

**ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНУ
ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ**

Спеціальність «Публічне управління та адміністрування»

КОЛІСНИК В.

(підпис)

Науковий керівник,

д.е.н., проф. МЕЛЬНИК А.Ф.

(підпис)

Тернопіль – 2024

ЗМІСТ

Вступ.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНУ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ	
1.1. Об'єктивна необхідність, сутність та нормативно-правова база професійного розвитку працівників органу державної влади.....	
1.2. Система навчання, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади.....	
Висновки до розділу 1.....	
РОЗДІЛ 2. СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРАЦІВНИКІВ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ОРГАНУ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ	
2.1. Організаційна структура управління та організаційне забезпечення управління професійним розвитком працівників досліджуваного органу державної влади.....	
2.2. Проведення моніторингу професійного розвитку працівників досліджуваного органу державної влади та оцінка його ефективності.....	
Висновки до розділу 2.....	
Розділ 3. Впровадження інноваційних технологій в систему професійного розвитку працівників досліджуваного органу державної влади.....	
Висновки до розділу 3.....	
Висновки.....	
Список використаних джерел.....	
Додатки.....	

ВСТУП

Актуальність проблеми. «З червня 2022 року Європейська Рада надала Україні статус держави-кандидата. Такий крок з боку держав-членів ЄС став найвищим визнанням за критерієм інституційної спроможності України для членства. Беручи до уваги те, що державна служба – це публічна, професійна, політично неупереджена діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави, то адаптація та підтримання її професіоналізації в умовах війни стали для України однією з умов гарантування національної безпеки та успішної відбудови у повоєнний період» [6].

Крім того, «виклики сьогодення вимагають формування високопрофесійного інституту публічної служби в Україні, забезпечення умов його ефективного функціонування завдяки кваліфікованому персоналу, здатному належно проводити політику держави, вчасно реагувати на трансформаційні виклики» [61].

Отже, все більшої актуальності набуває питання професійного розвитку публічних службовців, а тема «Професійний розвиток працівників органу державної влади» є актуальною.

Ступінь висвітлення в літературі. Наукові розвідки представлені різноаспектними дослідженнями питання професійного розвитку. Внесок у розвиток теоретичних засад професійного розвитку на публічній службі зробили О. Багрім, І. Бородін, Я. Качан, Н. Липовська, С. Селіванов, С. Серьогін, Н. Сорокіна, Н. Обушна та інші дослідники. Прикладні аспекти професійного розвитку публічних службовців представлені у наукових доробках Н. Алюшиної, А. Мельник, С. Хаждираєвої, І. Хомишин, М. Шкільняка, Izha M., Kurnosenko L. та інших науковців і практиків.

Поряд із цим, процес адаптації публічної служби «до європейських стандартів ще далекий до свого завершення. Російсько-українська війна тільки ускладнила цей процес та ставить нові виклики до інституту публічної служби. Обраний Україною стратегічний напрям євроінтеграційного розвитку передбачає утвердження публічної, професійної, політично неупередженої,

орієнтованої на громадян державної служби» [45]. Тому, питання професійного розвитку працівників органів державної влади не тільки не втрачає своєї актуальності, а й є ще більш значимим. Це відображають мета і завдання роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є розвиток теоретико-правових засад професійного розвитку працівників органу державної влади і формування практичних рекомендацій щодо впровадження інноваційних технологій в систему професійного розвитку працівників досліджуваного органу державної влади.

Для досягнення мети ставились і вирішувались наступні **завдання**:

- обґрунтувати об'єктивну необхідність, розкрити сутність та вивчити нормативно-правову базу професійного розвитку працівників органу державної влади;
- дати сутнісну характеристику системи навчання, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади;
- проаналізувати організаційну структуру управління та організаційне забезпечення управління професійним розвитком працівників досліджуваного органу державної влади;
- провести моніторинг професійного розвитку працівників досліджуваного органу державної влади та здійснити оцінку його ефективності;
- визначити напрями впровадження інноваційних технологій в систему професійного розвитку працівників досліджуваного органу державної влади.

Об'єктом дослідження є процес професійного розвитку працівників органу державної влади.

Предметом дослідження є теоретичні і практичні аспекти здійснення й удосконалення професійного розвитку працівників досліджуваного органу державної влади (Золочівської районної державної адміністрації (Золочівської РДА)).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНУ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

1.1. Об'єктивна необхідність, сутність та нормативно-правова база професійного розвитку працівників органу державної влади

Необхідність організації високопродуктивної праці у трудових колективах, забезпечення якості послуг, що надаються організаціями, налагодження діалогу і співпраці із споживачами цих послуг обумовлюють значимість питання розвитку персоналу.

З позиції системного підходу елементи системи розвитку персоналу організації охоплюють: професійний розвиток персоналу; професійне навчання персоналу; оцінювання працівників з метою їх організаційної адаптації й атестації; мотивацію і стимулювання праці персоналу; планування трудової кар'єри працівника.

Професійний розвиток персоналу є важливим фактором впливу на підвищення результативності роботи публічних організацій і якості надання ними послуг, що вказує на значимість питання професійного розвитку публічних службовців.

Орган державної влади є публічною організацією.

Орган державної влади – це:

- частина державного механізму;
- «створена в установленому законом порядку організація, що складається з однієї особи або колективу осіб, які реалізують свою компетенцію на певній території від імені держави в одній із правових форм державної діяльності, застосовуючи державно-владні повноваження» [31];
- публічна організація як система, елементом якої є кадрова компонента (її утворюють публічні службовці);
- публічна організація, яка продукує соціальну цінність через налагодження взаємовідносин з громадськістю. Відкритість і прозорість цих взаємовідносин не тільки формують відповідний імідж і репутацію цієї організації, довіру до неї з боку населення й інших стейкхолдерів, а й є результатом професійного розвитку працівників.

Крім цього, сьогодні:

- «комплексний характер професійних та особистісних характеристик, якими має володіти вітчизняний службовець у сфері публічного управління для ефективного провадження професійної діяльності в умовах воєнного стану, актуалізує проблему формування його іміджу як створеного у суспільній свідомості позитивного образу, відповідного сучасним реаліям» [15].

- «у період дії воєнного стану в Україні з метою належного забезпечення діяльності органів публічної влади на законодавчому рівні було врегульовано низку проблем, які виникли щодо комплектування органів влади, а також щодо організації їх діяльності, водночас на практиці спрощені умови призначень на посади державної служби певним чином порушили основні принципи державної служби, а саме стабільність і професіоналізм» [59].

Усе зазначене вище актуалізує питання професійного розвитку працівників органів державної влади.

Процес професійного розвитку відіграє важливу роль як для працівника, так і для органу державної влади, адже ці органи «навчаються через їх працівників». Крім того, професійний розвиток працівника пов'язаний із його особистісним і соціальним розвитком (рис. 1.1).

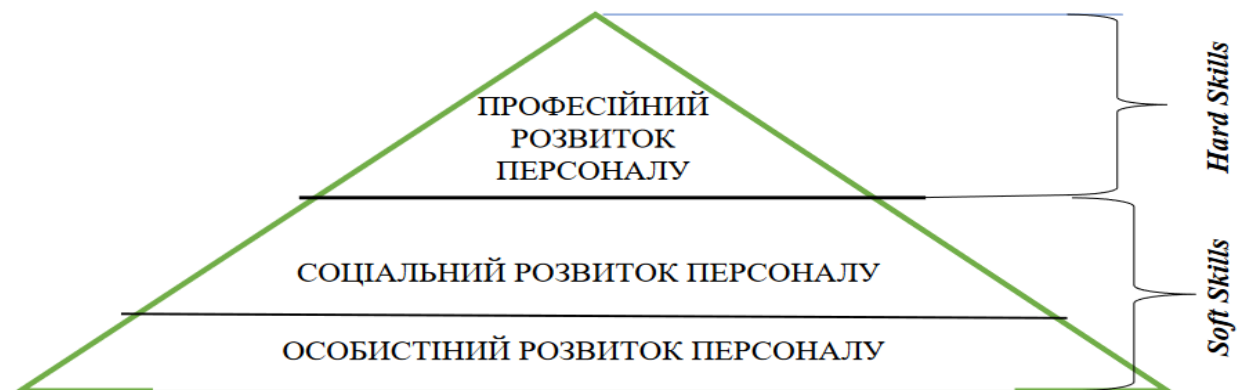


Рис. 1.1. Розвиток персоналу як системний процес

Примітка. Взято із джерела [16]

У сучасних умовах важливим є питання формування сучасного підходу до професійного розвитку (табл. 1.1.).

Порівняльна характеристика традиційного і сучасного підходів до професійного розвитку персоналу організації і його побудови

	<i>Традиційний підхід</i>	<i>Сучасний підхід</i>
Мета	Навчання персоналу новим знанням і навичкам роботи	Навчання персоналу умінню вчитися і генерувати нові знання
Зміст	Спрямованість насамперед на знанняву компоненту, розвиток здатності застосовувати отримані знання у практичній роботі, чітко виконувати поставлені задачі в умовах чіткої регламентації діяльності	Спрямованість як на знанняву компоненту, так і на розвиток інтелектуального потенціалу, емоційного інтелекту, формування здатності трансформувати й застосовувати отримані знання в умовах динамічних змін у навколишньому середовищі
Рівні	Особистісний рівень, макрорівень (рівень підприємства, установи, організації), мезо- та макроекономічний рівні	Поляризація професійного розвитку, що передбачає, з одного боку, якомога більш повне врахування потреб конкретної особистості, а з іншого – вихід на міжнародний рівень обміну знаннями в умовах глобалізації
Середовище / місце	Переважають «стаціонарні» форми проведення навчання, тобто особиста присутність осіб, що навчаються, у визначеному місці упродовж регламентованого періоду часу	Окрім «стаціонарних», часто застосовуються дистанційні форми участі, превалює підхід, згідно з яким особа може навчатися, незалежно від місця її фізичного перебування (на робочому місці, вдома, у дорозі тощо), що є цілком можливим завдяки сучасним інформаційно-комунікативним технологіям
Методи	Висока частка пасивних методів навчання, за яких викладач (тренер) виступає суб'єктом надання, а учні (слухачі) – об'єктом отримання нових знань	Домінують активні та інтерактивні методи навчання, широке залучення осіб, що навчаються, до групової взаємодії, командної роботи, моделювання конкретних практичних ситуацій, застосування креативного підходу до вирішення завдань
Результати та критерії ефективності	Отримання нових знань, підвищення професійної компетентності, зростання продуктивності праці у поточному періоді, кар'єрне просування, поліпшення показників діяльності підприємства	Створення нових знань, формування ключових ексклюзивних компетентностей і вмінь, формування передумов для зростання продуктивності праці і результатів діяльності суб'єкта господарювання як у поточній, так і в стратегічній перспективах

Примітка. Взято із джерела [14]

У Законі України «Про державну службу» наводиться таке визначення поняття «професійний розвиток»: «безперервний, свідомий, цілеспрямований процес особистісного та професійного зростання, що базується на інтеграції знань, умінь і компетентностей» [34].

Таке ж трактування знаходимо у нормативно-правових актах Кабінету Міністрів України [29; 39].

Доцільним є погляд на професійний розвиток персоналу органу державної влади як на систему заходів організаційного й соціально-економічного характеру, які застосовуються суб'єктом управління (службою управління персоналом) у процесі проходження державної служби.

Значимість професійного розвитку персоналу органів державної влади обумовлюється такими причинами:

- ці органи реалізують державну політику в певній сфері діяльності й суспільних відносин, якість якої залежить від професійно підготовлених і вмотивованих кадрів;

- «в такий спосіб можна не лише отримати конкретно орієнтованого фахівця, але й створити конкурентні умови у сфері державної служби, що підвищуватиме професійні якості та ефективність діяльності службовців на обійманих посадах, це, своєю чергою, визначатиме якість публічних послуг» [5];

- професійний розвиток персоналу є джерелом формування стратегічних компетенцій через: планування кар'єрного зростання, формування кадрового резерву, покращення комунікативної компетентності працівників;

- професійний розвиток «забезпечує формування нової управлінської еліти в Україні, яка орієнтована виключно на демократичних цінностях, що, своєю чергою, впливає на якість відносин у сфері публічної служби» [5];

- професійний розвиток дозволяє створити управлінський потенціал як частину «загальнодержавного розвитку в аспекті реалізації концепції сталого розвитку» [5];

- професійний розвиток «деіндивідуалізує систему надання публічних послуг, що покликано підвищувати рівень їх транспарентності » [5];

- підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації державних службовців, здійснювані на безперервній основі, стануть бар'єром для настання кризи компетентності людини-працівника. Адже «криза компетентності призводить до того, що ціннісно-сміслові розуміння сукупності професійних якостей зводиться до співвідношення завдань, які має виконувати конкретний державний службовець, і його професійних якостей, знань та навичок. Натомість у сфері публічної служби має вибудовуватися інший взаємозв'язок: публічний службовець має відповідати вимогам, що висуваються до посади» [5].

«Організація роботи державних службовців, захист їхніх прав і законних інтересів, а також створення безпечних умов для виконання ними професійних обов'язків є надзвичайно складним завданням в умовах воєнного стану» [13]. Це означає, що існуючі фактори впливу на професійний розвиток персоналу органів державної влади доповнюються новими, які продукував сучасний стан війни в країні (ресурсними, інформаційними тощо) (рис. 1.2.). Як вказує Я. Качан «нині для службовців посилюється ризик позбутися посади, а також швидше просунутися по службі, тому покращення професійного розвитку виступає найважливішим механізмом збереження посади та забезпечує стрімке кар'єрне зростання» [8].

Підвищенню результативності роботи публічних службовців і їх професійному розвитку сприятиме те, що:

- «у жовтні 2023 року постановою Кабміну «Про підготовку до запровадження умов оплати праці державних службовців на основі класифікації посад у 2024 році» було затверджено Каталог типових посад держслужби, критерії віднесення до таких посад та визначений Алгоритм проведення класифікації. Класифікація посад дозволяє запровадити систему визначення вартості посад – грейдінг: враховувати навантаження, складність та відповідальність роботи при встановленні зарплат» [54];

- «з 1 січня 2024 року країна перейшла на нову систему оплати праці держслужбовців. Це унормовано Прикінцевими положеннями закону про держбюджет на 2024 рік» [54].



Рис. 1.2. Фактори впливу на професійний розвиток публічних службовців

Примітка. Взято із джерела [8]

На переконання Голови НАДС Наталії Алюшиної «з кожним днем актуальність оптимізації і рестарту публічної служби зростає. Війна є подразником надзвичайної ваги. Її виклики вимагають системного бачення і

жорстких рішень. Насамперед щодо перегляду функціоналу держслужби і відмови від багатьох усталених реалій... Маємо фокусуватися на якісних змінах, які збережуть професійне ядро державної служби. Адже якісні кадри – це потенціал для відновлення країни» [24].

Отже, професійний розвиток персоналу органів державної влади є системним процесом, який розкривається як через державний управлінський і регулюючий вплив (інституційного, функціонального, мотиваційного та іншого характеру), так і внутрішню самотивацію працівника. Цей процес і його покращення вимагають врахування впливу таких факторів як: зміни у кадровій політиці на публічній службі; збільшення потреб суспільства; тенденції професіоналізації кадрів і розвитку лідерства на публічній службі та інших.

1.2. Система навчання, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади

Систему навчання, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади врегульовує множина наступних актів законодавства [21-23; 29; 43].

Система професійного навчання є частиною процесів реформування державного управління й децентралізації, оскільки створює основу для побудови управлінського корпусу, який зорієнтований на професійний розвиток, ефективне виконання функцій і завдань держави.

У стратегічному документі [52] зазначено, що «реформа системи професійного навчання забезпечила впровадження багатьох нововведень у цій сфері та розвиток інноваційної моделі навчання державних службовців, яка спрямована на безперервність, обов'язковість, плановість, практикоорієнтованість, прогностичність навчання та відповідність потребам його учасників» [52].

Питання професійного навчання працівників органів державної влади і його організації врегульовує Положення про систему професійного навчання державних службовців [29].

Цей нормативно-правовий акт визначає:

- способи реалізації працівниками органів державної влади права на професійне навчання;
- «обов'язковість підвищення кваліфікації за загальними, спеціальними професійними (сертифікатними) та короткостроковими програмами;
- процедуру визначення потреб у професійному навчанні» [33].

У відповідності до законодавчого акту [29] «професійне навчання – набуття та вдосконалення професійних знань, умінь та навичок учасників професійного навчання, що забезпечує відповідний рівень їх професійної кваліфікації для їх професійної діяльності» [29].

Принципи професійного навчання систематизовані в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Принципи професійного навчання

Принципи професійного навчання			
1	2	3	4
1) обов'язковості та безперервності професійного навчання протягом проходження державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, роботи в державних органах, здійснення повноважень депутата місцевої ради;	2) цілеспрямованості, прогностичності та випереджувального характеру;	3) забезпечення якості освіти та якості освітньої діяльності;	4) інноваційності та практичної спрямованості;
5) індивідуалізації та диференціації підходів до навчання;	6) наближеності освітніх послуг до місця проживання та проходження служби особи;	7) відкритості та академічної доброчесності;	8) гарантованості фінансування професійного навчання

Примітка. Сформовано на основі джерела [29]

Система професійного навчання має інституційну структуру, яка представлена на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Інституційна структура системи професійного навчання

Примітка. Сформовано на основі джерела [29]

Види професійного навчання ілюструє рис. 1.4, а їх зміст розкриває табл. 1.3.



Рис. 1.4. Види професійного навчання

Примітка. Сформовано на основі джерела [44]

Видова характеристика професійного навчання подана в табл. 1.3.

Зміст професійного навчання в розрізі його видів

№ з/п	Види професійного навчання і їх зміст
1	2
1	Підготовка - успішне виконання учасниками професійного навчання відповідної освітньо-професійної програми, що є підставою для присудження ступеня вищої освіти за рівнем магістра за спеціальностями, необхідними для професійної діяльності на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування, зокрема за спеціальністю 281 “Публічне управління та адміністрування” галузі знань “Публічне управління та адміністрування”;
2	Підвищення кваліфікації - набуття учасниками професійного навчання нових та/або вдосконалення раніше набутих компетентностей у межах професійної діяльності або галузі знань;
3	Стажування - набуття учасниками професійного навчання практичного досвіду виконання завдань та обов’язків у професійній діяльності або галузі знань;
4	Самоосвіта - самоорганізоване здобуття учасниками професійного навчання певних компетентностей, зокрема під час повсякденної діяльності, пов’язаної з професійною, громадською або іншою діяльністю, дозволяям.

Примітка. Сформовано на основі джерела [29]

Спрямованість системи професійного навчання розкриває рис. 1.5.



Рис. 1.5. Спрямованість системи професійного навчання

Примітка. Наведено за джерелом [52]

Відповідно до Закону України «Про державну службу» «професійне навчання державних службовців проводиться за рахунок коштів державного бюджету та інших джерел, не заборонених законодавством, через систему підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації, зокрема у сфері публічного управління та адміністрування, у встановленому законодавством порядку в навчальних закладах, установах, організаціях незалежно від форми власності, які мають право надавати освітні послуги, у тому числі за кордоном» [34].

Етапи планування й організації професійного навчання працівників державних органів наведені на рис. 1.6.

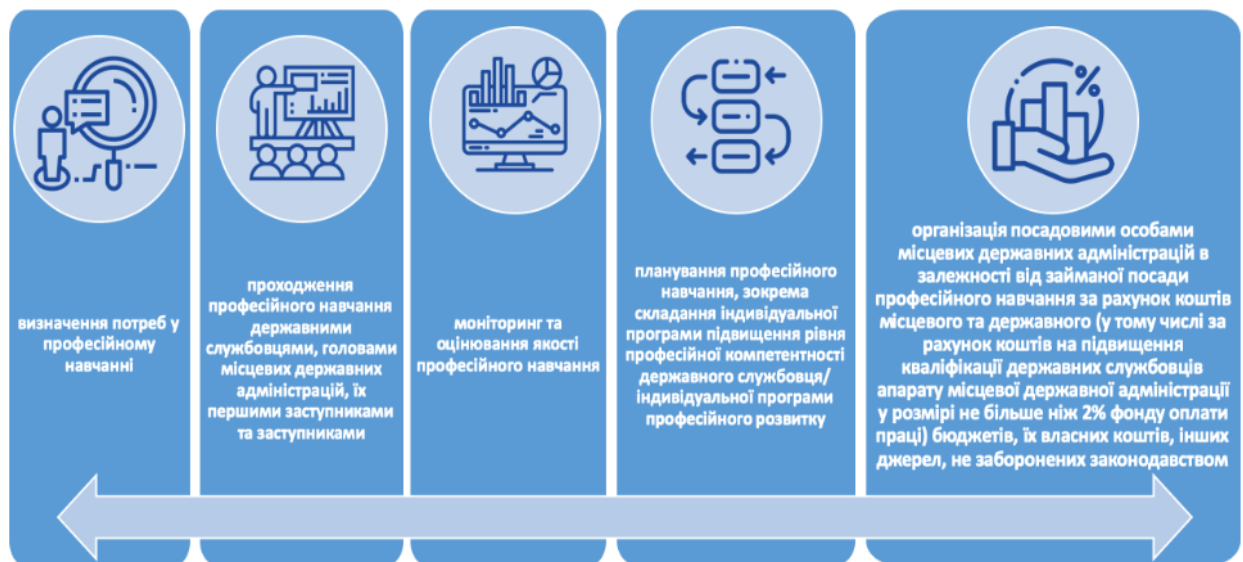


Рис. 1.6. Етапи планування й організації професійного навчання працівників державних органів

Примітка. Наведено за джерелом [33]

«У національній системі професійного навчання спостерігається прямий вплив визначення потреб у навчанні на задоволеність доступністю, змістом та якістю освітніх послуг. Переважна більшість учасників професійного навчання обмежуються визначенням лише загальних потреб і відповідно проходять навчання для задоволення лише цих потреб (згідно з визначеним НАДС переліком пріоритетних напрямів (тем) підвищення кваліфікації за

загальними професійними (сертифікатними) програмами та короткостроковими програмами)» [52].

Однак, це не відповідає ні реальним потребам учасників професійного навчання, ні потребам державних органів у професійному розвитку їх персоналу.

Тому, повинні визначатися не тільки загальні потреби у професійному навчанні, а й спеціальні й індивідуальні. Це дозволяє забезпечити прив'язку до професійної діяльності та результативності діяльності працівника.

Щодо самоосвіти як елемента професійного навчання, на рис. 1.7 наведемо можливі онлайн-сервіси для проходження професійного навчання.

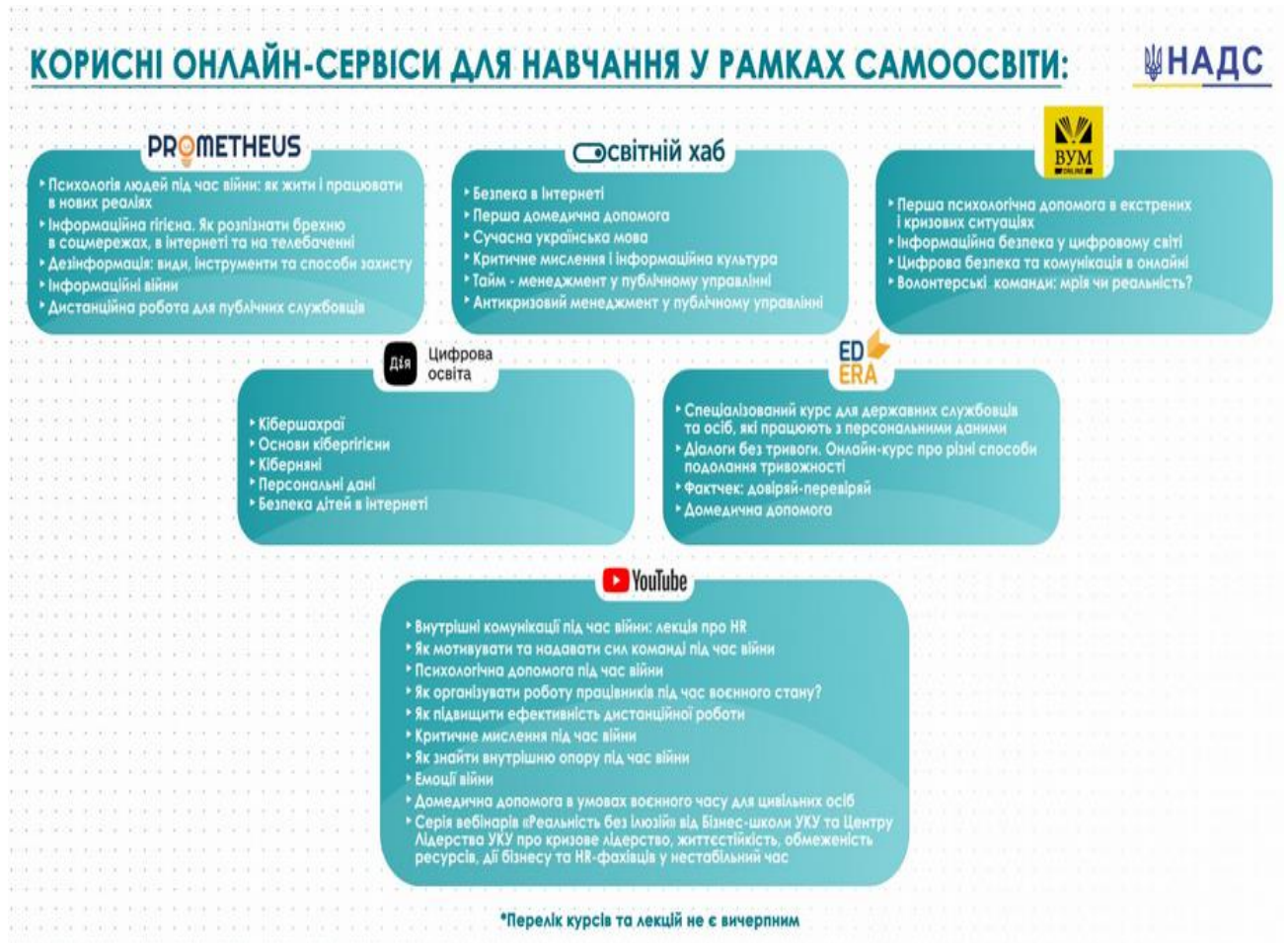


Рис. 1.7. Онлайн-сервіси для проходження професійного навчання (в рамках самоосвіти)

Примітка. Взято із джерела [12]

Окремо акцентуємо на важливості системи підвищення кваліфікації працівників органів державної влади. Як вказують автори наукової праці [30], «оскільки війна часто ставить перед ними завдання, з якими вони раніше не мали справи, організація навчання, обміну досвідом, поширення позитивних практик та надання конкретних алгоритмів для розв'язання проблем, пов'язаних із війною, набуває особливої актуальності в сучасній діяльності публічного управління в Україні» [30].

До прикладу, сьогодні на місцевому рівні актуальними напрямками навчання є:

- інформаційна безпека;
- робота з внутрішньо переміщеними особами;
- діяльність щодо підготовки населення до цивільного захисту та інші.

Більше того, «кількість нових проблемних сфер, таких як освіта, охорона здоров'я, культура, соціальний захист, щодня збільшується. Це створює потребу в нових програмах підвищення кваліфікації, які будуть адаптовані до нових умов роботи державних службовців та відповідати конкретним завданням державного управління в умовах воєнного стану» [30].

РОЗДІЛ 2

СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРАЦІВНИКІВ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ОРГАНУ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

2.1. Організаційна структура управління та організаційне забезпечення управління професійним розвитком працівників досліджуваного органу державної влади

Досліджуваним органом державної влади є Золочівська районна державна адміністрація (Золочівська РДА).

Організаційна структура управління має субординаційний характер. Вона є системою, яка охоплює функції і завдання, повноваження й відповідальність, а також взаємозв'язки як структурних підрозділів, так і працівників всередині організації.

Функції і завдання Золочівської РДА представлені на рис. 2.1.

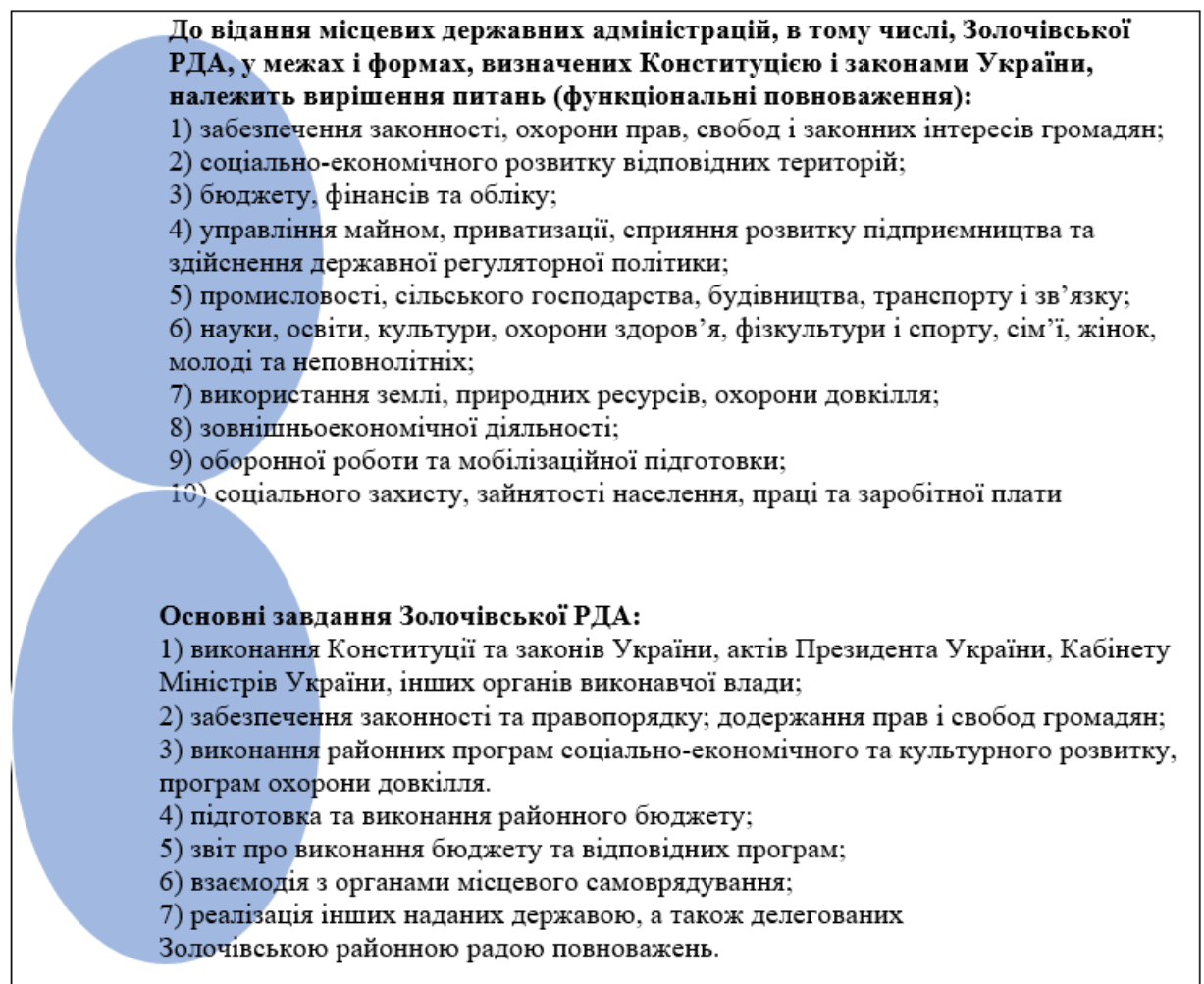


Рис. 2.1. Функції і завдання Золочівської РДА

Примітка. Взято із джерела [27]

Золочівську РДА утворюють її апарат і структурні підрозділи РДА (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Структурне представлення апарату і підрозділів Золочівської РДА

Структура апарату Золочівської РДА	Структурні підрозділи Золочівської РДА
1	2
Апарат Золочівської РДА входить до складу цього органу державної влади й включає такі відділи: - правового забезпечення та питань персоналу апарату; - мобілізаційної роботи апарату; - фінансово-господарського забезпечення апарату; - документообігу, контролю, організаційної роботи та звернень громадян апарату; - ведення Державного реєстру виборців апарату. Апарат Золочівської РДА виконує завдання щодо: - правового, організаційного, матеріально-технічного й іншого забезпечення діяльності Золочівської РДА; - підготовки інформаційно-аналітичних матеріалів з питань, які відносяться до компетенції апарату Золочівської РДА; - контролю за виконанням законодавчих актів і розпоряджень голови Золочівської РДА; - здійснення методичного супроводу і надання практичної допомоги органам місцевого самоврядування (ОМС); - організаційних підтримки і взаємодії структурних підрозділів досліджуваного органу державної влади, ОМС, організацій різних типів.	Структурними підрозділами Золочівської РДА є: - відділ з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації, організації діяльності центрів надання адміністративних послуг; - відділ економічного розвитку та сільського господарства; - відділ містобудування та архітектури; - управління розвитку громад та територій; - відділ освіти, охорони здоров'я, культури та спорту; - відділ інформаційної діяльності та комунікацій з громадськістю; - сектор з питань оборонної роботи, цивільного захисту та взаємодії з правоохоронними органами; - служба у справах дітей.

Примітка. Наведено за інформацією Золочівської РДА

Структурним підрозділом апарату Золочівської РДА є відділ правового забезпечення та з питань персоналу. Положення про цей відділ представлене в **додатку А**.

Субординаційний характер організаційної структури управління розкривається через відносини підпорядкування, ієрархічний характер службових відносин і дотримання у цих відносинах правил службової дисципліни, етики й відповідальності.

Так, субординаційний характер організаційної структури управління досліджуваним органом державної влади, розкривається у:

- підпорядкуванні відділу правового забезпечення та з питань персоналу голові Золочівської РДА, його заступникам та керівнику апарату РДА, сектору внутрішнього аудиту апарату Львівської облдержадміністрації (відносини підпорядкування);

- дотриманні працівниками Золочівської РДА правил внутрішнього та службового розпорядку (дотримання службової дисципліни);

- оцінюванні ризиків, які можуть негативно вплинути на виконання функцій і завдань райдержадміністрації, її апарату та структурних підрозділів. Таке оцінювання здійснює сектор з питань внутрішнього аудиту Золочівської РДА (аспект відповідальності у субординаційних відносинах), який підпорядковується голові Золочівської РДА, його заступникам та керівнику апарату РДА (відносини підпорядкування). Крім того, оцінювання цих ризиків свідчить про моральність у організаційних відносинах Золочівської РДА, оскільки йдеться про врахування змін соціального середовища у практичній діяльності цього органу державної влади. На врахування змін соціального середовища також вказує й те, що, до прикладу, сектор з питань внутрішнього аудиту Золочівської РДА (згідно положення про нього) готує у межах компетенції пропозиції голові РДА щодо удосконалення форм і методів організаційної роботи.

З позиції структурного підходу організаційне забезпечення управління професійним розвитком працівників Золочівської РДА є системою регламентів роботи її організаційних підсистем (положень, інструкцій, наказів та інших документів).

Здійснюючи аналіз організаційного забезпечення управління професійним розвитком працівників досліджуваного органу державної влади, представимо на рис. 2.2 функції і завдання відділу правового забезпечення та з питань персоналу, які стосуються кадрових питань діяльності Золочівської РДА, і закріплені положенням про цей відділ.

1. Організовує проведення конкурсів на зайняття вакантних посад державної служби категорій «Б» та «В». Приймає від претендентів на посади державних службовців відповідні документи та подає їх на розгляд конкурсної комісії, здійснює інші заходи щодо організації конкурсного відбору.
2. Вивчає ділові якості осіб, які претендують на зайняття посад в апараті райдержадміністрації, попередження їх про встановлені законодавством обмеження у прийнятті на державну службу, контроль добору та розстановки кадрів в апараті відповідно до вимог чинного законодавства.
3. Оформлює документи про прийняття Присяги державного службовця та присвоєння рангів державним службовцям, внесення відповідних записів до трудових книжок.
4. Забезпечує проведення: моніторингу виконання завдань та ключових показників; оцінювання результатів службової діяльності державних службовців апарату та структурних підрозділів райдержадміністрації, подає голові райдержадміністрації пропозицій щодо вдосконалення державної служби.
5. Здійснює організаційне забезпечення щорічного проведення оцінювання результатів службової діяльності державними службовцями.
6. Забезпечує підвищення рівня професійної компетентності державних службовців апарату райдержадміністрації: узагальнення потреб у професійному навчанні; планування професійного навчання; складання разом із державним службовцем індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності за результатами оцінювання його службової діяльності.
7. Здійснює підготовку документів щодо заохочення та нагородження працівників району державними нагородами, урядовими відзнаками, Почесною грамотою та Подякою облдержадміністрації.
8. Координує роботу щодо оформлення, обліку, видачі службових посвідчень працівникам апарату, керівникам структурних підрозділів та посадовим особам райдержадміністрації.
9. Забезпечує підготовку розпоряджень, наказів щодо прийняття, звільнення з роботи, встановлення надбавки за стаж державної служби державним службовцям апарату та структурних підрозділів райдержадміністрації, призначення пенсій працівникам та здійснює підготовку документів щодо продовження терміну перебування на державній службі.
10. Складає графік відпусток, забезпечує контроль та ведення обліку, опрацьовує листки непрацездатності.
11. Забезпечує проведення спеціальної перевірки щодо осіб, які претендують на зайняття посад в райдержадміністрації та проведення перевірки згідно Закону України «Про очищення влади».
12. Здійснює роботу, пов'язану із заповненням, обліком і зберіганням трудових книжок та особових справ працівників.
13. Відповідає за ведення військового обліку та організовує роботу з бронювання військовозобов'язаних в райдержадміністрації.
14. У межах своєї компетенції здійснює заходи для забезпечення трудової дисципліни, оформлення документів, пов'язаних з проведенням службового розслідування та застосування заходів дисциплінарного впливу

Рис. 2.2. Функції і завдання відділу правового забезпечення та з питань персоналу, які стосуються кадрових питань діяльності Золочівської РДА

Примітка. Сформовано за інформацією досліджуваної організації

Як бачимо з рис. 2.2, професійний розвиток персоналу й управління ним розкривається через комплекс процедурних, організаційних, комунікаційних, моніторингових, соціально-культурних, дисциплінарних, мотиваційних та інших дій і заходів, які зорієнтовані на:

- підвищення кваліфікації працівників досліджуваної організації і розвиток їх ділових якостей;
- забезпечення соціально-особистісного розвитку працівника;
- оцінювання персоналу й адаптацію кількісного і якісного складу працівників до потреб Золочівської РДА і зовнішнього середовища;
- поєднання професійної й професійно-освітньої діяльності і їх результативне виконання.

Як видно з рис. 2.2, Положення про відділ правового забезпечення та з питань персоналу Золочівської РДА як регламент управління професійним розвитком працівників цієї організації не охоплює питань:

- які стосуються досвіду роботи кадрового складу на управлінських посадах, що важливо в контексті підвищення професіоналізму на публічній службі, адже наприклад, «не можна сформувавши високий та стійкий рівень професійної культури без професійного досвіду, та навпаки» [7];
- вдосконалення комунікативних вмінь і навичок, аспектів спілкування з споживачами послуг.

У контексті питання аналізу організаційного забезпечення управління професійним розвитком працівників досліджуваного органу державної влади звернемося до іншого регламенту, а саме Плану роботи Золочівської РДА на 2024 рік. Він включає 164 позиції заходів, згрупованих в рамках п'яти розділів. Лише дев'ять заходів цього плану стосуються професійного розвитку працівників досліджуваної публічної організації (табл. 2.2).

Ці заходи розкриваються через здійснення: документування (захід 3 розділу 2); моніторингу (захід 1 розділу 4); оцінки (захід 1 розділу 3); навчання працівників (заходи 1-2 розділу 2); посилення професіоналізму працівників щодо виконання окремих функцій (мобілізаційна робота, дії в умовах надзвичайних ситуацій) (заходи 2-3 розділу 4); аналізу організаційної культури (захід 2 розділу 3); консультування й індивідуального розвитку працівників (захід 4 розділу 4).

Таблиця 2.2

**Заходи Плану роботи Золочівської РДА, які стосуються моніторингу,
оцінки й навчання працівників**

№ з/п	Заходи плану
1	2
1	Розділ 2. Плану роботи Золочівської РДА «Заходи на виконання актів законодавства (Конституції України, законів України, актів Президента України та Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, інших органів виконавчої влади вищого рівня), доручень Президента України та Прем'єр-міністра України, державних і обласних програм соціально-економічного та культурного розвитку, розпоряджень та доручень голови районної державної адміністрації, рішень районної ради, хід виконання яких розглядатиметься в порядку контролю та підготовки відповідних звітів» Захід 1. Проведення навчання для працівників апарату та структурних підрозділів райдержадміністрації щодо здійснення повідомлення про можливі факти корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень, інших порушень Закону України «Про запобігання корупції» та захисту викривачів Захід 2. Проведення заходів із забезпечення кібербезпеки, кіберзахисту та безпеки інформаційних технологій в районній державній адміністрації, навчання персоналу щодо безпечних практик в мережі Захід 3. Підготовка розпорядчих документів щодо проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців апарату та структурних підрозділів райдержадміністрації
2	Розділ 3. Плану роботи Золочівської РДА «Підсумки діяльності районної державної адміністрації (підготовка звітів)» Захід 1. Аналіз та формування звітності про кількісний та якісний склад державних службовців Захід 2. Звіт про роботу відділу інформаційної діяльності, комунікацій з громадськістю та з питань організаційної культури на колегії Золочівської РДА
3	Розділ 4. Плану роботи Золочівської РДА «Проведення перевірок, надання практичної допомоги» Захід 1. Здійснення моніторингу проходження навчання та підвищення кваліфікації державних службовців на освітніх платформах Захід 2. Проведення заняття з працівниками відділу мобілізаційної роботи щодо дотримання вимог чинного законодавства з питань мобілізації, військового обліку, бронювання Захід 3. Провести спільні штабні тренування із залученням територіальних спеціалізованих служб цивільного захисту місцевого рівня (об'єктових формувань) щодо відпрацювання порядку дій органів місцевого самоврядування при виникненні надзвичайних ситуацій воєнного характеру на об'єктах ПЕК та ЖКГ Захід 4. Надання консультативної допомоги з питань формування завдань і ключових показників результативності, складання індивідуальної програми професійного розвитку державних службовців на 2025 рік

Примітка. Сформовано за інформацією Золочівської РДА

Аналіз інформаційних даних табл. 2.2 показує, що процес управління професійним розвитком працівників досліджуваного органу державної влади спрямований на підвищення їх професійної компетентності. Однак, цей процес

на має цілісного і системного характеру (від моменту початкового формування професійної компетентності до подальшого її розвитку).

Отже, організаційна структура управління досліджуваної організації є цілісним системним конструктом, який уможливорює: розподіл функцій, завдань, повноважень і відповідальності між структурними підрозділами і працівниками, інформаційний супровід діяльності, прийняття управлінських рішень, в тому числі, кадрових.

Організаційне забезпечення управління професійним розвитком працівників досліджуваного органу державної влади є множиною процесів, процедур і регламентів, здійснюваних і використовуваних суб'єктами управління цим органом, для професійного розвитку кадрів згідно з законодавчими і нормативно-правовими актами, Планом роботи Золочівської РДА. Як видно з Плану роботи Золочівської РДА, управління професійним розвитком працівників досліджуваної організації будується на принципах: свідомого ставлення виконавців до роботи; інформативності й корисності інформації для працівників; адаптації до змін зовнішнього середовища. Однак, в основу такого управління не покладені принципи мотивації і результативності роботи (спонукання працівників до результативної діяльності, гармонізації морально-психологічного клімату у трудовому колективі, покращення власного іміджу, розвитку лідерських якостей).

2.2. Проведення моніторингу професійного розвитку працівників досліджуваного органу державної влади та оцінка його ефективності

Система професійного навчання як інструмент і елемент професійного розвитку повинна опиратися на принципи: обов'язковості та безперервності; цілеспрямованості й прогностичності; інноваційності і пратикоорієнтованості; відкритості й прозорості; гарантованості фінансування (рис. 2.3).

Як зазначає Н. Алюшина «питання розвитку системи професійного навчання закріплено у стратегічних та програмних документах розвитку країни. Закладено правове підґрунтя для розбудови цілісної системи професійного навчання, що включає пов'язані між собою компоненти» [24].



Рис. 2.3. Принципи побудови системи професійного навчання
Примітка. Наведено за [24]

Підвищення кваліфікації є найістотнішим елементом у системі професійного навчання працівників. Упродовж 2021–2023 років публічні службовці Золочівської РДА підвищували свою кваліфікацію.

Передусім, зазначимо, що станом 01 липня 2024 року штатна чисельність працівників Золочівської РДА становила 150 осіб, в тому числі, 37 працівників апарату райдержадміністрації.

В контексті фінансового супроводу професійного навчання, зазначимо, що на таке навчання ні кошти державного бюджету, ні досліджуваного ОМС не виділялися. Це вказує на недотримання принципу гарантованості фінансування.

Принципи цілеспрямованості й прогностичності закладені у процес визначення загальної прогностної потреби у підвищенні кваліфікації державних службовців Золочівської РДА на 2024-2026 роки. Інформаційні дані щодо цього наведені в **додатку Б**.

Як бачимо з додатку Б, кількість осіб, які потребують підвищення кваліфікації за загальними професійними (сертифікатними) програмами виглядає наступним чином:

1) за загальними професійними (сертифікатними) програмами, що є обов'язковим відповідно до пункту 14 постанови Кабінету Міністрів України від 06 лютого 2019 року № 106 (22 особи у 2024 році, 17 осіб у 2025 році, 15 осіб у 2026 році);

2) за загальними професійними (сертифікатними) та загальними короткостроковими програмами, що охоплюють загальні питання державного управління та інші питання, визначені відповідними державними, регіональними, місцевими програмами, стратегіями (206 осіб у 2024 році, 144 особи у 2025 році, 117 осіб у 2026 році).

Також слід зазначити, що оскільки на сьогодні Інститут адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету "Львівська політехніка" (м. Брюховичі) не проводить централізовані навчання з підвищення кваліфікації, то державні службовці проходили навчання на освітніх платформах самостійно. В основному, це онлайн-курси, за результатами проходження яких видавалися сертифікати та нараховувалися кредити ЄКТС.

Так, за перше півріччя 2024 року 48 державних службовців (майже 30%) апарату та структурних підрозділів Золочівської РДА пройшли навчання на освітніх платформах та отримали сертифікати. З них:

- 10 працівників апарату РДА (отримано 10 сертифікатів);
- 38 державних службовців, які працюють у структурних підрозділах РДА (отримано: 2 сертифікати – працівниками відділу цифрового розвитку і відділу економіки, 2 – працівниками управління розвитку, 2 – – працівниками відділу містобудування, 2 – працівниками відділу освіти, 3 – працівниками відділу інформаційної діяльності, 5 – працівниками відділу цивільного захисту, 4 – працівниками фінуправління та 18 – працівниками управління соціального захисту населення).

Щодо професійного рівня працівників, зазначимо, що 48 державних службовців Золочівської РДА (близько 30%) мають вищу освіту другого рівня – магістр, з них:

- 13 – магістри з публічного управління та адміністрування (В. Маркевич, М. Кулик, Г. Семчишин, М. Купин, Р. Гучко, В. Шумакова, С. Коропецький, В. Тимчишин, Н. Бучко, Т. Дума, О. Гуляк, А. Стельмах, І. Біляч);

- 35 – магістри з права, бухгалтерського обліку, обліку і аудиту, програмування, управління персоналом і економіки.

Один державний службовець закінчує навчання у 2024 році зі спеціальності «Публічне управління та адміністрування».

Цілеспрямованість і прогностичність професійного навчання знаходять вияв у прогностичних показниках потреб у навчанні перших заступників та заступників голови Золочівської РДА, державних службовців за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю 281 “Публічне управління та адміністрування” галузі знань 28 “Публічне управління та адміністрування”. Ці показники ілюструє табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Прогнозні показники потреб у навчанні за спеціальністю 281
“Публічне управління та адміністрування”**

Категорія посад	Категорія посади державної служби	Категорія посади в місцевій державній адміністрації	Рік, що настає за плановим роком (2024 рік)			Перший бюджетний період (2025 рік)			Другий бюджетний період (2026 рік)		
			Кількість осіб								
			Форма навчання			Форма навчання			Форма навчання		
			вечірня	заочна	дистанційна	вечірня	заочна	дистанційна	вечірня	заочна	дистанційна
перший заступник та заступники голови обласної державної адміністрації	-	перший заступник									
	-	заступники									
	Всього осіб:		0	0	0	0	0	0	0	0	0
	з них віком до 35 років:										
перші заступники та заступники голів районних державних адміністрацій	-	перший заступник	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	-	заступники	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Всього осіб:		0	0	0	0	0	0	0	0	0
	з них віком до 35 років:										
державні службовці місцевих державних адміністрацій та їх структурних підрозділів	Б	-	0	0	1	0	0	0	0	0	1
	В	-	0	0	2	0	0	1	0	0	1
	Всього осіб:		0	0	3	0	0	1	0	0	2
	з них віком до 35 років:										

Примітка. Сформовано за інформацією Золочівської РДА

Відкритість і прозорість професійного навчання працівників Золочівської РДА відображається у тому, що:

- значна частина цих працівників зареєстровані на Порталі управління знаннями. Це дозволяє їм в електронному варіанті взаємодіяти з надавачами

освітніх послуг. Поряд із цим, Золочівська РДА на цьому Порталі не зареєстрована. Тому, інформаційно-методичний супровід професійного навчання працівників досліджуваного ОМС вимагає вдосконалення;

- у досліджуваній орган місцевого самоврядування надійшли листи – запрошення про можливість навчання за кошти державного бюджету у Навчально-науковому інституті публічного управління та державної служби Київського Національного університету ім. Т. Шевченка і Національному університеті «Одеська юридична академія».

У контексті загальної структури учасників навчання, слід вказати на те, що вона зазнала змін. Ці зміни пов'язані із:

1) зростанням частки посадових осіб місцевого самоврядування у структурі учасників навчання;

2) збільшенням частки державних службовців, які навчалися. Одним із факторів, який зумовив таке зростання, стало те, що впродовж першого півріччя 2024 року на посади без конкурсного відбору на умовах строкового договору на період дії воєнного стану було призначено чотирьох державних службовців, зокрема:

- головного спеціаліста відділу мобілізаційної роботи апарату РДА А. Рибку;
- провідного спеціаліста відділу інформаційної діяльності, комунікацій з громадськістю та з питань культури РДА О. Драбчинську;
- начальника відділу освіти, охорони здоров'я та спорту РДА Н. Прокопик;
- заступника начальника відділу цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації, організації діяльності центрів надання адміністративних послуг Золочівської РДА М. Бончак.

Загалом, за період дії воєнного стану на посади у Золочівську РДА було призначено 14 осіб. З них: 1- перший заступник; 11 – державних службовців; 2 провідні інспектори.

Щодо індивідуальних програм професійного розвитку, – зазначимо, що їх затверджено 80 державним службовцям (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Інформація щодо кількості державних службовців Золочівської РДА,
яким затверджено індивідуальну програму професійного розвитку**

Категорія посади державної служби	Чисельність державних службовців за штатним розписом, осіб	Фактична чисельність працюючих державних службовців, осіб		Кількість державних службовців, яким затверджено індивідуальну програму, осіб	
		усього 80	у т.ч. жінок 68	усього 80	у т.ч. жінок 68
"А"					
"Б"	34	20	13	20	13
"В"	102	60	54	60	54

Примітка. Сформовано за інформацією Золочівської РДА

У індивідуальних програмах державних службовців були зазначені ті професійні компетентності, які вимагають розвитку (табл. 2.5-2.6). Це вказує на інноваційність і практикоорієнтованість навчання.

Таблиця 2.5

**Інформація щодо індивідуальних потреб у професійному навчанні
державних службовців Золочівської РДА, які займають посади
державної служби категорії "Б"**

Вид професійного навчання	Найменування професійної компетентності	Кількість державних службовців категорії "Б"
Навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів	професійні знання	
Підвищення кваліфікації за загальними професійними (сертифікатними) програмами	професійні знання	2
	лідерство	1
	прийняття ефективних рішень	
	комунікація та взаємодія	1
	впровадження змін	
	управління організацією роботи та персоналом	
	цифрова грамотність	

Підвищення кваліфікації за загальними короткостроковими програмами	професійні знання	5
	лідерство	5
	прийняття ефективних рішень	
	комунікація та взаємодія	1
	впровадження змін	
	управління організацією роботи та персоналом	
	цифрова грамотність	

Примітка. Сформовано за інформацією Золочівської РДА

Як видно з табл. 2.5, важливими професійними компетентностями, які вимагають здобуття державними службовцями категорії «Б», є лідерство і комунікація та взаємодія. Це важливо, оскільки лідерство і комунікативна

компетентність є стратегічно важливими компетентностями для публічних службовців усіх органів державної влади і місцевого самоврядування, в тому числі, для Золочівської РДА.

Інформація щодо індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців Золочівської РДА, які займають посади державної служби категорії "В" наведена в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Інформація щодо індивідуальних потреб у професійному навчанні
державних службовців Золочівської РДА, які займають посади
державної служби категорії "В"**

Вид професійного навчання	Найменування професійної компетентності	Кількість державних службовців категорії "В"
Навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів	професійні знання	1
Підвищення кваліфікації за загальними професійними (сертифікатними) програмами	професійні знання	5
	виконання на високому рівні поставлених завдань	
	командна робота та взаємодія	
	сприйняття змін	2
	цифрова грамотність	5
Підвищення кваліфікації за загальними короткостроковими програмами	...	
	професійні знання	22
	виконання на високому рівні поставлених завдань	
	командна робота та взаємодія	10
	сприйняття змін	
	цифрова грамотність	5
	...	

Примітка. Сформовано за інформацією Золочівської РДА

Інформація табл. 2.6 показує, що для державних службовців категорії «В» важливими професійними компетентностями, які вони повинні мати, є: командна робота і взаємодія; сприйняття змін; цифрова грамотність. Разом з тим, професіоналізм кадрів значною мірою формує професійна культура. Це питання відсутнє;

З) зменшенням кількості депутатів ради, які пройшли навчання. У контексті цього важливим є ствердження Наталії Алюшиної наступного змісту: «прийняття нової редакції Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» створює правові механізми щодо обов'язковості професійного

навчання таких посадових осіб. Потребує врегулювання і питання професійного навчання голів місцевих державних адміністрацій, їхніх перших заступників і заступників» [24].

Слід вказати на те, що цілеспрямованість роботи Золочівської РДА в питаннях збереження і посилення професійного потенціалу, компетентнісний підхід до управління публічними службовцями розкриваються у тому, що в першому півріччі 2024 року на інтернет ресурсах Золочівської РДА та через центр зайнятості було розміщено оголошення про відкриття в досліджуваному ОМС вакансій. Вакантними були посади:

- провідного спеціаліста відділу інформаційної діяльності, комунікацій з громадськістю та з питань культури райдержадміністрації (вакансія заповнена);
- головного спеціаліста відділу цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації, організації діяльності центрів надання адміністративних послуг райдержадміністрації (вакансія заповнена шляхом переведення спеціаліста з іншого відділу);
- головного спеціаліста сектору з питань внутрішнього аудиту райдержадміністрації (подано 5 резюме);
- провідного спеціаліста відділу правового забезпечення та з питань персоналу апарату райдержадміністрації (подано 3 резюме);
- заступника керівника апарату Золочівської РДА (подано 5 резюме).

Отже, «вимоги, які сьогодні суспільство ставить до професійної діяльності публічних службовців, передбачають не тільки посилення відповідальності та ефективності при її здійсненні, а й постійне підвищення державними службовцями рівня власної професійної кваліфікації. Публічним службовцям для якісного виконання своїх обов'язків сьогодні недостатньо володіти лише вузькопрофільними знаннями, їм необхідні знання й розуміння механізмів взаємодії держави, суспільства та окремих громадян» [7].

Поряд із цим, у контексті індивідуальної ефективності професійного розвитку працівників Золочівської РДА, вкажемо на те, що підхід щодо

ідентифікації потреб у навчанні й підвищенні кваліфікації держслужбовця все ще продовжує залишатися дещо суб'єктивним і не побудованим на ініціативі працівника. Тому, в ході «організації навчання та підвищення кваліфікації слід дотримуватись підходу, який би давав можливість державним службовцям самим ініціювати напрямки розвитку їх компетентностей» [56].

Крім того, слабким є мотиваційний механізм вдосконалення компетентності працівників Золочівської РДА. Як вказується у науковій праці [56], «на жаль, практика показує, що під час проходження державної служби не завжди існує пряма залежність росту матеріального забезпечення працівника та його кар'єри від росту його компетентності. Існування цієї проблеми знижує мотивацію державних службовців до удосконалення їх компетентностей, до підвищення кваліфікації, саморозвитку» [56].

В контексті організаційної ефективності професійного розвитку працівників Золочівської РДА звернемось до інструментів управління професійним розвитком працівників. Вони представлені такими інструментами:

1) за характером впливу:

- технологічні (індивідуальна програма професійного розвитку державних службовців на 2025 рік);
- адміністративно-правові (План роботи Золочівської РДА, положення про відділи);
- соціально-психологічні (організаційна культура органу державної влади, питання якої закріплюють правила його внутрішнього та службового розпорядку);

2) за функціональною спрямованістю:

- організаційні (регламенти – положення про структурні підрозділи);
- планові (План роботи Золочівської РДА, планові показники індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців Золочівської РДА);

- інформаційні (моніторинг проходження навчання та підвищення кваліфікації державних службовців на освітніх платформах; консультативна допомога з питань формування завдань і ключових показників результативності);
- контрольні (формування звітності про кількісний та якісний склад державних службовців).

Разом з тим, як показує аналіз Плану роботи Золочівської РДА, у структурі інструментарію управління професійним розвитком працівників цієї організації не спостерігаємо мотиваційних, технологічних (діджиталізація, програмне забезпечення для навчання на робочому місці), творчих (нові ідеї щодо професійного розвитку, навчання працівників).

РОЗДІЛ 3

ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В СИСТЕМУ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРАЦІВНИКІВ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ОРГАНУ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

Інноваційні технології в системі професійного розвитку працівників досліджуваного органу державної влади повинні бути спрямовані на формування цілеспрямованого набору способів і прийомів організації навчання працівників з метою професіоналізації й підвищення результативності їх діяльності.

Важливим завданням інноваційних технологій в системі професійного розвитку працівників є посилення мотиваційного аспекту їх навчання працівників.

У концептуальному плані інноваційно спрямоване професійне навчання працівників органів державної влади має виконувати завдання щодо:

- «переформатування» особистості працівника шляхом формування у нього внутрішньої мотивації до навчання впродовж усього життя;
- забезпечення процесу безперервного інтелектуального розвитку працівника, формування й розвитку його професійних компетентностей (йдеться про зв'язок теорії й практики публічного управління).

Так, наприклад, сучасні інноваційні технології навчання, які доцільно використовувати для професійного розвитку працівників органу державної влади, систематизовані на рис. 3.1.

Професійний розвиток працівників досліджуваного органу державної влади вимагає посилення їх комунікативної компетентності. Причому, сьогодні в сучасних умовах російської агресії важливим є використання спеціальних комунікаційних методик, які уможливлюють ефективну комунікацію, розвиток професійної, в тому числі, комунікативної компетентності працівників.

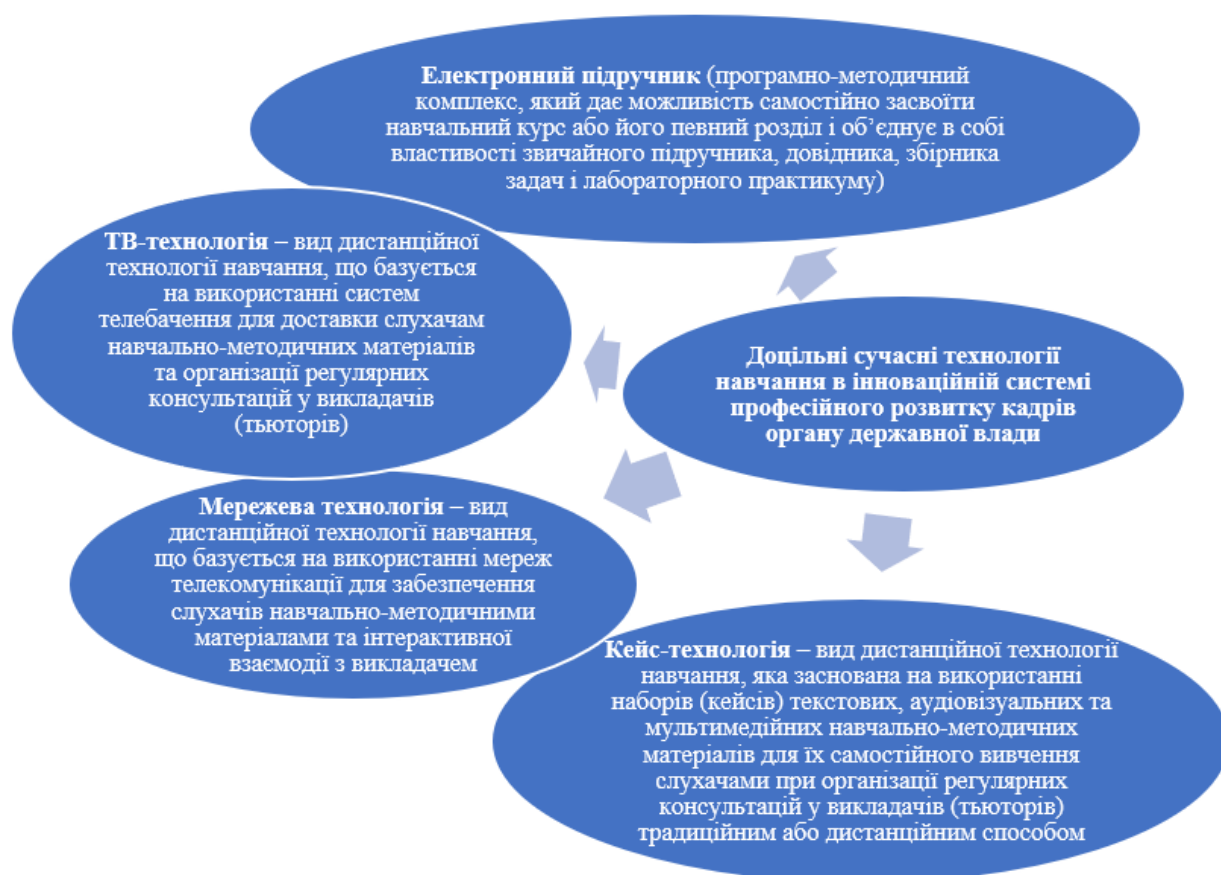


Рис. 3.1. Сучасні інноваційні технології навчання, які доцільно використовувати для професійного розвитку працівників органу державної влади

Примітка. Взято із джерела [61]

Спеціальні комунікативні методики, які слід використовувати для розвитку професійної компетентності працівників досліджуваного органу державної влади представлені в табл. 3.1.

Використання для професійного розвитку працівників досліджуваного органу державної влади спеціальних комунікативних методик сприятиме покращенню: організації комунікацій цього органу з стейкхолдерами; інформаційного супроводу його дій у кризових ситуаціях; реагування цього органу на виклики й адаптуванню його до нових умов діяльності.

Паралельно з розвитком комунікативної компетентності повинні розвиватися інформаційні (медіаційна й цифрова) компетентності. Наприклад, «у 2020 році Кабінет Міністрів України підтримав ініціативу Міністерства цифрової трансформації України щодо додавання цифрової грамотності до

обов'язкових компетенцій держслужбовців, які оцінюватимуться в конкурсах на посади держслужби» [38].

Таблиця 3.1

Спеціальні комунікативні методики як джерело розвитку професійної компетентності працівників досліджуваного органу державної влади

№ з/п	Назва і зміст методики
1	2
1	Симуляційні тренування , які дозволяють отримати практичні навички використання різних комунікаційних засобів та процедур у реалістичних умовах. Вони можуть охоплювати навчання комунікативній взаємодії різних управлінських структур у різних ситуаціях у воєнний час (наприклад, щодо обліку, розселення і розміщення внутрішньо переміщених осіб, розподілу між ними гуманітарної допомоги тощо).
2	Використання інноваційних (імерсивних) технологій в навчальному процесі (розширена реальність) є інструментами розвитку комунікативних навичок й інформаційно-цифрової компетентності. Імерсивні технології дозволяють краще зрозуміти і запам'ятати інформацію, бачити те, що відбувається навколо. «Розширена реальність переміщує освітній процес у віртуальне середовище, безпечне для всіх учасників. Вона дозволяє моделювати небезпечні сценарії» [50] у практиці роботи різних органів влади і місцевого самоврядування, пожежників тощо. Досвід, отриманий у розширеній (віртуальній) реальності, навчає тому як справлятися з реальними ситуаціями в практичній роботі. «У випадку дистанційного навчання в людини, яка навчається, має бути персональний пристрій віртуальної реальності. Для офлайн-занять навчальним закладам треба закупити обладнання для аудиторій, в яких будуть проходити заняття, що вимагає інвестицій. Однак, зараз можливостей багато – можна орендувати VR-комплекти, взяти участь у грантовій програмі або підготувати відповідний проект в рамках громадського бюджету. Найпоширенішим засобом занурення у віртуальну реальність є спеціалізовані шоломи / окуляри» [50].
3	«Інтерактивні навчальні програми , спрямовані на розвиток комунікативних навичок, стануть ефективним засобом підготовки майбутніх фахівців. Вони охоплюють вправи на спілкування, рольові ігри та інші методи, спрямовані на практичне вивчення комунікаційних стратегій та технік» [17].
4	Внутрішнє навчання та менторство , спрямовані на підвищення професійного і лідерського потенціалу працівників. «Внутрішнє навчання – передача накопиченого в організації досвіду новим співробітникам через корпоративну базу знань, навчальних відео, семінарів і онлайн-курсів, групових занять та інших форм активної передачі знань» [19]. «Менторство – закріплення одного досвідченого співробітника в якості наставника для нового колеги, щоб той допоміг виявити приховані таланти і найбільш ефективні методи навчання для поступового професійного та особистісного зростання даного співробітника» [19]. Менторство дозволяє досягти таких позитивних результатів як: підвищення продуктивності командної роботи; розвиток особистостей ментора і його учня; підвищення лояльності працівників до організації тощо.
5	Спеціалізовані тренінги щодо розвитку комунікативних навичок , які дозволяють оволодіти ефективними способами комунікації і ділового спілкування в умовах війни, і включають вправи щодо вдосконалення навичок слухання, техніки маніпулятивного впливу й активного слухання тощо.
6	Психологічна підготовка до стресових ситуацій . Працівники досліджуваного органу державної влади взаємодіють безпосередньо із громадянами. Тому, їм слід працювати над психологічною рівновагою, а також здобувати знання щодо: подолання стресових ситуацій, надання першої психологічної допомоги, принципів та порядку надання допомоги людям у кризових ситуаціях, а також отримувати вміння щодо: зниження тривожності, надання самопомоги й подолання стресу.

Примітка. Сформовано автором з використанням джерел [17; 19;50]

Професійний розвиток працівників досліджуваного органу державної влади повинен бути спрямований на посилення їх професійного потенціалу.

У контексті питання інноваційних мотиваційних технологій впливу на працівників, зазначимо, що процес їх впровадження триває. Так, наприклад:

- «з 1 січня 2024 року країна перейшла на нову систему оплати праці держслужбовців» [54].

- «у жовтні 2023 року постановою Кабміну «Про підготовку до запровадження умов оплати праці державних службовців на основі класифікації посад у 2024 році» було затверджено Каталог типових посад держслужби, критерії віднесення до таких посад та визначений Алгоритм проведення класифікації. Класифікація посад дозволяє запровадити систему визначення вартості посад – грейдінг: враховувати навантаження, складність та відповідальність роботи при встановленні зарплат» [54].

Зміцненню професійного потенціалу працівників досліджуваного органу державної влади, їх професійному розвитку сприятиме самореалізація.

«Повна цілісна самореалізація можлива тільки тоді, коли особистість не просто свідомо ставить і вибудовує свої життєві цілі, а тоді, коли вона бере на себе відповідальність за їх реалізацію. Підґрунтям для формування цілей і завдань самореалізації виступають цінності. Вибір і реалізація цілей і цінностей як ключових психологічних аспектів самореалізації, здійсненню яких особистість хоче присвятити своє життя, виступають вищим кінцевим результатом саморозвитку особистості» [28].

Досліджуваний орган державної влади створює соціальні цінності для суспільства (надання послуг) й держави (виконання її функцій і завдань). Для того, щоб зовнішні соціальні ціннісні орієнтації стали для працівників їх внутрішніми цінностями, працівники повинні їх усвідомити й емоційно пережити. Цьому сприятимуть вдосконалення організаційної культури органу державної влади і етизація його діяльності.

Так, Н. Сорокіна вважає, що «професійно-етичне навчання публічних службовців є одним з інструментів формування морально-етичних основ публічної служби» [51].

Причини пасивної громадянської позиції державних службовців при порушенні етичних норм на робочому місці систематизовані на рис. 3.2.

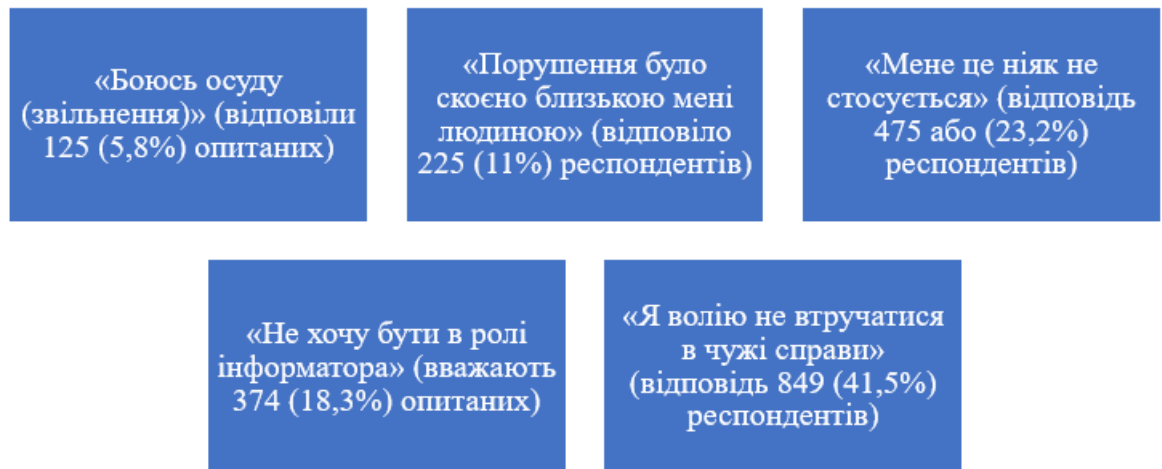


Рис. 3.2. Причини пасивної громадянської позиції державних службовців при порушенні етичних норм на робочому місці

Примітка. Сформовано на основі джерела [57]

В умовах воєнного стану, а в подальшому й післявоєнної відбудови, професійний розвиток і впровадження інноваційних технологій в систему професійного розвитку працівників досліджуваного органу державної влади повинні здійснюватися з урахуванням сформованих обставин, існуючих тенденцій та ціннісно орієнтаційних векторів реалізації публічної діяльності.