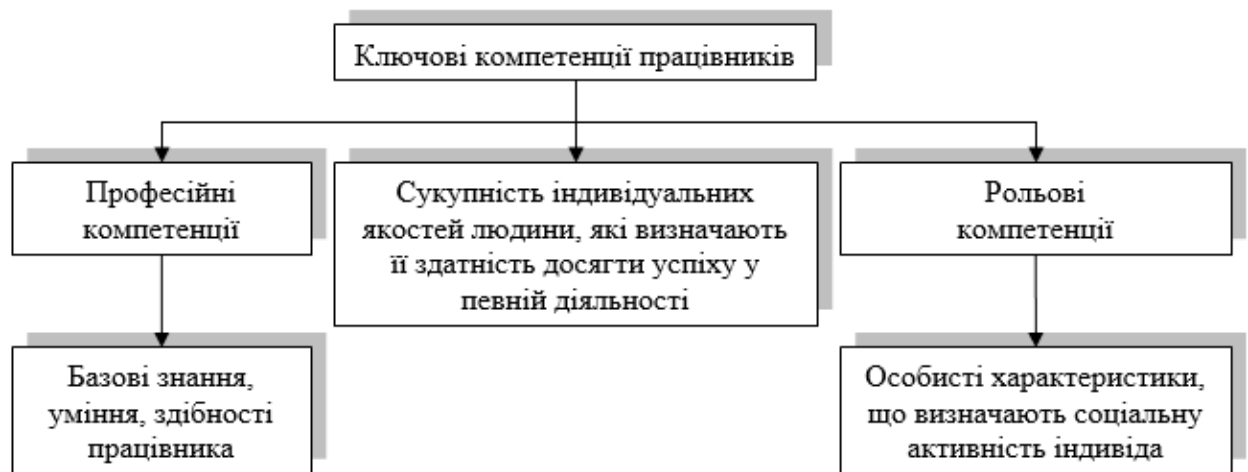


Рис. 3.1. Ключові компетенції працівників досліджуваного органу публічної влади

Примітка. Складено на основі [67].

Для визначення завдань по кожному напрямку необхідно зібрати та проаналізувати інформацію за такими напрямками: управління людськими ресурсами; організаційний аналіз; аналіз робочих операцій; аналіз плинності кадрів; аналіз втрат робочого дня (хвороби, запізнення, самовільні прогули); управлінська інформація; аналіз компетентності працівників; аналіз відгуків відвідувачів; аналіз ефективності працівників; інформація про діяльність працівників; аналіз відхилень.

«Цілі професійного навчання із позицій органу публічної влади та самого фахівця суттєво відрізняються. Так, із позиції органу державної влади безупинне навчання має такі цілі: організація та формування керуючого персоналу; набуття уміння визначати, розуміти та вирішувати проблеми; відтворення персоналу; інтеграція персоналу; гнучке формування персоналу; адаптація; впровадження нововведень. Із позиції державного службовця цілями безперервного навчання є:

- підтримка на належному рівні та покращення власної фахової кваліфікації;
- отримання професійних знань за межами сфери професійної діяльності;

– отримання професійних знань, які впливають на роботу органу державної влади;

– розвиток здібностей у сфері планування і організації діяльності» [1].

«Важливе значення для працівників досліджуваного органу публічної влади має не лише зосередження зусиль та часу на усвідомленні потреби нових професійних компетенцій, але й постійне вдосконалення професійного рівня, зростання управлінських, аналітичних, комунікативних складових їх діяльності, зорієнтованих на надання якісних послуг. При цьому формування нових підходів до процесу підготовки персоналу під час професійного навчання спрямовано на підвищення їх якості. Компетентнісний підхід в освіті працівників досліджуваного органу публічної влади означає перегляд освітньої парадигми, творчий синтез традиційних та інноваційних технологій» [23, с.17].

«Особливістю професійної компетентності працівників досліджуваного органу публічної влади є стан організованості професійного середовища: чим менше організована професійна діяльність, тим необхіднішим є професійно компетентний спеціаліст. Водночас головними чинниками, які повинні визначати ефективність діяльності працівників, мають бути: професійний досвід та знання, інтелектуальний потенціал, ерудиція і об'єктивна оцінка результатів діяльності» [24, с.127]. Приймаючи на роботу спеціаліста, доцільно досконало вивчити його здібності, «сильні» та «слабкі» сторони особистих якостей та визначити рівень його професійної компетентності (з урахуванням завдань, які вирішує орган державної влади).

В контексті цього, ми пропонуємо в управлінні землеустрою, використання та охорони земель Головного управління Держгеокадастру у Київській області використовувати наступні кластери компетенцій для категорії «керівники» (рис. 3. 2).



Рис.3.2. Кластери компетенцій для категорії «керівники» в досліджуваному органі публічної влади

Примітка. Сформовано автором самостійно.

При цьому для оцінки рівня розвитку кожної компетенції пропонується використовувати 100-бальну шкалу оцінки з наступною градацією (табл. 3.1).

Рівні розвитку компетенцій керівника органу публічної влади

№ п/п	Рівень розвитку компетенції	Оцінка в (балах)	Сутність оцінки
1.	РМ – рівень майстерності	100	Лідерський рівень розвитку компетенції, що необхідний для прийняття стратегічно важливих рішень. Менеджер не лише проявляє необхідні навички та здібності, але також створює умови для розвитку даної компетенції у інших працівників.
2.	РП – рівень професіоналізму	90	Високий рівень розвитку компетенції. Керівник добре володіє професійними навичками та здібностями, вміло проявляє їх в умовах підвищеної складності, здатний активно впливати на ситуацію. Цей рівень передбачає здатність керівника прогнозувати наслідки прийнятих рішень.
3.	РД – рівень досвіду	80-60	Керівник володіє компетенцією, ефективно використовує її в професійній діяльності, проявляє активність та ініціативу щодо її розвитку.
4.	РС – рівень становлення	50-30	Керівник усвідомлює значення компетенції, частково реалізує її в професійній діяльності, не завжди активний в її розвитку. Періодично проявляє навички і якості, що відносяться до компетенції.
5.	НР – незадовільний рівень	20-10	Керівник не реалізує компетенцію в професійній діяльності. Не розуміє важливість компетенції, не намагається її розвивати.

Примітка. Сформовано автором самостійно.

Наступний етап – визначення комплексної оцінки кожного кластера компетенцій. Аналогічним чином можна визначити рівень професійної компетентності працівників, які належать до категорії «посадові особи» та «робітники». При цьому для кожної категорії працівників визначено групи компетенцій, які відповідають їх посадовим обов'язкам.

Оцінка професійної компетентності дозволяє формувати плани особистісного розвитку, що ліквідують розрив між професійними вимогами, що зростають, і існуючим рівнем компетентності кожного працівника; інформування працівників про те, у якому напрямку їм необхідно підвищувати свої професійно-кваліфікаційні характеристики, соціально-психологічні та морально-етичні якості; виявити ключових співробітників,

яких залежить соціально-економічний результат діяльності органу структури державної влади.

Таким чином, компетентісно-орієнтовані освітні цілі повинні відповідати змісту діяльності спеціаліста, передбачати формування цілісної сукупності знань, умінь, навичок та компетентності об'єкта навчання у конкретній діяльності; ставити за мету досягнення об'єктом навчання певного рівня компетентності; враховувати принцип системності та послідовності у навчанні та передбачати поетапне формування рівнів компетентності. При цьому компетентність персоналу проявляється на трьох рівнях: на рівні викладу та розуміння, коли працівник уже має знання, навички та вміння, але ще не має досвіду їх застосування; рівні якості виконання трудових функцій, коли суб'єкт професійної діяльності має досвід реалізації покладених на нього завдань; рівні творчої екстраполяції, що дозволяє фахівцю переносити у свою діяльність ефективні методи та прийоми інших сфер суспільної діяльності, а також синтезувати нові форми, способи та способи ефективної реалізації виробничих завдань та функцій.

3.2. Впровадження нових форм професійного навчання працівників досліджуваного органу публічної влади

В сучасних умовах впровадження інноваційних форм професійного навчання працівників досліджуваного органу публічної влади забезпечуються наступними принципами їх відбору: актуальність, структурованість, стандартизація, варіативність, диференціація.

Організація навчального процесу в інститутах підвищення кваліфікації персоналу здійснюється з «врахуванням наступних принципів:

- пріоритетності самостійності у навчанні, що проявляється у змісті навчання через активні й інтерактивні методи та форми;
- структурованості навчання через очно-дистанційну форму організації навчання;

- проблемності змісту навчання на основі створення проблемних ситуацій на заняттях та введення нових форм підвищення кваліфікації;
- індивідуалізації та диференціації – через розробку індивідуальних планів підвищення кваліфікації і кредитно-модульної форми навчання;
- гуманізації до суб'єктів навчального процесу, що передбачає діагностування особистісних якостей;
- елективності, що означає виконання завдань тестового контролю [87].

Вищезазначена система принципів відбору змісту навчання й організації навчального процесу сприяють забезпеченню цілісності, наступності і безперервності професійного розвитку працівників досліджуваного органу публічної влади .

Вибір змісту навчання до початкової програми для конкретної категорії працівників має відбуватися наступним чином:

- доцільно визначити професійні компетентності відповідної категорії працівників;
- виокремити зміст, форми і методи навчання для професійної компетентності;
- визначити у кожному навчальному модулі теми для інваріантного і варіативного вивчення;
- обліковувати кожний навчальний модуль, визначати обсяг кредитів, визначати теми занять для залікового кредиту;
- для конкретної категорії працівників визначити зміст освітньо-професійної програми навчання, який має достатню кількість годин, відведених для самостійного вивчення матеріалу, складається з набору інваріантних і варіативних модулів, обліковується кількістю кредитів і балів для отримання свідоцтва про навчання або підвищення кваліфікації.

До сучасних технологій навчання в інноваційній системі підвищення кваліфікації персоналу Доцільно віднести:

– електронний підручник, що дозволяє самостійно освоїти навчальний курс та об'єднує властивості підручника, довідника, збірника задач;

– ТВ-технологія – різновид дистанційної технології навчання, що передбачає використання систем телебачення для подачі матеріалів та організації консультацій у викладачів;

– мережева технологія – це дистанційна технологія навчання, що дозволяє використання мереж телекомунікації для забезпечення інтерактивної взаємодії слухачів та викладачів;

– кейс-технологія – різновид дистанційної технології навчання, яка передбачає використання наборів (кейсів) текстових, аудіовізуальних та мультимедійних навчальних матеріалів для самостійного вивчення.

«Метод кейс-технології, або ситуаційні методи навчання (case-study) полягає у використанні конкретних випадків (ситуацій, історій, тексти яких називаються «кейсом») для спільного аналізу, обговорення або вироблення рішень слухачами з певного розділу навчання.

«За допомогою кейс-методу можна вирішувати такі навчальні завдання:

– набуття слухачами навичок використання теоретичного матеріалу для аналізу практичних проблем;

– формування у слухачів навичок оцінювання ситуації, вибору та пошуку основної інформації;

– вироблення вмінь формулювати питання і запити;

– формування вмінь самостійно приймати рішення в умовах невизначеності;

– вироблення умінь розробляти багатоваріантні підходи до реалізації плану дії;

– формування прийомів та навичок аналізу ситуацій, прогнозування способів розвитку ситуацій;

– формування вмінь та навичок конструктивної критики тощо» [79].

Дослідження науковців свідчать, що цей метод не потребує великих матеріальних і часових витрат й допускає варіативність навчання. Проблемна ситуація може бути висвітлена як при вивченні нової теми у викладенні теоретичного матеріалу, так і може використовуватися з метою узагальнення та систематизації матеріалу.

Робота над кейсом передбачає: розбір конкретної ситуації з певного сценарію, який включає самостійну роботу; «мозковий штурм» в межах малої групи; публічний виступ із представленням та захистом запропонованого рішення; контрольне опитування учасників на предмет знання фактів кейсу, що розбирається.

З метою підвищення компетентності працівників управління землеустрою, використання та охорони земель Головного управління Держгеокадастру у Київській області пропонуємо використовувати наступні сучасні технології навчання (табл.3.2).

Таблиця 3.2

**Сучасні технології навчання працівників досліджуваного органу
публічної влади**

Технології	Можливість використання (опис)
Тренінг	Мінімум інформації і максимум вправ на відпрацювання навчків. Застосовується для розвитку навчків невеликої групи осіб. Метою тренінгів є моделювання наближених до реальності ситуацій з метою розвитку певних практичних навчків, освоєння нових моделей поведінки, зміни ставлення до виконання завдань тощо. Цей метод диференціюється у сукупності таких інструментів: ділові, рольові та імітаційні ігри, дискусії, дебати тощо.
Кейс-навчання	Технологія для короткострокового навчання на основі практичних ситуацій. Мета – навчити аналізувати інформацію, сортувати її для вирішення поставленого завдання, виявляти ключові проблеми, вибирати оптимальне рішення.
Коучинг	Нова форма консультаційної підтримки, засіб сприяння, допомоги в пошуку вирішень або подолання будь-якої складної ситуації. Завдання коуча не дати знання або навчків, а допомогти людині самостійно знайти їх і закріпити на практиці.
E-learning	Масовий метод дистанційного навчання у вигляді електронних книг, відео уроків, комп'ютерних вправ. Ефективність виявляється в переданні знань великій кількості людей.
Самонавчання	Проходить в індивідуальному порядку за умови стимулювання навчання з використанням різноманітних матеріалів: книг, документації, аудіо-, відео- і мультимедійних програм через формування системи безперервного навчання при створенні умов для повного розкриття потенціалу співробітників, їх здібності вносити відчутний внесок у діяльність свого органу публічної влади.
Дистанційне навчання	Використання телекомунікаційних технологій для навчання персоналу на відстані (найбільш застосовуванням його різновидом є Skype-навчання, або прослуховування вебінарів).
Сторітелінг (мотиваційна розповідь)	Метод навчання нових співробітників органу державної влади для ознайомлення з організаційною структурою, корпоративною культурою, локальними розпорядчими документами тощо. Навчання починається з моменту підбору персоналу до повної адаптації працівника; воно проводиться безпосереднім керівником (наставником) для надання інформації про орган публічної влади, його особливості.
Екшн-навчання	Метод навчання для вирішення реальних проблем на практиці в процесі діяльності органу державної влади. Основою цього методу є створення робочої групи, що вирішує поставлене завдання. За допомогою методу можна удосконалити компетенції зі стратегічного планування, навчків прийняття обґрунтованих рішень, вирішити конкретні завдання.
Баскет-метод	Метод імітації ситуацій «керівної діяльності», за якого співробітник долучається до ролі керівника. Цей метод застосовується до працівників, які претендуватимуть на керівну посаду.
Shadowing («стеження»)	Надання можливості працівнику, представленого до просування кар'єрними сходами, перекваліфікації, ротачії, не менше двох днів бути «тіньою» співробітника, що займає певну посаду. Завдяки цьому номінант «занурюється» в специфіку певної роботи, може визначити сутність і обсяг необхідних йому знань, навчків і необхідних компетенцій.

Примітка. Складено автором самостійно.

Отже, сучасні процеси прискорення глобалізації, і навіть децентралізації вимагають від органів структури державної влади

використання як традиційних методів навчання, так і впровадження інноваційних технологій задля забезпечення безперервної професійної підготовки співробітників досліджуваного органу структурі державної влади.

ВИСНОВКИ

Дослідження на тему «Формування системи професійного навчання працівників органу публічної влади» дало змогу зробити наступні висновки та пропозиції:

1. Професійна підготовка службовців органу державної влади являє собою сукупність цілеспрямованих систематичних дій, спрямованих на поглиблення та розширення окремих елементів професійних компетенцій службовців, запровадження нових елементів відповідно до поточних та перспективних потреб органу. Таке навчання має бути: поступовим та дозованим, враховувати здібності та інтереси учнів; передбачити чіткі цілі, методи навчання, рівень відповідності студентів та викладачів, можливість проведення навчання поетапно; створення сприятливих умов для неформальної та комфортної обстановки.

2. Ефективна робота співробітників органів державної влади неможлива без створення атмосфери загальної зацікавленості у досягненні спільного успіху. Успіх залежить від компетентності, творчої активності кожного співробітника, готовності брати він відповідальність за прийняті рішення. В органі державної влади управління та кадрова служба мають у своєму розпорядженні широкий арсенал форм, методів та засобів професійної підготовки працівників, вибір яких залежить від стратегічних завдань розвитку персоналу, ефективності використання його складових. .

3. В умовах формування системи професійної підготовки службовців органу державної влади велике значення мають методологічні підходи, зокрема щодо безперервного навчання службовців. При цьому трактування безперервного навчання працівників органів державної влади передбачає спрямованість на підвищення ефективності та якості надання державних послуг, постійне зростання рівня професіоналізму, компетентності, ділової ініціативи, сучасного мислення, освоєння нових методів роботи.

4. Реформування системи професійної підготовки працівників органів державної влади передбачає соціальну спрямованість професійної

підготовки, оптимізацію її змісту, відкритість до нових технологій, гарантії прав громадян та рівні можливості для професійної підготовки. Динамічність та результати їхньої роботи залежать від професійної компетентності та ділової активності персоналу, від його прагнення до самовдосконалення.

5. Уточнення формування системи професійної підготовки працівників відображає важливість професійного рівня кадрів управління земельними ресурсами, використання та охорони земель. Персонал досліджуваного органу є основним ресурсом, від професійного рівня якого залежать результати управлінської діяльності. При цьому кількісні та якісні показники кадрів свідчать про те, що у досліджуваному державному органі працюють співробітники з різним стажем, віком, освітою та є всі передумови для підвищення їхнього професійного рівня.

6. У підвищенні кваліфікації працівників досліджуваного державного органу особливу роль відіграє підвищення кваліфікації - навчання, спрямоване на оновлення теоретичних та практичних знань відповідно до вимог освітніх стандартів з метою підтримки рівня кваліфікації працівників, достатнього для ефективного виконання поставлених завдань. Підвищення кваліфікації здійснюється при отриманні працівником додаткових функцій або у разі необхідності перекладу роботи в межах відповідної групи посад. Підвищення кваліфікації характеризується придбанням учасниками професійного навчання нових та вдосконаленням раніше набутих компетенцій у рамках професійної діяльності чи галузі знань.

7. Важливість використання освітніх технологій у системі професійної підготовки працівників досліджуваного органу структурі державної влади пояснюється варіативністю їх структури, складовими якої є новітні інформаційно-комунікаційні засоби освітнього процесу, інтерактивні методи та дистанційні форми організації навчання.

8. Курси підвищення кваліфікації дають можливість налагодження тісних зовнішніх зв'язків та плідної співпраці на різних ієрархічних рівнях, надають інформацію фахівцям усіх рівнів досліджуваного державного

органу, сприяють підвищенню якості обслуговування населення, стимулюють обмін думки та досвід, підтримувати зв'язок теорії з практикою та підвищувати престиж роботи у управлінні землеустрою, використання та охорони земель Головного управління державного геокадастру у Київській області.

9. Належне професійне навчання працівників досліджуваного органу публічної влади сприяє підвищенню рівня їх професіоналізму та є неодмінною умовою для забезпечення і збереження кадрової безпеки. Професійне навчання дозволяє працівникам досліджуваного органу публічної влади бути конкурентоспроможними, внаслідок неперервного вдосконалення знань, умінь, навичок, перепідготовки, підвищення кваліфікації. При цьому розвиток конкурентоспроможності проходить шляхом удосконалення ключових компетенцій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко Н. Ф. Управління професіоналізацією кадрів державної служби України: форми, методи, технології: монографія. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2012. 184 с.
2. Богданова Н.О. Процес формування професійного елітного корпусу державної служби: аспекти державного менеджеризму. *Соціологія*. 2011. №3 (77). С. 119-123.
3. Болюбаш Н. М., Ємельянов В. М. Упровадження дистанційних технологій у професійну підготовку державних службовців. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»*. Серія: Державне управління. 2012. Т. 202, Вип. 190. С. 116-120.
4. Ващенко К. О. Професійна підготовка державних службовців: теорія, методологія, практика: монографія. Івано-Франківськ: Місто НВ, 2017. 416 с.
5. Верба С. М. Впровадження сучасних методів навчання державних службовців із застосуванням європейських стандартів для професіоналізації державної служби України. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»*. Сер.: Державне управління. 2010. Т. 130, Вип. 117. С. 71-73.
6. Винничук Р. О., Дмитришин Я. Ю. Особливості формування стратегії розвитку організації. *Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць*. 2014. Вип. 24.9. С. 198-203.
7. Вишневський А., Хмельницька О. Застосування моделі та профілів компетентності для управління персоналом в системі державної служби. *Вісн. держ. служби України*. 2004. № 4. С. 38.
8. Гарасим В. В., Дзяна Г. О. Електронне навчання у сфері професійної підготовки управлінського персоналу органів публічної влади. *Ефективність державного управління*. 2013. Вип. 36. С. 209-217.

9. Гетьман О. О., Білодід А. О. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*: ел. наук. фах. вид. 2017. Випуск 17. С. 556-561.

10. Гнидюк Н. А. Розвиток державної служби на засадах професійного навчання в напрямку євроінтеграції. *Державне управління: удосконалення та розвиток*: електронне наукове фахове видання. 2017. № 4. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1226>

11. Гогіна Л. М. Компетенції та компетентності в державній службі України: до проблеми формування понятійного апарату. *Державне управління: теорія та практика*. 2007. № 2. URL: <http://www.academy.gov.ua/ej6/index.htm>.

12. Голобор Н. Ю. Зарубіжний досвід освітньо-фахової підготовки управлінських кадрів та можливості його застосування в Україні. *Державне управління: теорія та практика*: електрон. фах. наук. вид. К.: НАДУ, 2011. № 2. URL: <http://www.academy.gov.ua>.

13. Гончарук Н. Т., Прудиус Л. В. Модернізація державної служби України на сучасному етапі розвитку. *Право та державне управління*: зб. наук. праць: [у 2-х т.]. Запоріжжя: КПУ, 2017. Т. 2. № 4. С. 191-198.

14. Гончарук Н. Т., Прудиус Л. В. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. *Аспекти публічного управління*: наук. журнал. 2018. Том 6. №1-2. С. 42-51.

15. Даниленко Л.І. Інноваційна модель підвищення кваліфікації керівних кадрів на засадах кредитно-модульної форми організації навчання: науково-метод. посіб.: у 2 кн. / за заг. ред. Л.І.Даниленко. Кн. 1. К.: МОН і Світовий банк, 2011. 80 с.

16. Державна служба: підручник: у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України / редкол.: Ю. В. Ковбасюк (голова), О. Ю. Оболенський (заст. голови), С. М. Серьогін (заст. голови) та ін. К. ; Одеса: НАДУ, 2013. Т. 2. 348 с.

17. Деякі питання професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: Постанова Кабінету Міністрів України від 13 січня 2016 р. № 19. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua>

18. Деякі питання реформування державного управління України: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 черв. 2016 р. № 474-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80> Т.Г.

19. Деякі питання реформування системи професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування: Постанова Кабінету Міністрів України від 27 вересня 2016 р. № 674. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npras/249368547>

20. Долженков О. О., Постоян Т.Г. Технологія портфоліо в аспекті автентичного оцінювання результатів професійної підготовки майбутніх фахівців. *Наука і освіта*: наук.-практ. журнал. 2015. № 5. С. 31-36.

21. Журавльов А. В. Концепція комплексного рішення щодо розвитку інформаційної інфраструктури дистанційного навчання в системі підготовки державних службовців. *Державне управління: теорія та практика*. К.: НАДУ, 2010. – № 2. URL: <http://www.academy.gov.ua>

22. Журавльов А. В. Оптимізація та розвиток інфраструктури підготовки, консультування та підвищення кваліфікації державних службовців за рахунок використання сучасних підходів «хмарних» технологій. URL: <http://academy.gov.ua>.

23. Загорський В. С., Ліпенцев А.В. Модернізація підготовки управлінців: концептуальні та стратегічні аспекти. *Ефективність державного*: зб. наук. пр. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2008. Вип. 14/15. С. 13-22.

24. Іванова І. В. Професіоналізація менеджменту: монографія. К.: КНТУ, 2006. 695 с.

25. Іваницька О.М. Дослідження ринку освітніх послуг: навч. посіб. К.: Київ. ун-т ім. Б.Грінченка, 2010. 40 с.

26. Кійко Л. Професіоналізація державних службовців: теоретичний аспект. 2013. URL: <http://www.nbuiv.gov.ua>.

27. Компетентнісний підхід в освіті: теоретичні засади і практика реалізації: матеріали методологічного семінару. Ч.1 / [ред. кол. : В. Г. Кремень, В. І. Луговий, О. І. Ляшенко та ін.]. К. : Ін-т обдарованої дитини НАПН України, 2014. 370 с.

28. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР URL: <http://zakon.rada.gov.ua>

29. Круп'як Л.Б., Круп'як І.Й. Інноваційні механізми модернізації адміністрування діяльності організації в контексті підвищення професійної компетентності її персоналу. *Державне управління: удосконалення та розвиток*: науковий журнал. 2014. № 8. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua>.

30. Круп'як Л.Б., Круп'як І. Й. Підвищення професіоналізму публічних службовців як складова розвитку людського потенціалу в публічному управлінні економіки. Публічна служба в Україні: реалії та перспективи розвитку: матеріали круглого столу, приуроченого 100-річчю запровадження Державної служби в Україні, 12 червня 2018 р. Тернопіль: ТНЕУ, С. 110-113.

31. Круп'як Л.Б. Професіоналізм персоналу як чинник ефективного розвитку муніципальних утворень. *Організаційні та економічні проблеми розвитку муніципальних утворень*: зб. тез доп. Міжнар. наук.-практ. конф. Тернопіль: Економічна думка, 2006. С. 180-185.

32. Круп'як Л. Б. Удосконалення методологічних засад професійної компетентності персоналу в системі державного адміністрування. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*: наук. журнал. 2011. № 16. С. 70-73.

33. Круп'як Л.Б. Управління трудовими ресурсами організації: навч. посібник. К.: Кондор - Видавництво, 2013. 278с.

34. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посібник. К. : Кондор. 2006. 308 с.

35. Кудрявцева В.С. Удосконалення механізму формування системи професійного навчання працівників органу державної влади. *Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі*: матеріали доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених (м. Тернопіль, 7 листопада 2019 р.). Тернопіль. 2019. С. 180-182.

36. Кучерявий А.О., Балко М.В. Основи самостійної навчальної діяльності: навч. посіб. Донецьк: ДЮІ ЛДУВС ім. Е.О. Дідоренка, 2010. 200 с.

37. Лімаренко О., Толкованов В. Профілі компетентності це передусім механізм і процедура. URL: <http://ukurier.gov.ua/uk/articles/vyacheslav-tolkovanov-profil-kompetentnosti-ce-pe>

38. Марцінковська О., Фижик Н. Роль коучингу в розвитку персоналу. *Економічний аналіз*: зб. наук. праць каф. екон. аналізу і статистики Терноп. нац. екон. ун-ту. Тернопіль, 2011. Вип. 8, ч. 2. С. 257-260.

39. Матеріали діяльності управління землеустрою, використання та охорони земель Головного управління Держгеокадастру у Київській області. URL: <https://kyivska.land.gov.ua/>

40. Мельников О. Ф., Савченко Б. Г., Котуков О. А. Визначення та задоволення потреб державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування у професійному навчанні (на прикладі Харківської області): монографія / заг. ред. проф. О. Ф. Мельникова. Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ "Магістр", 2004. 228 с.

41. Методичні рекомендації з розробки єдиних стандартів підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування / В.А. Гошовська, Л.І. Даниленко, Н.Б. Ларіна, М.С. Орлів. К.: НАДУ, 2012. 48 с.

42. Методичні рекомендації з розробки професійних програм підвищення рівня професійної компетентності державних службовців,

посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад / [В.А. Гошовська, Н.Б. Ларіна, М.С. Орлів, Г.В. Сєрова та ін.]. К.: НАДУ, 2012. 24 с.

43. Моніторинг якості освіти: світові досягнення та українські перспективи: посібник / за заг. ред. О.І.Локшиної. К.: К.І.С., 2004. 128 с.

44. Морозова Н. І. Професіоналізація як чинник формування людських ресурсів державної служби. *Статистика України*. 2009. № 4. С. 102-109.
URL: <http://www.academy.gov.ua>

45. Мостовий Г., Бабаєв В. Технологія формування професійних компетенцій персоналу в органах державної влади. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2011. Вип. 2. С. 81-89.

46. Муравицька Г. В. Інформаційна база системи професійного навчання державних службовців. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. Сер.: Державне управління. 2017. № 2. С. 104-111.

47. Наукові засади та шляхи забезпечення ефективності підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування: наук. розробка / за заг. ред. В. А. Гошовської. К. : НАДУ, 2011. 44 с.

48. Неліпа Д. В. Організаційно-правові засади державної служби в Україні: підручник. 2-ге вид., переробл. та допов. Київ: Центр учб. л-ри, 2017. 376 с.

49. Носик О. А. Розвиток служби управління персоналом державного органу на засадах компетентнісного підходу: дисертація на здобуття наук. ступеня к.держ.упр.: спец. 25.00.03 – державна служба. К. : НАДУ, 2018. 264 с.

50. Орлів М. С. Особливості формування моделі підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування в контексті реформування державного управління України.

Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України: наук. журнал. Сер.: Державне управління. 2016. № 4. С. 100-107.

51. Пархоменко-Куцевіл О. Формування, розвиток та модернізація державних посад: концептуально-методологічні засади: монографія. К.: ФАДА, ЛТД, 2010. 296 с.

52. Пашко Л. Професійна освіта державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: акмеологічний підхід. *Вісник НАДУ*. URL: <http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2013>

53. Петрова І. Л. Стратегічне управління розвитком персоналу. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. № 5 (50). 2011. С. 128-132.

54. Про зайнятість населення: Закон України від 5 липня 2012р. № 5067-VI. К., 1999. Т. 1. С. 252-268.

55. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>

56. Про затвердження Положення про порядок стажування у державних органах Постанова Кабінету Міністрів України від 1 грудня 1994 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/804-94-%D0%BF>

57. Про затвердження методики визначення та проведення аналізу потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування: Постанова Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 р. № 246. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF>

58. Про затвердження методичних рекомендацій щодо розробки програм тематичних постійно діючих і короткострокових семінарів, тренінгів, спеціалізованих короткострокових навчальних курсів: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від від 13 квітня 2016 року № 79. URL: http://www.search.ligazakon.ua/l_doc..nsf/link

59. Про затвердження Методики визначення та проведення аналізу потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 13 листопада 2019 р. за N 1157/34128. URL: [http://www. search.ligazakon.ua/l_doc..nsf/link](http://www.search.ligazakon.ua/l_doc..nsf/link)

60. Про затвердження вимог до змісту професійних програм підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 04 листопада 2011 р. № 51. URL: <http://www.guds.gov.ua>

61. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад. Постанова Кабінету Міністрів України від 06 лютого 2019 року № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>

62. Про місцеві державні адміністрації: Закон України від 09.04.1999 № 586-XIV229. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>.

63. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки : Указ Президента України від 01.02.2012 р. №45/2012. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>

64. Стратегія реформування державного управління України на 2019-2021 роки, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 року № 474 (в редакції розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 грудня 2018 року № 1102-р). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>

65. Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Розпорядження Кабінету

Міністрів України від 1 грудня 2017 р. № 974-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/pro-shvalennya-konserciy>

66. Професіоналізація державної служби: зарубіжний досвід: навч.-метод. м-ли / уклад.: В.А. Гошовська та ін. К.: НАДУ, 2008. 80 с.

67. Прудиус Л. В. Інноваційні технології професійного навчання державних службовців. *Держава та регіони: наук. фах. журнал. Сер.: Державне управління*. 2016. № 4 (56). С. 90-95.

68. Птащенко Л. О. Інноваційний підхід у системі якісної підготовки фахівців з державного управління. *Економіка і регіон: наук. вісн. Полтав. нац. техн. ун-ту ім. Ю. Кондратюка*. 2012. № 1. С. 21-27.

69. Реформування професійного навчання державних службовців в Україні: проблеми та перспективи: монографія / С. М. Серьогін, Є. І. Бородин, Н. А. Липовська та ін. К. : НАДУ, 2013. 112 с.

70. Розроблення концепції єдиної інформаційної бази системи професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: звіт про НДР (проміж.) / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Упр. орг. фундам. та приклад. дослідж., Ін-т пробл. держ. упр. та місц. самоврядування ; наук. керівник Т. П. Крушельницька; виконав.: Є. О. Ралдугін [та ін.]. Київ, 2009. 131 с.

71. Романюк Л. М. Аналіз зарубіжного досвіду щодо формування стратегії розвитку персоналу та його використання на вітчизняних підприємствах. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. Кіровоград: КНТУ, 2006. Вип. 9. С. 132-138.

72. Сидоренко П. В. Теоретичні засади перманентної професіоналізації державної служби України. 2012. URL: <http://www.nbuv.gov.ua>

73. Сисоева С. О. Інтерактивні технології навчання дорослих: навч.-метод. посіб. НАПН України, Ін-т пед. освіти і освіти дорослих. К. : ВД «ЕКМО», 2011. 324 с.

74. Слюсаренко О. М. Діяльність органів державної влади з професійного вдосконалення й кар'єрного розвитку державних службовців

(світовий досвід і його застосування в Україні): дис. на здобуття наук ступеня канд. наук з держ. упр.: спец. – 25.00.03 «державна служба». НАДУ, 2007. 253 с.

75. Слюсаренко О. М. Структура та компонентний склад, показники і критерії оцінювання професійної компетентності державного службовця як основи його кар'єрного розвитку. *Вісник НАДУ*. 2006. № 2. С. 123-132.

76. Сороко В. Продуктивно орієнтоване навчання державних службовців як інструмент управління в системі державної служби. 2011. URL: <http://www.dridu.dp.ua>

77. Столярська К. М. Розвиток людських ресурсів як інструмент підвищення компетенції персоналу та інтенсифікації праці співробітників в інтересах організації. *Вісник державного університету інформаційно-комунікаційних технологій*. Київ, 2009. С.166-174.

78. Сурай І. Г. Забезпечення принципу професіоналізму в контексті модернізації законодавства України про державну службу. *Теорія та практика державного управління*: зб. наук. пр. 2015. Вип. 2 (49). С. 267-273.

79. Сурмін Ю.П. Метод аналізу ситуацій (Case study) та його навчальні можливості. Глобалізація і Болонський процес: проблеми і технології: колективна монографія: К.: МАУП, 2005. 305с.

80. Толкованов В. В. Інноваційні форми підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування. *Актуальні проблеми державного управління*. 2012. № 1. С. 366-376.

81. Толкованов В. В. Підготовка професійних кадрів для роботи в органах державної влади та органах місцевого самоврядування: сучасний стан та підходи до модернізації. *Вісник Державної служби України*. 2011. № 4. С. 6-11.

82. Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. URL: <http://www.center.gov.ua>

83. Черчик Л. М. Стратегія управління розвитком персоналу. *Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. Луцьк: СНУ імені Лесі Українки, 2013. № 5. С. 77-85.

84. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: КРОК, 2017. 252 с.

85. Шкільняк М. М. Окремі аспекти становлення державної служби та основні проблеми імплементації Закону України «Про державну службу». Матеріали круглого «Публічна служба в Україні: реалії та перспективи розвитку», приуроченого 100-річчю державної служби в Україні (Тернопіль, 12 червня 2018 р., 142 с.) Тернопіль, ТНЕУ. С. 74-80.

86. Шумаєва О. О., Обіщенко Я. В. Проблеми запровадження безперервного професійного навчання персоналу агропромислового комплексу. *Зб. наук. праць ДонДУУ*. Серія «Економіка». Т. XIV. Вип. 271. Донецьк: ДонДУУ, 2013. С. 93-98.

87. Ягоднікова В.В. Кейс-метод як форма інтерактивного навчання майбутніх фахівців. URL: [http://www.rusnauka.com/i_N10_2008 Pedagogika 25496.dok.h](http://www.rusnauka.com/i_N10_2008_Pedagogika_25496.dok.h)