

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Інститут державного управління»

До захисту

В.о. завідувача кафедри публічного управління
та державної служби
к.держ.упр., доц. Набока Л.В.

/Підпис/

ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр»

281 Публічне управління та адміністрування

28 Публічне управління та адміністрування

Виконавець

здобувач 2 курсу, гр. ЗПУА-1-23

О. В. Богінський

Науковий керівник

к. держ.упр., доц.

С. Л. Кирій

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ ЯК ОБ’ЄКТ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ	6
1.1 Значення та переваги професійного розвитку державного службовця.....	6
1.2 Стратегія та методи професійного розвитку державного службовця	14
1.3 Зарубіжний досвід професійного розвитку державного службовця	20
РОЗДІЛ 2 СТАН ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ В УКРАЇНІ	27
2.1 Нормативно-правові засади професійного розвитку державного службовця.....	27
2.2 Тенденції професійного розвитку державного службовця в Україні.....	33
2.3 Позитивні та негативні фактори, що впливають на професійний розвиток державного службовця.....	39
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ.....	47
3.1 Розробка індивідуального плану розвитку державного службовця з урахуванням викликів сьогодення.....	47
3.2 Впровадження програми покращення професійного розвитку державного службовця.....	53
3.3 Оцінювання та застосування результатів професійного розвитку державного службовця.....	57
ВИСНОВКИ	64
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	68

ВСТУП

Актуальність теми. Високий рівень кваліфікації державних службовців визначає можливості публічного управління протистояти сучасним внутрішнім та зовнішнім викликам, які постають перед країною та суспільством. Кваліфікація державних службовців передбачає формування професійної компетентності, готовності до сприйняття новацій та вміння працювати в умовах невизначеності та ризику, що обумовлює необхідність професійного розвитку державного службовця. Професійне становлення державного службовця відбувається шляхом критичного аналізу його знань, умінь, навиків та використання сучасних підходів до формування його фахової кваліфікації. Від якості підготовки та професійного розвитку кадрів у сфері публічного управління залежить ефективність управління державними справами.

Професійний розвиток державного службовця є важливим з кількох ключових причин:

- компетентність та професійні навички державних службовців безпосередньо впливають на якість державного управління та здатність влади вирішувати різноманітні завдання. Чим краще підготовлені та кваліфіковані працівники, тим більш ефективною буде робота органів державної влади;

- компетентні та професійні державні службовці забезпечують високий рівень довіри громадськості до владних структур. Якщо населення має впевненість у здатності своїх урядовців вирішувати проблеми країни, це сприяє стабільності та розвитку суспільства;

- кваліфіковані службовці здатні розробляти та впроваджувати новаторські стратегії, що сприяють реформуванню та модернізації різних галузей державного управління. Вони можуть привносити нові ідеї та кращі практики для вирішення складних проблем;

- вміння співпрацювати з міжнародними організаціями та іншими країнами є важливою складовою роботи державних службовців, особливо у

сфері міжнародних відносин, економіки та інших глобальних питань. Чим вищий рівень їхньої підготовки та кваліфікації, тим успішніше може бути співпраця між країнами та міжнародними організаціями.

Професійний розвиток державного службовця є важливою передумовою для забезпечення ефективного функціонування органів державної влади, зміцнення довіри громадян та досягнення стратегічних цілей суспільства.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня «магістр» є аналіз та оцінка сучасних стратегій та практик професійного розвитку державного службовця з метою визначення оптимальних шляхів підготовки та підвищення кваліфікації кадрів у сфері державного управління. З цією метою передбачається вирішення таких завдань:

- проаналізувати сучасні тенденції професійного розвитку державного службовця;
- визначити ключові аспекти та проблеми, що впливають на якість підготовки державних службовців;
- систематизувати існуючі практики та стратегії професійного розвитку;
- виявити недоліки та можливості для вдосконалення системи підготовки державних службовців;
- розробити рекомендації щодо оптимізації системи професійного розвитку державного службовця.

Об'єктом дослідження – процес формування та удосконалення системи професійного розвитку державного службовця.

Предметом дослідження – практичні аспекти реалізації програм професійного навчання, підвищення кваліфікації державних службовців.

Методи дослідження. Для досягнення поставлених цілей використано наукові методи: аналізу, узагальнення, синтезу, порівняння та систематизації літературних джерел. Також було проведено емпіричний аналіз сучасного стану системи підготовки державних службовців, використовуючи методи опитування та інтерв'ювання.

Інформаційною основою дослідження стали вітчизняні та зарубіжні наукові публікації, відкриті данні Державної служби України з безпеки на транспорті.

У першому розділі розкрито значення та переваги професійного розвитку державних службовців, сутність та зміст понять «професійний розвиток», види професійного розвитку та його направленість. Розглянуто стратегії та методи професійного розвитку, їх значення, різноманітність та вплив на результат професійного розвитку. Проаналізовано зарубіжний досвід професійного розвитку державних службовців, виявлено найбільш актуальну систему професійного розвитку для часткового запозичення та адаптації до української системи професійного розвитку державних службовців.

У другому розділі проаналізовано нормативно-правові засади професійного розвитку державних службовців, а також розглянуто та проаналізовано сучасний стан професійного розвитку державного службовця в Україні. Виявлено переваги та недоліки сучасної системи професійного розвитку. Окремо виділено позитивні та негативні фактори, що впливають на професійний розвиток державного службовця.

У третьому розділі запропоновані рекомендації щодо розробки індивідуального плану розвитку державного службовця з урахуванням викликів сьогодення та рекомендації щодо впровадження програми покращення професійного розвитку державного службовця. Розроблено систему оцінювання та застосування результатів професійного розвитку державних службовців.

Практичне значення отриманих результатів. Отримані результати дослідження мають практичне значення для органів влади, державних установ та навчальних закладів, які здійснюють підготовку та підвищенням кваліфікації державних службовців. Рекомендації, розроблені в ході дослідження, можуть бути використані для вдосконалення системи професійного розвитку, що сприятиме підвищенню професійного рівня державних службовців.

РОЗДІЛ 1

ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ ЯК ОБ'ЄКТ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

1.1 Значення та переваги професійного розвитку державного службовця

Україна молода держава, яка зараз перебуває на етапі свого формування. Державні службовці виступають як ключові фігури у процесі управління державними справами та відіграють важливу роль у реалізації політики країни у різних сферах.

Наразі важливим є перегляд понять та категорій, пов'язаних з професійним розвитком державних службовців. У зв'язку з різноманітністю поглядів та наукових підходів, необхідно провести якісний теоретичний аналіз поняття та сутності професійного розвитку державних службовців. Це важливо для підтримки процесу становлення демократичної України.

Серьогін С.М., Бородін Є.І., Липовська Н.А. та інші вважають, що «професійний розвиток полягає у формуванні у державних службовців якостей, професійно значимих знань, умінь і навичок, необхідних для виконання ними своїх посадових функцій та повноважень, реалізації прав і виконання посадових обов'язків. Професійний розвиток державних службовців традиційно поєднує в собі професійно-кваліфікаційний та професійно-посадовий розвиток» [33].

Думка вищезазначених авторів про професійний розвиток державних службовців відображає ключові аспекти цього процесу. Формування якостей, професійно значимих знань, умінь і навичок є важливим елементом, необхідним для ефективного виконання службових обов'язків та повноважень.

Поєднання професійно-кваліфікаційного та професійно-посадового розвитку відображає комплексний підхід до підготовки та підтримки державних службовців. Перший аспект передбачає здобуття конкретних професійних знань

і навичок, що стосуються виконання конкретних завдань і функцій. Другий аспект включає у себе адаптацію до посадових обов'язків, здатність пристосовуватися до нових умов і викликів, які можуть виникати у процесі роботи [24].

Враховуючи постійну зміну умов і вимог, які ставляться перед державними службовцями, необхідно постійно підтримувати процес професійного розвитку, забезпечуючи їхню готовність до ефективної роботи в різних сферах публічної діяльності.

Окіс О. Я. розуміє під професійним розвитком певне формування та постійне доповнення ділових, професійних якостей, знань, навичок та вмінь державних службовців, за допомогою яких здійснюється підвищення ефективності виконання покладених на нього повноважень та функцій [32].

Професійний розвиток державних службовців становить собою процес підвищення ефективності здійснення професійної діяльності, вдосконалення та оптимізацію реалізації державним службовцем свої завдань та функцій.

Визначення поняття професійного розвитку, як його розуміє Окіс О. Я., відображає його ключові аспекти та значення для державних службовців. Формування та постійне доповнення ділових, професійних якостей, знань, навичок та вмінь є важливими для ефективного виконання службових обов'язків та функцій.

Це підтримує не лише особистий професійний розвиток кожного державного службовця, але й загальну ефективність діяльності органів державної влади. Постійне підвищення кваліфікації та розвиток компетенцій допомагають адаптуватися до змін у суспільстві, впроваджувати нові методи та підходи до роботи, а також реагувати на виклики та потреби сучасного адміністративного середовища.

Це важливий аспект для будь-якого сучасного державного апарату, оскільки він дозволяє підтримувати високий рівень професійної компетентності серед працівників, що, в свою чергу, сприяє підвищенню якості надання публічних послуг та впровадженню ефективних стратегій управління [2].

Професійним розвитком державних службовців є складова частина процесу стратегічного планування, організації й втілення у життя кар'єри державних службовців, за допомогою якої здійснюється підготовка державних службовців до реалізації ними інноваційних функцій, зайняття нових посад, а також виконання нових завдань й здійснення професійних компетенцій [17].

Професійний розвиток орієнтований на систематичне та стратегічне вдосконалення методів та прийомів, які використовуються державним службовцем у його професійній діяльності. Цей процес спрямований на підвищення якості державного управління в Україні завдяки постійному розвитку та підвищенню кваліфікації службовців [4].

Професійний розвиток працівників державної служби є процесом накопичення професійного досвіду державного управління, досягнення високої якості в управлінській діяльності. Професійний розвиток працівників державної служби виступає певною системою, комплексом, направленим на еволюцію професійної діяльності. Завдяки професійному розвитку забезпечується підвищення ефективності адміністрування [22].

Отже, можна зазначити, що професійний розвиток державних службовців – це ключовий фактор у підвищенні якості та ефективності державного управління. Цей процес передбачає постійне збагачення фахових знань, вдосконалення навичок і розвиток управлінської майстерності працівників. Шляхом систематичного накопичення досвіду та актуалізації компетентностей формується потужна база для вдосконалення управлінських процесів. Професійний розвиток виступає не лише як окремий етап у кар'єрному зростанні, але й як невід'ємна складова у системі підвищення якості адміністрування та досягнення стратегічних цілей державного управління.

Окіс О. Я. вказує на те, що професійний розвиток у державній службі передбачає набуття працівниками абсолютно нових навичок, компетенцій, а також теоретичних та практичних знань, які вони будуть застосовувати у своїй професійній діяльності [23]. Таке визначення точно повністю відображає весь процес. Професійний розвиток передбачає отримання особою навичок і знань,

спрямованих на покращення та підвищення ефективності їхньої службової діяльності.

Цікаве тлумачення професійного розвитку державних службовців надає Артеменко Н. Ф. Під досліджуваним суспільно-правовим явищем науковець розуміє професійно-кваліфікаційний розвиток його особистості, який пов'язаний з підготовкою, перепідготовкою та підвищенням кваліфікації, здобуттям нових професійних знань, умінь, навичок і нового професійного досвіду [1].

Цілком логічною є точка зору Артеменко Н. Ф. щодо професійного розвитку державних службовців. Сучасний соціум вимагає від працівників державного сектору постійного вдосконалення та адаптації до нових викликів та завдань. Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації є ключовими елементами, які дозволяють працівникам державної служби успішно впоратися зі складними завданнями, які вони зустрічають у своїй професійній діяльності. Набуття нових знань, умінь та навичок є важливими аспектами, що сприяють покращенню якості виконуваної роботи та результативності державного управління.

Отже, на підставі вищезазначеного можна зробити висновок, що під професійним розвитком державних службовців розуміється цілеспрямований процес набуття позитивного управлінського досвіду, нових навичок та компетенцій, а також доповнення існуючих ділових та професійних якостей, що спрямований на постійне підвищення рівня кваліфікації особистості державного службовця з метою забезпечення ефективності його діяльності.

Натомість вітчизняне законодавство дає інше визначення професійного розвитку, так, відповідно до Закону України «Про державну службу» № 889-VIII від 10.12.2015, професійний розвиток – безперервний, свідомий, цілеспрямований процес особистісного та професійного зростання, що базується на інтеграції знань, умінь і компетентностей [25]. Таке саме визначення міститься в Розпорядженні Кабінету Міністрів України «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» від 1 грудня 2017 р. № 974-р [39], а також у Постанові Кабінету Міністрів України «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» від 6 лютого 2019 р. № 106 [36]. Але якщо проаналізувати два останніх нормативно-правових акти, то можна побачити, що вся комплексність професійного розвитку зводиться лише до організації навчання державних службовців та підвищення ними кваліфікації, що не може вважатися комплексним та, головне, цілісним процесом «професійного зростання, що базується на інтеграції знань, умінь і компетентностей» [41].

Фактично, такий підхід, який обмежує професійний розвиток лише системою навчання, зустрічається і в Законі України «Про професійний розвиток працівників» № 4312-VI від 12.01.2012. Проте цей нормативно-правовий акт не надає визначення самого терміну «професійний розвиток». Професійний розвиток не може обмежуватися лише процесом навчання, оскільки це лише частина формування компетентностей. Сам по собі розвиток є багатовимірним явищем, яке включає їх застосування, коригування, набуття навичок і досвіду, а також індивідуальний підхід до підвищення особистісних якостей, у тому числі правової культури та правової свідомості [5].

Вітчизняне законодавство поділяє професійний розвиток за тематичними напрямками. Тобто професійний розвиток державних службовців включає два основні тематичні напрямки: загальну управлінську підготовку та фахову спеціалізовану підготовку.

Загальна управлінська підготовка передбачає підвищення загальних управлінських компетентностей державних службовців, незалежно від їхньої конкретної спеціалізації. Така підготовка охоплює розвиток лідерських якостей, управлінських навичок, стратегічного мислення, управління персоналом, організаційної ефективності, комунікації, управління проектами, а також знання в сфері державного управління та законодавства. Навчання може бути

організоване відповідно до рівня професійної компетентності державного службовця [7].

Фахова спеціальна підготовка це розвиток спеціалізованих знань та навичок, які необхідні для виконання конкретних посадових обов'язків. Включає специфічні напрями, пов'язані з галуззю, в якій працює державний службовець. Наприклад, для службовців у фінансовій сфері це може бути поглиблене вивчення фінансового законодавства, бухгалтерського обліку та аудиту. Для працівників соціальної сфери - знання в галузі соціальної політики, захисту прав громадян, соціального забезпечення [40].

Навчання тісно пов'язане з конкретними функціями та завданнями, які виконує службовець на своїй посаді, і може включати курси, тренінги або інші форми навчання, спрямовані на поглиблення спеціальних знань.

Розглядаючи сутність професійного розвитку державних службовців, слід враховувати вплив об'єктивних та суб'єктивних факторів. Об'єктивні чинники включають суспільні потреби у професійних працівниках, значення професії та специфічні вимоги, які ставляться перед особою. Серед суб'єктивних чинників можна виділити особливості індивіда, його цілі та завдання, мотивацію та цінності. З урахуванням цього, слід відзначити, що зростання престижу державної служби сьогодні пов'язане з бажанням людей брати участь у керуванні державними справами, що в свою чергу обумовлює важливість професійного розвитку в цій сфері [8].

Наступним важливим аспектом, який визначає сутність професійного розвитку державного службовця, є те, що він передбачає набуття саме професійного довіду у сфері державного управління. Більшості людей властива управлінська діяльність й вони здійснюють її у різних сферах. У той же час, професійна управлінська діяльність хатактерна виключно для державних службовців [6].

Отже, ключовим аспектом у професійному розвитку державних службовців є той факт, що сам процес управління, який вони здійснюють щоденно, є основною сферою їхньої професійної діяльності.

Окрім того, слід також наголосити на такому важливому аспекті професійного розвитку державних службовців як специфічні риси кожного конкретного державного службовця, а також особливості його професійної діяльності. Мудрик А.Б. вказує, що важливим фактором підвищення ефективності державної служби стає розвиток людського потенціалу, наповнення її професійно підготовленими кадрами здатними:

- своєчасно позбуватись успадкованих непродуктивних стереотипів професійної діяльності та кваліфіковано відповідати на соціально орієнтовані вимоги до державних службовців, які стосуються їхнього професіоналізму;

- чітко та якісно виконувати функціональні обов'язки в ситуації постійних змін, неузгодженості нормативно-правового забезпечення;

- глибоко осмислювати свої недоліки та професійні надбання, оцінюючи ефективність їх використання в процесі управлінської діяльності, приділяючи при цьому особливу увагу безперервному професійному розвитку [19].

Враховуючи зазначене вище, можна зробити висновок, що державна служба відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного виконання завдань і функцій держави. Без неперервного професійного розвитку державних службовців неможливо говорити про досягнення високого рівня суспільного благополуччя.

Державні службовці є важливими учасниками функціонування держави, оскільки їхні дії та виконання завдань мають прямий вплив на розвиток суспільства та різні сфери життя громадян. Як і будь-які інші працівники, вони потребують постійного вдосконалення для забезпечення максимальної ефективності своєї службової діяльності [9].

Професійна підготовка є важливою складовою державної служби, і відрізняється специфічними характеристиками, які є унікальними для цієї сфери діяльності.

Окремо варто зазначити, що професійний розвиток для державного службовця має важливе значення з кількох причин:

- підвищення ефективності, через професійний розвиток державний службовець отримує нові знання, навички та компетенції, що дозволяють йому краще виконувати свої обов'язки та функції;
- адаптація до змін, зміни у соціально-політичних умовах, технологічний прогрес та інші фактори створюють необхідність постійної адаптації. Професійний розвиток дозволяє службовцю ефективно впроваджувати нові підходи та методи в свою роботу;
- підвищення кваліфікації. Під час професійного розвитку службовець поглиблює свої знання у власній сфері діяльності, що сприяє підвищенню його кваліфікації та компетентності;
- стимулювання кар'єрного зростання. Отримані під час професійного розвитку навички та компетенції можуть стати основою для отримання нових посад та зростання в кар'єрі;
- компетентний та кваліфікований службовець здатний здійснювати високоякісну роботу, що сприяє підвищенню репутації не лише самого співробітника, але і всієї організації чи установи, в якій він працює.

Не можна не звернути увагу і на те, що професійний розвиток для державного службовця має низку переваг, які сприяють як особистому, так і професійному зростанню.

Професійний розвиток допомагає державним службовцям отримати нові знання, навички та компетенції, які потрібні для ефективного виконання їхніх обов'язків. Це може включати навчання новим технологіям, вдосконалення управлінських навичок та розвиток міжособистісних вмінь.

Збагачення знань і навичок допомагає державним службовцям краще розуміти свої обов'язки та виконувати їх ефективніше. Це може призвести до покращення якості послуг, які надаються громадянам, і оптимізації роботи адміністративних процесів [35].

Сучасний світ швидко змінюється, і державним службовцям необхідно постійно адаптуватися до нових вимог та технологій. Професійний розвиток допомагає їм залишатися актуальними і компетентними у своїй сфері діяльності.

Набуття нових навичок та компетенцій може відкривати нові можливості для кар'єрного зростання. Державні службовці, які показують високі результати в професійному розвитку, можуть мати більше шансів на отримання просування по службі [10].

Постійне самовдосконалення і досягнення нових результатів може приносити задоволення та задоволення від виконаної роботи. Це позитивно впливає на мотивацію та загальний настрій державного службовця.

Здатність навчатися і досягати успіхів у професійному розвитку додає впевненості та підвищує самооцінку державного службовця.

Отже, професійний розвиток охоплює комплекс заходів і процесів, спрямованих на підвищення кваліфікації та покращення навичок працівника відповідно до вимог сучасного ринку праці та викликів сфери державної служби. Для державного службовця професійний розвиток є важливим, оскільки він дозволяє підтримувати високий рівень компетентності, адаптуватися до змін в законодавстві та вимогах суспільства, а також розвивати особистісні якості та професійний потенціал. Цей процес сприяє підвищенню ефективності виконання службових обов'язків, забезпеченню якості надання послуг громаді та сприяє розвитку кар'єри службовця. Таким чином, професійний розвиток є важливим елементом успішної кар'єри державного службовця та забезпечує його конкурентоспроможність у сучасному світі.

1.2 Стратегія та методи професійного розвитку державного службовця

Стратегія та методи професійного розвитку державного службовця є важливими для забезпечення оптимального функціонування державного апарату, в широкому розумінні, а в більш вузькому стратегія та методи професійного розвитку є важливим та одним із перших кроків до ефективного професійного розвитку та кар'єрного зростання.

По-перше, вони сприяють підвищенню ефективності роботи службовців шляхом покращення їхніх навичок та знань. По-друге, такі стратегії дозволяють

адаптуватися до швидких змін у суспільстві та технологічному прогресі. По-третє, вони мотивують працівників до самовдосконалення, що сприяє збереженню їхньої конкурентоспроможності. Крім того, стратегії професійного розвитку дозволяють підвищити якість обслуговування громадян та забезпечити високий стандарт роботи державних установ [12].

Таким чином, їхня важливість полягає у підтримці високого рівня компетентності та забезпеченні успішної діяльності державного апарату в умовах постійної зміни та викликів.

Стратегія-це довгостроковий план дій, спрямований на досягнення певних цілей або результатів. Вона передбачає аналіз поточної ситуації, визначення цілей і завдань, а також розробку заходів для досягнення цих цілей.

На даному етапі, чинне законодавство в сфері професійного розвитку державного службовця, немає положень які б змогли регулювати питання розробки та втілення стратегії професійного розвитку. Саме поняття «стратегія» не зустрічається ні в одному нормативно-правовому акті, пов'язаному з професійним розвитком.

Натомість стаття 49 Закону України «Про державну службу» встановлює, що державний службовець за результатами оцінювання службової діяльності, передбаченого статтею 44 цього Закону, разом із службою управління персоналом складає індивідуальну програму підвищення рівня професійної компетентності, яку погоджує його безпосередній керівник та затверджує керівник самостійного структурного підрозділу, в якому він працює [34].

Отже, на кожен рік складається саме індивідуальна програма розвитку державного службовця.

Індивідуальну програму рекомендується складати з метою планування професійного розвитку державного службовця, спрямованого на набуття та вдосконалення його професійних знань, умінь та навичок, що забезпечують відповідний рівень професійної кваліфікації для його професійної діяльності на займаній посаді відповідно до встановлених посадових обов'язків [25].

Індивідуальну програму рекомендується скласти державному службовцю разом із службою управління персоналом на основі визначених для нього на наступний рік завдань і ключових показників та потреб у професійному навчанні (у разі їх визначення), а також за результатами оцінювання його службової діяльності (у разі наявності) у грудні року, що передує звітному, але не пізніше десяти робочих днів після визначення для такого державного службовця завдань і ключових показників.

До кожного вказаного в індивідуальній програмі виду професійного навчання у графі «Орієнтовні напрями/теми професійного навчання» рекомендується зазначати орієнтовний напрям професійного навчання.

При визначенні орієнтовних напрямів рекомендується враховувати, що отримані державним службовцем за результатами виконання індивідуальної програми професійні знання, уміння та навички мають бути спрямовані на належне виконання ним встановлених завдань і обов'язків та сприяти досягненню стратегічних цілей відповідного державного органу [26].

Відповідно індивідуальна програма будується на стратегії та стратегічних цілях органу, в якому працює державний службовець, а не на індивідуально розробленій стратегії.

Отже стратегія професійного розвитку державного службовця залежить і буде будуватися на стратегії органу, в якому він працює, і це не буде стратегією в класичному розумінні, яке ми розглядали на початку розділу, а буде розроблена індивідуальна програма. За визначенням та вимогами до індивідуальної програми державного службовця, можна зазначити що вона і уособлює в собі стратегію, але не в класичному розумінні. На нашу думку, це значно звужує можливості та потреби державного службовця професійно розвиватися.

Крім цього є необхідність визначення завдань і ключових показників для державного службовця, яка здійснюється з урахуванням його основних посадових обов'язків. Завдання і ключові показники повинні зосереджуватись на досягненні завдань, установлених для відповідного державного органу, та відображати кінцевий результат, на досягнення якого спрямована службова

діяльність державного службовця, вимірюватися в кількісному та/або якісному вираженні [28].

Тобто виходить поєднання та існування двох складових таких як, індивідуальна програма та завдання і ключові показники, які в свою чергу можна було б об'єднати та трансформувати в єдиний вид під назвою «стратегія».

Пропонується переформатування індивідуальної програми та завдань і ключових показників в одну єдину стратегію, але яка буде включати такі важливі елементи:

- оцінка потреб у навчанні та розвитку. Оцінка знань, навичок, вже існуючого досвіду роботи та здібностей працівників для визначення сильних сторін і прогалин. Ідентифікація потреб у навчанні, що виникають у зв'язку з новими викликами, технологіями та законодавчими змінами. Цей процес не повинен обмежуватися рамками конкретної служби/організації та завданнями покладеними на неї. На такому етапі необхідно зробити більш індивідуальний підхід до кожного державного службовця окремо. Ознайомитися з досвідом, навичками, які вже були набуті, виявити побажання щодо професійного розвитку державного службовця, обговорити та виявити можливі слабкі сторони;

- встановлення цілей та пріоритетів. Після проведеного аналізу потреб у навчанні та професійному розвитку, можна розробити першочергові та другорядні цілі. Першочергові ті, які можна досягти в межах одного року та які безпосередньо впливають на виконання службових обов'язків, наприклад, проходження конкретних курсів або тренінгів. Другорядні цілі, ті які не мають конкретного впливу на виконання службових обов'язків та розраховані на кілька років, наприклад, здобуття нової кваліфікації або ступеня;

- розробка індивідуальних планів розвитку. Цей процес напряму пов'язаний з першим елементом майбутньої стратегії. Потребує створення індивідуальних планів навчання для кожного працівника, що включають конкретні курси, тренінги та інші заходи;

- наставництво та менторинг. Призначення наставників для молодих або менш досвідчених працівників з метою підтримки їхнього розвитку,

консультацій, допомоги та робочих порад. Це оптимізує та прискорить процес адаптації нових працівників та буде стимулювати досвідчених державних службовців, що працюють декілька років;

- реалізація програм навчання та розвитку. Організація навчальних заходів всередині служби. Направлення працівників на навчання до зовнішніх навчальних закладів та інших служб, регіонів, областей для обміну досвідом, отримання нових знань та навичок;

- моніторинг та оцінка ефективності. Вимірювання результатів навчання та їх впливу на продуктивність працівників. Збір відгуків від працівників щодо якості та корисності проведених навчальних заходів;

- коригування та оновлення стратегії. Періодичний перегляд та оновлення стратегії професійного розвитку відповідно до нових викликів та потреб. Гнучкість у підходах до навчання та розвитку, враховуючи зміни в законодавстві, технологіях та вимогах до професійних компетенцій;

- стимулювання працівників. Впровадження системи заохочень та винагород за успішне завершення навчання та впровадження нових навичок у роботу.

Реалізація стратегії професійного розвитку державного службовця може включати:

- модульні програми навчання. Комплексні програми, що включають теоретичні заняття, практичні тренінги та самостійну роботу;

- стажування та обмін досвідом. Організація стажувань у різних підрозділах та установах для обміну досвідом;

- онлайн-платформи для навчання. Використання сучасних технологій для дистанційного навчання, наприклад, вебінари, онлайн-курси.

Розробка та впровадження такої стратегії допоможуть забезпечити безперервний професійний розвиток державних службовців, підвищити їхню компетентність і ефективність у виконанні своїх обов'язків.

Вивчаючи питання методів професійного розвитку державного службовця, можна виокремити, що ситуація повторюється так само як і з стратегією. Справа

в тому, що ні один нормативно-правовий акт у сфері професійного розвитку державних службовців не встановлює хоча б приблизний перелік якими саме методами необхідно розвиватися та виконувати встановлені роботодавцем завдання та індивідуальні програми. Існують рекомендації щодо складання, перегляду, моніторингу, порядку проведення оцінювання результатів службової та професійної діяльності, а рекомендацій щодо методів професійного розвитку немає [11].

Отже, можна окремо виділити, якими саме методами державні службовці можуть професійно розвиватися та вдосконалювати свої навички. Після аналізу наукової літератури та додаткових джерел можна виділити декілька методів, які можуть сприяти підвищенню кваліфікації та професійного рівня:

- професійний розвиток через навчальні курси та тренінги. Організація навчальних заходів усередині установи, проведення семінарів та практичних занять. Участь у спеціалізованих програмах, що проводяться освітніми закладами або професійними організаціями;

- самоосвіта. Вивчення додаткової літератури, сучасні книги, журнали, статті з питань державного управління та адміністрування. Використання ресурсів, таких як Coursera, Udemy, Khan Academy, де пропонуються курси з різних тем;

- менторство та наставництво. Обмін досвідом та знаннями між працівниками різних рівнів;

- участь у конференціях, форумах, семінарах для встановлення професійних контактів;

- атестація та сертифікація. Регулярне проходження атестації для підтвердження професійного рівня. Отримання сертифікатів, що підтверджують спеціалізовані знання та навички.

Отже можна зробити висновок, що стратегія та методи професійного розвитку державного службовця на даному етапі мають більш самостійний характер, спираючись на чинне законодавство. Цей важливий елемент у розвитку кожного державного службовця, потребує реформ, оптимізації та нових

законодавчих закріплень. Стратегія та методи професійного розвитку мають досить вагомий індивідуальний характер, який не можна обмежувати рамками конкретної служби чи установи. Державний службовець в будь-якій сфері та в будь-якій службі чи організації, повинен бути розвиненим, професійним та універсально кваліфікованим однаково.

1.3 Зарубіжний досвід професійного розвитку державного службовця

Реформування державної служби вимагає підвищення вимог до професіоналізму державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, а також підвищення ефективності їх навчання, зокрема створення повноцінної системи безперервного професійного навчання. Досягнення цієї мети неможливе без врахування та впровадження найкращого закордонного досвіду, що підкреслює необхідність дослідження цієї проблеми. Вивчення особливостей навчання державних службовців у розвинених країнах є необхідним для розробки рішень щодо модернізації системи професійного навчання державних службовців в Україні [31].

Значну увагу вивченню зарубіжного досвіду навчання державних службовців, як публічних, так і муніципальних, приділяють у своїх наукових працях В. Луговий, О. Оболенский, Ж. Таланова, Г. Опанасюк, В. Чмига та ін. У працях зазначених вчених розглядаються проблеми підготовки і використання керівних кадрів державної служби, тенденції підготовки державних службовців у країнах центральної та східної Європи, оцінюється система підготовки державних службовців у Франції.

Вивчаючи міжнародний досвід підготовки кадрів для державної служби, можна виділити кілька загальних параметрів, характерних для всіх країн. Статус державного службовця зазвичай визначається у відповідних правових документах. Обов'язковою умовою для вступу на державну службу є наявність базової освіти та спеціальної профільної підготовки [32].

Крім того, для підвищення професійних навичок державний службовець повинен регулярно відвідувати різноманітні курси перепідготовки, підвищення кваліфікації, проходити стажування тощо. Незважаючи на безсумнівну подібність основних освітніх програм, у різних країнах мають місце істотні відмінності, що дозволяє стверджувати про наявність декількох різних підходів до підготовки державних службовців.

Як стало відомо, під час вивчення додаткової літератури, для вибудовування цілісної картини системи підготовки кадрів для державної служби за кордоном необхідно розглянути перш за все три основних підходи: англосаксонський, французький та американський.

Засновником англосаксонського підходу до підготовки кадрів для державної служби є Великобританія. Однак, надалі німецькі вчені зробили найбільший внесок у його розвиток. Сьогодні англосаксонський підхід активно застосовується країнами Північної Європи: Данією, Нідерландами, Норвегією та Швецією. Особливістю цього підходу є домінування правових аспектів у загальній системі підготовки державних службовців, з акцентом на базову юридичну освіту. Хоча зараз ситуація змінилася, чиновники, які отримали професійну освіту за методиками англосаксонського підходу, мають традиційно сильну підготовку в правовій сфері [42].

Підвищення ефективності роботи державних службовців тісно пов'язане з розвитком міждисциплінарного підходу до формування програм навчання, орієнтованих на розвиток системного мислення, комунікабельності, уміння працювати в команді, самостійності та ініціативності у майбутніх чиновників. Саме такий підхід взято за основу у Великобританії, де в межах реформування системи державної служби були розроблені критерії оцінювання компетентності спеціалістів. Це стимулює державних службовців до постійного професійного вдосконалення, освоєння нових знань та ефективних методів роботи [40].

Більшість службовців середньої та вищої ланки проходять навчання в Коледжі державної служби (Civil Services College), де заняття проводяться за програмами підготовки майбутніх керівників. Крім того, існує розгалужена

система семінарів, конференцій та освітніх курсів, організованих міністерствами та відомствами, які несуть відповідальність за підготовку кадрового складу. Програми навчання та професійного зростання державних службовців розробляються з урахуванням індивідуального підходу, специфіки функцій і посад, які займають чиновники. Незважаючи на різноманітність форм і методів навчання, для всіх програм спільними є теоретична підготовка в навчальному закладі, підготовка випускної роботи за проектом і набуття практичного досвіду [13].

Система семінарів, конференцій та освітніх курсів, організованих міністерствами та відомствами, дозволяє службовцям постійно вдосконалювати свої знання та навички. Це особливо важливо в умовах швидких змін у законодавстві, технологіях та вимогах до роботи державних службовців. Індивідуальний підхід до формування програм навчання враховує специфіку функцій і посад, що забезпечує максимальну ефективність навчального процесу.

Теоретична підготовка, підготовка випускної роботи за проектом і набуття практичного досвіду є ключовими елементами професійного зростання. Вони дозволяють не тільки отримати необхідні знання, але й застосувати їх на практиці, що є надзвичайно важливим для розвитку професійних навичок.

На нашу думку, загалом, така система підготовки кадрів сприяє формуванню компетентного та професійного державного апарату, здатного ефективно реагувати на виклики сучасного світу та забезпечувати якісне обслуговування громадян.

Таким чином, для української практики організації навчання управлінців, за прикладом Великобританії, була б корисною наявність чітких критеріїв оцінювання компетентності державних службовців, що створює великий позитивний стимул для підвищення рівня освіти та професійних навичок. Тим не менш можна виділити цілий ряд обмежень, які не дозволяють обрати англійський варіант системи підготовки кадрів для державної служби України як зразка для наслідування. По-перше, це яскраво виражена децентралізація освітньої системи та перепідготовки службовців. Крім того, у Великобританії

існує чітка система контролю якості отриманої освіти. По-друге, сильна правова підготовка, яка відрізняє англосаксонський підхід від інших, базується на прецедентному праві, що значно ускладнює процес адаптації навчальних програм до українських умов [16].

Англосаксонський підхід найбільш яскраво представлений у Великобританії, але в певній модифікації поширений і в Німеччині. Для того щоб вступити на державну службу в Німеччині, претендент повинен пройти попередню спеціальну підготовку. Вид та діяльність такої підготовки встановлюються відповідно до рівня службової ієрархії [40].

Відтепер у німецьких університетах відроджується традиція підготовки висококваліфікованих фахівців на базі широкого міждисциплінарного підходу. Переважання юридичних дисциплін, що було характерною рисою англосаксонського підходу поступається місцем більш збалансованому варіанту навчальних програм. Заслуговує на увагу і те, що навчальні програми Німеччини характеризуються збалансованістю між теоретичними знаннями та набуттям практичних навичок. Усі програми передбачають стажування в органах державної служби, яке триває кілька місяців. Така збалансованість певною мірою диктує універсальність програм [18].

В такому форматі професійного розвитку, цікавою для України є система підвищення кваліфікації державних службовців. У Німеччині існує низка нормативно-правових актів, які регулюють підвищення кваліфікації державних службовців, що схоже для нашої системи.

Державні службовці категорії «А» зобов'язані пройти дворічну підготовку після прийняття на роботу в орган державної влади. Крім того, для вперше прийнятих на роботу існує підготовчий цикл з питань загального управління тривалістю від шести до восьми місяців. Основними формами підвищення кваліфікації є такі: підвищення кваліфікації для початківців, підвищення кваліфікації за спеціальністю та посадою, підвищення кваліфікації з метою переходу на службу вищого рангу, підвищення кваліфікації для керівників [14].

У країні функціонує Федеральна академія державного управління Міністерства внутрішніх справ (Bundesakademie für öffentliche Verwaltung im Bundesministerium des Innern), яка зосереджена на підвищенні кваліфікації в таких напрямках: загальне фахове підвищення кваліфікації, підготовка до зайняття посад вищого рівня, лідерство, управління людськими ресурсами, електронне урядування та інші. Другим закладом, що спеціалізується на підвищенні кваліфікації державних службовців, є Вища професійна школа державного управління, поліції і права (Гюстров, Німеччина). Тут підвищують кваліфікацію особи з досвідом роботи на державній службі.

Сутність підвищення кваліфікації полягає в поглибленні набутих знань і умінь. Особи, які вперше прийняті на посаду, протягом 6-тижневого підготовчого курсу вивчають фінанси, бюджет та різні галузі права. У Баварській школі управління BVS підвищення кваліфікації здійснюється за напрямками: теорія і практика управління, робота з кадрами і розвиток організаційної структури органу державної влади, техніка роботи і бізнес-компетенція, управління фінансами, комунальні питання і право, консультативна діяльність.

Важливим чинником успіху німецької освітньої системи є орієнтація на безперервність навчання управлінців. Таким чином, система підготовки кадрів для державної служби Німеччини, хоча й сформувалася в рамках англосаксонського підходу, давно зайняла власні сильні позиції на європейському освітньому просторі.

Досвід Німеччини частково врахований в освітній програмі підготовки державних службовців за спеціальністю «Державна служба», яка діє в Україні вже понад 15 років.

Класичним прикладом французького підходу до професійного розвитку державних службовців є звичайно Франція.

У Франції сьогодні створена й ефективно функціонує система професійної підготовки державних службовців, яка включає загальнонаціональні, призначені для підготовки керівного персоналу державної служби, регіональні й спеціалізовані галузеві навчальні заклади та забезпечує здобуття кожним

державним службовцем ґрунтовних знань у сфері державного управління, високої адміністративної та професійної культури, компетентності, професіоналізму, вміння ефективно й професійно спілкуватись як у межах адміністрації, так і з громадянами, споживачами державних послуг, що надзвичайно важливо в сучасних умовах [38].

У Франції існують різні форми навчання: курси підвищення кваліфікації; навчання, пов'язане з просуванням працівників державного апарату на службі (підготовка до професійних конкурсів чи конкурсів, які організуються для тих, хто проходить службу на певній посаді, з метою підвищити чин чи перейти до іншого корпусу); удосконалення професійної підготовки, коли працівник для самостійних занять чи наукових розробок, що є суспільно корисними, тимчасово відраховується зі служби до резерву чи отримує відпустку для підвищення кваліфікації [48].

При деяких інститутах політичних досліджень створені центри підготовки кадрів державного управління, які протягом року після отримання диплома готують спеціалістів до вступного конкурсу в органи державної служби. Різні міністерства організують конкурси для прямого набору в корпус державних службовців.

Особливу роль у підготовці за напрямом «Державне управління» відіграють дві вищі школи, підпорядковані прем'єр-міністру: Національна школа адміністрації (Ecole Nationale d'Administration – ENA) та Паризький інститут політичних досліджень.

Таким чином, у Франції, як і в Німеччині, система підготовки державних службовців має централізований характер і багаторівневу структуру. Проте, якщо німецькі освітні програми відрізняються збалансованістю економічних і правових дисциплін, то французький підхід зосереджений на поглибленому вивченні економіки.

Американський підхід до управління професійним розвитком кадрових ресурсів державної служби орієнтований на існуючу систему вищої освіти (у США більше ніж 2 тис. університетів, інститутів і коледжів). До складу

університетів входять один або кілька загальноосвітніх коледжів, спеціальні коледжі, вищі спеціальні факультети, центри. Займаючись у тому числі й розробкою проблем стратегічного характеру, що мають державне значення, вони готують учених і фахівців, яких приймають на роботу не тільки організації приватного сектору, а й державні органи.

Важливу роль у підготовці державних службовців мають магістерські освітні програми, призначені для осіб, що мають ступінь бакалавра та орієнтуються на здобуття ступеня магістра в галузі державного управління. Зміст цієї магістерської програми включає вивчення особливостей системи політичних процесів, системи права, соціологічних теорій. Особлива форма підготовки магістрів з державного управління – це курс навчання й захист дисертації, яку організовує для працівників вищої та середньої ланки державних органів ряд університетів, що мають угоду з американським урядом. Один із таких університетів – Американський університет, що посідає шосте місце в країні з підготовки кадрів у галузі державного управління [15].

Такий підхід до професійного розвитку та зростання державних службовців є дуже серйозним та врегульованим на рівні державних інститутів, можливо саме такого характеру відношення до професійного розвитку необхідне для України.

Можна зробити висновок, що хоча Україна та українській підхід до професійного розвитку державних службовців відрізняється від досвіду зарубіжних країн, але все ж таки і ми можемо поділитися досвідом з підготовки кваліфікаційних кадрів. Для професійного росту наших державних службовців оптимальним є виокремлення найкращих аспектів навчання та підготовки з всіх трьох підходів та втілення їх у процес розвитку, професійного зростання кваліфікованих кадрів.

При цьому адаптувати до українських реалій та активно застосовувати можна Німецьку модель, так як досвід Німеччини вже частково врахований в програмі підготовки державних службовців, яка діє в Україні вже понад 15 років.

РОЗДІЛ 2

СТАН ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ В УКРАЇНІ

2.1 Нормативно-правові засади професійного розвитку державного службовця

Питання професійного розвитку державних службовців є надважливим і потребує правильного регулювання та законодавчого закріплення, що в свою чергу слугує певним гарантом. Правильне та повне закріплення всіх навчальних процесів в державній службі є гарантом для справедливого, доступного та реалізованого на рівних умовах права кар'єрного зростання.

Конституція України є основним документом, який закріплює засади професійного розвитку державних службовців, тому що вона встановлює основні принципи і норми, що регулюють функціонування держави, її інститутів та правовідносини між громадянами і державою [21].

Вона визначає основні права і обов'язки державних службовців, включаючи їх право на професійний розвиток. Це забезпечує юридичну базу для створення та реалізації програм навчання, підвищення кваліфікації та інших заходів, спрямованих на розвиток професійних навичок.

Конституція гарантує захист прав державних службовців, включаючи право на гідні умови праці та професійний розвиток. Це забезпечує юридичну підтримку для державних службовців у їхньому професійному зростанні. Конституція визначає структуру і функції основних державних інститутів, включаючи органи, відповідальні за управління державною службою. Це включає створення органів, які займаються питаннями навчання та розвитку державних службовців.

Наступними нормативно-правовими актами, які регулюють принципи та основні засади професійного розвитку державного службовця є Закон України

«Про державну службу», Закон України «Про вищу освіту», Закон України «Про освіту». Важливими елементами є Постанови та Розпорядження Кабінету Міністрів України, накази Національного агентства України з питань державної служби. Всі ці акти складають єдиний правовий фундамент регулювання питання професійного навчання та зростання державних службовців.

Відповідно до статті 48 Закону України «Про державну службу», державним службовцям створюються умови для підвищення рівня професійної компетентності шляхом професійного навчання, яке проводиться постійно [34].

Пункт 2 статті 48 Закону України «Про державну службу» уточнює, хто здійснює професійне навчання державних службовців і за чий кошт, а також визначає систему професійного навчання. Ця система включає підготовку, перепідготовку, спеціалізацію та підвищення кваліфікації державних службовців у сфері «Публічне управління та адміністрування». Таке навчання може проводитися в навчальних закладах, установах і організаціях, незалежно від форм власності, які мають право надавати освітні послуги, в тому числі за кордоном.

До основних принципів підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців можна зарахувати: доступність і рівність умов для того, щоб займатись державною службою, для громадян, на яких не поширюються обмеження, пов'язані із прийняттям на державну службу; доступність професійного навчання та забезпечення різних його форм; спрямування навчання та діяльності на забезпечення державного суверенітету, прав і свобод людини, зміцнення громадської злагоди в Україні; гуманність і справедливість, неперервність та наступність професійного навчання; фахового вдосконалення знань і вмінь протягом усього періоду проходження державної служби; науковість та компетентність; випереджальний характер професійного навчання; формування професійної честі, ініціативності, відданості справі служіння народові України, високої моральності; формування високої культури поведінки, правової культури; формування здатності впроваджувати в життя

цінності демократії, правової, соціальної держави та громадського суспільства тощо [3].

Правове регулювання в сфері професійного навчання на сучасному етапі унормовано правовими актами, першим з яких була Стратегія реформування державного управління на період до 2021 року, схвалена Розпорядженням КМУ від 24 червня 2016 року № 474 метою якої було покращення якості надання адміністративних послуг та підвищення конкурентоспроможності держави[46]. Стратегія ґрунтується на цінностях верховенства права, незалежного врядування, міжнародних стандартів і практик держав ЄС, визнала одним із важливих напрямів модернізацію державної служби та управління людськими ресурсами. Стратегією визначено, що державна служба є основою державного управління, яка побудована на принципах професіоналізму, доброчесності, етичності, унеможливлення прямого чи непрямого політичного впливу[45]. Забезпечення професійного розвитку державних службовців передбачає регулярне навчання, справедливе оцінювання результатів службової діяльності на основі об'єктивних прозорих критеріїв і здобутків, а також реформу системи професійного навчання, зокрема у частині володіння іноземною мовою, яка є однією із офіційних мов Ради Європи [43].

Ще одним нормативно-правовим актом, націленим на реформування професійного навчання державних службовців, є Концепція реформування системи професійного навчання державних службовців, голів державних місцевих адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад [30].

Своєю метою Концепція визначає стратегічні напрями, механізми та строки формування сучасної ефективної системи професійного навчання державних службовців, яка забезпечить підвищення рівня їхньої професійної компетентності й буде зорієнтована на потреби особистості у професійному розвитку протягом усього життя та сприятиме упровадженню принципів належного врядування. Концепцією визначена система професійного навчання державних службовців, якою є цілісна сукупність взаємопов'язаних

компонентів, яка охоплює: визначення потреб у професійному навчанні, формування, розміщення і виконання державного замовлення, формування мотивації до підвищення рівня професійної компетентності, забезпечення функціонування і розвитку ринку надання освітніх послуг у сфері професійного навчання, моніторинг та оцінку якості навчання [47]. Ця система основана на таких принципах: визначення потреб у професійному розвитку, наближення освітніх послуг до 166 місця проживання та роботи особи, обов'язковості та безперервності прагнення державних службовців до самоосвіти і професійного розвитку протягом усього життя, цілеспрямованості, прогностичності та випереджувального характеру, інноваційності та практичної спрямованості, індивідуалізації та диференціації підходів до навчання, відкритості, гарантованості та фінансування професійного навчання [44].

Новим, більш актуальним та чинним дотепер документом стало нове Положення “Про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад”, затверджене Постановою КМУ від 06 лютого 2019 року № 106 [27].

Відповідно до вищезазначеного Положення, основні форми професійного навчання це підготовка та підвищення кваліфікації.

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” галузь знань – “Публічне управління та адміністрування”.

Підвищення кваліфікації – набуття учасниками професійного навчання нових та/або удосконалення раніше набутих компетентностей у межах професійної діяльності або галузі знань.

Також не можливо не звернути увагу на найактуальніший на даний момент документ, який в тому числі закріпив плани та основні цілі щодо покращення

питання професійного розвитку державних службовців. Таким важливим та актуальним документом є Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки [35].

В Стратегії зазначено, що значна кількість державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування не можуть повною мірою задовольнити потреби у підвищенні кваліфікації. Зміст професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування не повною мірою відповідає потребам у такому навчанні [35].

Заплановано, що одним із завдань Стратегії є створення сучасної, цілісної, мобільної та гнучкої системи професійного навчання з розвинутою інфраструктурою, ефективним управлінням і належним ресурсним потенціалом, що включатиме такі компоненти:

- визначення потреб у професійному навчанні;
- формування, розміщення і виконання державного замовлення;
- формування мотивації до підвищення рівня професійної компетентності;
- забезпечення функціонування і розвитку ринку надання освітніх послуг у сфері професійного навчання;
- моніторинг та оцінку якості навчання.

Всі вищезазначені Стратегії та Концепції дають визначення важливих понять в сфері професійного зростання, аналізують теперішній стан та містять в собі далекоглядні плани та ідеї щодо покращення навчання державних службовців. Але варто звернути увагу, що окрім цього існує законодавчо закріплений обов'язок державних службовців виконувати завдання та складати індивідуальні плани. На даному етапі, такий обов'язок, на нашу думку, є єдиним втіленням питання професійного розвитку та зростання державних службовців у реальному житті.

Так, стаття 44 зазначає, що результати службової діяльності державних службовців щороку підлягають оцінюванню для визначення якості виконання поставлених завдань, а також з метою прийняття рішення щодо преміювання,

планування їхньої кар'єри. Оцінювання результатів службової діяльності проводиться на підставі показників результативності, ефективності та якості, визначених з урахуванням посадових обов'язків державного службовця, а також дотримання ним правил етичної поведінки та вимог законодавства у сфері запобігання корупції, виконання індивідуальної програми професійного розвитку, а також показників, визначених у контракті про проходження державної служби (у разі укладення) [34].

Окрім положень, закріплених в Законі України «Про державну службу», існує також Постанова Кабінету Міністрів України Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців та Наказ Національного агентства України з питань державної служби Про затвердження Методичних рекомендацій щодо складання, перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку). Обидва документи є невід'ємною частиною у питанні визначення завдань для державних службовців та складання індивідуальних програм.

Постанова Кабінету Міністрів України встановлює чіткі правила та процедури для оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, що сприяє об'єктивності та прозорості цього процесу. Встановлює критерії та показники, за якими здійснюється оцінювання, що дозволяє точно оцінити професійні досягнення і результати роботи державних службовців. Стимулює професійний розвиток в тому плані, що результати оцінювання можуть бути використані для визначення потреб у підвищенні кваліфікації та професійного розвитку, що сприяє підвищенню ефективності державної служби.

Наказ Національного агентства України з питань державної служби визначає методологію складання, перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця. Сприяє розробці персоналізованих планів розвитку для кожного державного службовця, враховуючи його поточний рівень компетентності та професійні потреби[49].

Разом ці документи створюють системний, але недостатній підхід до оцінювання і розвитку професійної компетентності державних службовців.

Підсумовуючи можна зазначити, що наявність законодавчо закріпленого обов'язку виконувати завдання та складати індивідуальну програму, є недостатнім для повного та всебічного професійного розвитку державних службовців. Для того щоб професійний розвиток був дійсно ефективним та результативним, необхідно закріпити питання освіти та самоосвіти державних службовців окремим документом, в якому б містилась стратегія та методи професійного розвитку. В такому б разі існувала універсальна «інструкція», яка б була корисною як для державних службовців, які призначаються на посади вперше, так і для досвідчених працівників. Наразі така значна кількість окремо існуючих рекомендацій, концепцій, стратегій та порядків не мають фактичного втілення в життя.

2.2 Тенденції професійного розвитку державного службовця в Україні

Проаналізувавши додаткові джерела, думки науковців та нормативно-правові засади професійного розвитку державних службовців, можна зробити висновки щодо аналізу сучасного професійного розвитку державного службовця в Україні.

Ситуація складається так, що законодавство включаючи закони «Про державну службу», «Про освіту» та інші, встановлює чіткі правові основи для професійного розвитку. Накази та постанови, зокрема Постанови Кабінету Міністрів України та Накази Національного агентства України з питань державної служби, деталізують процедури оцінювання та професійного розвитку[40].

Впроваджено індивідуальні програми розвитку для кожного державного службовця на основі оцінки його професійних потреб. Проводиться регулярна оцінка результатів службової діяльності, яка сприяє визначенню потреб у підвищенні кваліфікації.

Але, як зазначалося у попередньому підрозділі, наявність законодавчо закріпленого обов'язку виконувати завдання та складати індивідуальну програму, є недостатнім для повного та всебічного професійного розвитку державних службовців.

Особливу увагу необхідно звернути і на негативні фактори, що гальмують або взагалі унеможлиблюють процес професійного розвитку державних службовців. Такими факторами є :

- недостатнє фінансування реалізації законодавчих норм;
- необхідність оновлення деяких нормативно-правових актів для адаптації до сучасних викликів;
- недостатня інтеграція нових технологій та онлайн-платформ у процес навчання;
- обмеженість програм спеціалізації для вузькоспеціалізованих напрямків;
- обмежений доступ до міжнародних програм через фінансові та організаційні труднощі;
- потреба у більшій кількості програм, орієнтованих на новітні тенденції в публічному управлінні;
- потреба у систематичному моніторингу та коригуванні індивідуальних програм;
- недостатнє фінансування програм професійного розвитку;
- відсутність належних стимулів для участі в програмах підвищення кваліфікації.

Вищезазначені висновки це результат загального аналізу стану професійного розвитку державних службовців. Більш глибокий аналіз процесів, пов'язаних з професійним розвитком державних службовців проведемо на прикладі Державної служби України з безпеки на транспорті (далі- Укртрансбезпека).

Укртрансбезпека є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямована на забезпечення безпеки на транспорті. Основні функції та обов'язки Укртрансбезпеки включають:

1. Контроль за дотриманням законодавства. Забезпечення контролю за дотриманням вимог законодавства у сфері безпеки на транспорті, включаючи автомобільний, залізничний, морський та річковий транспорт. Контроль за виконанням норм і правил перевезення небезпечних вантажів.

2. Ліцензування та сертифікація. Видача ліцензій на провадження діяльності з надання послуг з перевезення пасажирів та вантажів. Сертифікація транспортних засобів та перевізників для забезпечення відповідності стандартам безпеки.

3. Інспекційна діяльність. Проведення перевірок та інспекцій на транспортних засобах та об'єктах транспортної інфраструктури для забезпечення дотримання норм безпеки. Виявлення та попередження порушень правил безпеки на транспорті.

4. Розслідування аварій та інцидентів. Розслідування причин і обставин дорожньо-транспортних пригод, залізничних, морських та річкових аварій. Виявлення причин інцидентів і розробка заходів для їх запобігання в майбутньому.

5. Нормативно-правова діяльність. Розробка та впровадження нормативно-правових актів у сфері безпеки на транспорті. Участь у створенні стандартів і регламентів безпеки на транспорті.

6. Навчання та підвищення кваліфікації. Організація навчання та підвищення кваліфікації працівників транспортної галузі. Проведення семінарів, тренінгів та інформаційно-роз'яснювальної роботи для підвищення рівня обізнаності щодо безпеки на транспорті.

7. Захист прав споживачів транспортних послуг. Забезпечення дотримання прав споживачів транспортних послуг. Розгляд скарг і звернень громадян щодо порушень у сфері транспортних перевезень.

Загалом, Укртрансбезпека відіграє ключову роль у забезпеченні безпеки на транспорті в Україні, впроваджуючи комплексні заходи для зниження аварійності та підвищення рівня безпеки транспортних перевезень.

Для повного та всебічного аналізу професійного розвитку державних службовців в Укртрансбезпеці, необхідно виділити декілька ключових аспектів, таких як:

- добір персоналу;
- навчання та розвиток;
- оцінка діяльності;
- кар'єрне просування;
- міжнародне співробітництво.

З'ясувавши всі вищезазначені аспекти, можна буде здійснити повний аналіз професійного становлення.

Якщо звернути увагу на такий аспект як добір персоналу, звернувшись до офіційного сайту Укртрансбезпеки, можна виділити, що окрім вимог до кандидатів на посади, встановлених Законом України «Про державну службу», встановлюються і додаткові вимоги.

Наприклад, до додаткових вимог однієї з вакантних посад додали:

- володіння ПК на рівні досвідченого користувача, включаючи Microsoft Office (Word, Excel, Power Point), державні реєстри та спеціальні бази, наприклад, Ліга Закон та ін.;

- навички правового аналізу;
- вміння готувати та оформлювати звітність, грамотність;
- здатність працювати самостійно та в команді;
- відповідальність, наполегливість та орієнтація на досягнення кінцевих результатів.

Такий відповідальний підхід до підбору майбутніх працівників свідчить лише про бажання мати досвідчених професіоналів у команді державних службовців Укртрансбезпеки.

Розглядаючи наступний ключовий аспект «Навчання та розвиток» на офіційному сайті служби можна знайти інформацію про те, що для працівників служби існує інформаційний сайт, на якому постійно оновлюються новини щодо актуальних курсів та навчальних програм з різних тем та на різних онлайн платформах.

Окрім цього на офіційному сайті є окремий розділ «Смарт центр Укртрансбезпеки», в якому містяться декілька блоків та курсів в кожному блоці, розроблених керівництвом та працівниками. Тобто працівники служби розробили свій науковий онлайн центр та курси самостійно, щоб ділитися досвідом та знаннями з іншими працівниками. Існування таких курсів може свідчити лише про високий рівень професіоналізму та жаги до постійного професійного розвитку.

Оцінка діяльності є не менш важливим фактором для аналізу професійного становлення державних службовців. В даному випадку слід звертати увагу не тільки на щорічне оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, а й оцінювати рівень виконання щорічних планів та завдань, покладених на Укртрансбезпеку.

Укртрансбезпека розробляє стратегії розвитку служби на кожен рік, при цьому туди включають і вдосконалення професійного розвитку державних службовців, як обов'язковий пункт. Тому для повної оцінки діяльності необхідно оцінювати і виконання запланованих заходів в цій сфері.

Щодо кар'єрного просування як окремого фактору та ключового аспекту аналізу професійного становлення необхідно зазначити наступне.

Кар'єрний зріст підтримується через систему атестації та оцінювання, що дозволяє визначати найбільш компетентних і перспективних працівників для підвищення на посаді.

Тобто, після щорічного оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, можуть бути виділені працівники для майбутнього підвищення на посадах. Такий логічний висновок ґрунтується на положеннях

Закону України «Про державну службу», але неможливо остаточно визначити, як цей процес відбувається саме всередині Укртрансбезпеки.

В рамках міжнародного співробітництва і в сфері компетенції Укртрансбезпеки Україна зробила багато вирішальних кроків, які виражається і у підписанні угод, і у співробітництві з міжнародними організаціями. Вся ця виконана робота стосується функціоналу та обміну дослідами між службами та країнами, але мало стосується професійного розвитку і обміну професійними досвідом між працівниками.

Після виділення та детального вивчення ключових аспектів і факторів, що дають змогу проаналізувати професійне становлення державних службовців в Укртрансбезпеці можна зазначити наступне.

Служба багато уваги та зусиль приділяє питанню професійного розвитку своїх працівників. Розробка Телеграм каналу виключно для навчання та розвитку професійних навичок та знань, розробка власних курсів з декількох напрямків, розробка єдиного посібника державного інспектора з ключовими питаннями та відповідями, що можуть виникнути під час роботи. Всі ці заходи проведені досвідченими службовцями Укртрансбезпеки та її керівництвом.

Укртрансбезпека намагається підбирати висококваліфікований персонал, навчати та розвивати службовців, а потім ефективно застосовувати отриманні працівниками навички на практиці. Виключно такий висновок можна зробити щодо професійного розвитку державних службовців в Укртрансбезпеці.

Проаналізувавши сучасний стан розвитку державних службовців в Укртрансбезпеці, можна сказати, що такий підхід та відповідальне ставлення до розвитку може бути прикладом для інших установ. Але варто звернути увагу, що багато ініціатив щодо розвитку та професійного зростання походить саме від служби, і такі ініціативи не мають законодавчого закріплення, але і не заборонені чинним законодавством.

Нажаль не всі державні установи є такими активними та ініціативними, тому питання професійного розвитку державних службовців потребує трансформації та нормативно- правового втілення.

Спочатку необхідно розібратися з самою стратегією професійного розвитку. Стратегія та методи професійного розвитку державного службовця на даному етапі набувають більш самостійного характеру, базуючись на чинному законодавстві. Цей важливий аспект розвитку кожного державного службовця потребує реформ, оптимізації та нових законодавчих закріплень. Стратегія та методи професійного розвитку мають значний індивідуальний характер, який не можна обмежувати рамками конкретної служби чи установи. Державний службовець у будь-якій сфері та в будь-якій службі чи організації повинен бути однаково розвиненим, професійним та універсально кваліфікованим [20].

Щоб забезпечити ефективний і результативний професійний розвиток, необхідно створити окремий документ, присвячений освіті та самоосвіті державних службовців, де буде визначено стратегію і методи їх професійного зростання. Такий документ міг би служити універсальним керівництвом, корисним як для новачків, так і для досвідчених фахівців. На даний момент, велика кількість окремих рекомендацій, концепцій, стратегій і порядків не реалізуються на практиці.

2.3 Позитивні та негативні фактори, що впливають на професійний розвиток державного службовця

Ефективне використання трудового потенціалу є елементом ефективного функціонування органів державної влади. Для цього звісно необхідні кваліфіковані професіонали, а в свою чергу, щоб якнайкраще підійти до питання професійного розвитку державних службовців, необхідно проаналізувати всі позитивні та негативні фактори, що можуть вливати на цей процес.

Виключення певних негативних факторів та додання позитивних, може не аби як вплинути на професійний розвиток державних службовців як в певних органах, так і в цілому в органах державної влади. Знання та виокремлення таких факторів важливе з таких причин:

- визначення факторів, які сприяють або заважають професійному розвитку, допомагає виявити конкретні потреби службовців;
- стратегії та програми професійного розвитку можуть бути більш ефективними, якщо вони враховують як позитивні, так і негативні фактори;
- розуміння позитивних факторів допомагає створювати стимули для службовців, що сприяють їх мотивації та залученості до процесу навчання;
- ідентифікація негативних факторів дозволяє розробити заходи для їх усунення або мінімізації, що також підвищує мотивацію;
- знання, про те, які фактори позитивно впливають на розвиток, дозволяє ефективніше розподіляти фінансові ресурси;
- інвестиції в навчальні програми та інші заходи будуть більш ефективними, якщо вони базуються на розумінні як позитивних, так і негативних факторів;
- виявлення негативних факторів дозволяє створити кращі умови праці, що знижує рівень стресу та запобігає професійному вигоранню;
- ідентифікація негативних факторів допомагає краще адаптуватися до змін та викликів, що стоять перед державною службою;
- на основі аналізу факторів можна розробити ефективні регламенти та нормативні акти, що підтримують розвиток службовців.

Знання позитивних та негативних факторів, що впливають на професійний розвиток державних службовців, є фундаментом для створення ефективної, мотивованої та компетентної державної служби. Це дозволяє не лише підвищити якість державних послуг, але й забезпечити стійкий розвиток державних установ і організацій.

Першим і найголовнішим позитивним фактором є сучасне адаптоване законодавство. Сучасне законодавство забезпечує основу для професійного розвитку державних службовців. Як вже зазначалося в попередніх розділах даної роботи, для того щоб професійний розвиток був дійсно ефективним та результативним, необхідно закріпити питання освіти та самоосвіти державних

службовців окремим документом, в якому б містилась стратегія та методи професійного розвитку.

На даному етапі сучасне законодавство містить вимоги та обов'язки щодо виконання завдань та індивідуальної програми, але це більше стосується завдань всередині служби та спрямованих на розвиток служби. Такі вимоги не про професійний розвиток державного службовця. Вони є досить загальними і не пристосованим до реальності. Тому наявність чітко визначених правил і процедур, які регулюють процес навчання і підвищення кваліфікації, є виключно позитивним фактором для професійного розвитку державних службовців.

Наступним позитивним фактором є освітні можливості. Складовою цього фактору є наявність спеціалізованих навчальних закладів і програм підвищення кваліфікації. Для професійного розвитку державних службовців необхідно створити як загальні програми для всіх, які можна проходити в спеціалізованих навчальних закладах, так і більш індивідуальні за потребами кожного співробітника.

Існує реальна можливість участі в міжнародних навчальних програмах і обміні досвідом. Такі освітні можливості можуть бути не тільки корисними в якості професійного розвитку, а і як обмін досвідом, перейманням найкращих новітніх концепцій та підходів до становлення державної служби.

Позитивним і важливим фактором також є застосування новітніх технологій. В попередніх розділах зазначено, що наприклад, Укртрансбезпека створила електронну систему, у якій постійно оновлюються новини щодо актуальних курсів та навчальних програм з різних тем та на різних онлайн платформах. Це дало змогу працівникам постійно бути проінформованими щодо нових курсів та можливостей покращити свої знання, за бажанням пройти будь-яке навчання.

Окрім цього на офіційному сайті є окремий розділ «Смарт центр Укртрансбезпеки» (рис 2.1), в якому містяться декілька блоків та курсів в кожному блоці, розроблених керівництвом та працівниками. Тобто працівники служби розробили свій науковий онлайн центр та курси самостійно, щоб

ділитися досвідом та знаннями з іншими працівниками. Це яскравий приклад використання новітніх технологій, який дає змогу зручно поєднувати навчання та роботу.

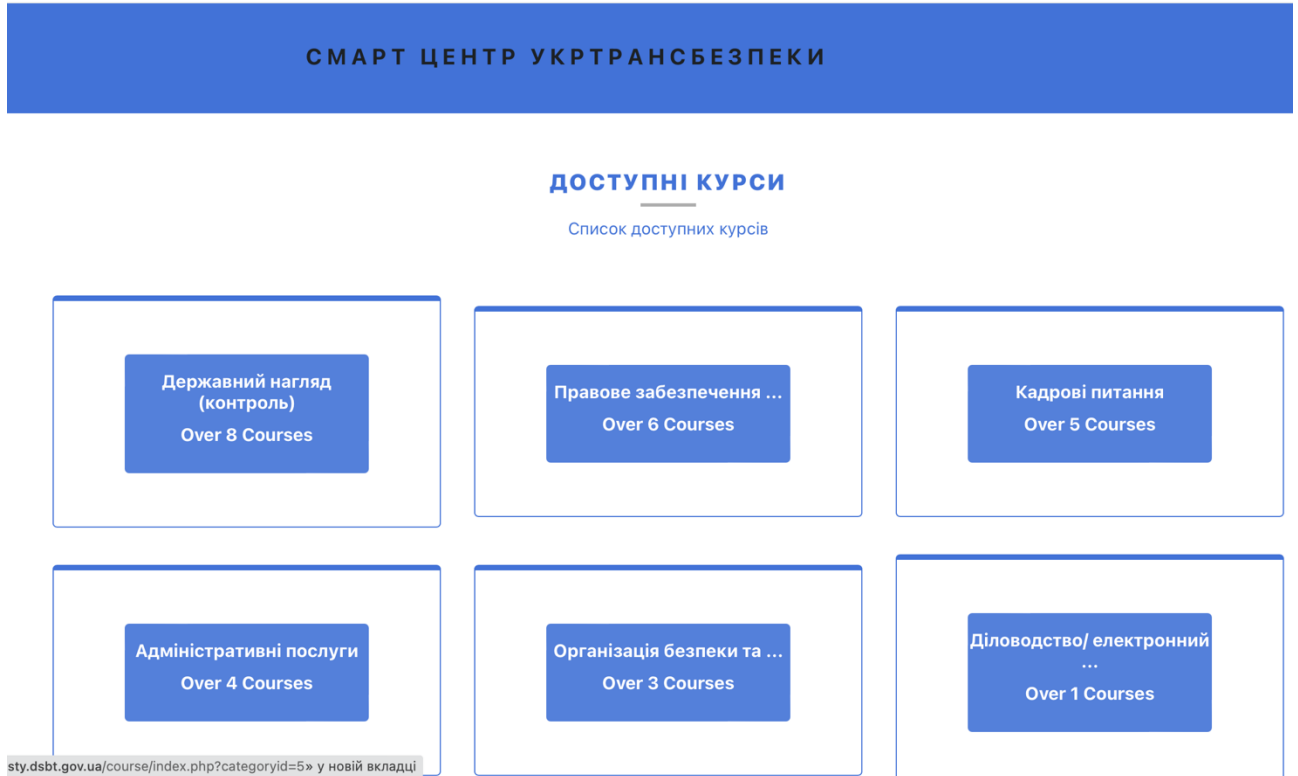


Рис 2.1. – Розділ «Навчання» на офіційному сайті «Укратрансбезпеки»

Створення онлайн-платформ, каналів, груп, дозволяє розвиватися та навчатися державним службовцям в зручний для них час, не відволікаючись від основних обов'язків. Можливість отримувати знання та проходити курси з будь-якої точки, де є інтернет, що особливо важливо для службовців з регіонів. Відсутність потреби у фізичному переміщенні до навчальних закладів знижує витрати на транспорт та проживання. Навчальні матеріали можна отримати миттєво, що економить час на їх пошук і підготовку. Онлайн-платформи часто використовують відео лекції, тести, форуми та інші інтерактивні методи, що робить навчання більш цікавим та ефективним.

Використання новітніх технологій та європейських підходів до навчання зацікавлює та мотивує працівників.

Одним із позитивних факторів є більш персоналізований підхід до професійного розвитку. Сюди входить розробка індивідуальних стратегій та планів, підтримка з боку більш досвідчених працівників, свого роду наставництво. Все повинно починатися з оцінки знань, навичок, досвіду роботи та здібностей працівників для визначення їх сильних сторін і прогалів. Визначення потреб у навчанні, що виникають через нові виклики, технології та зміни в законодавстві. Цей процес не повинен обмежуватися лише конкретною службою чи організацією та їхніми завданнями. Важливо застосовувати індивідуальний підхід до кожного державного службовця. Аналізувати вже набуті знання та навички, враховувати побажання щодо професійного розвитку, а також виявляти можливі слабкі місця.

А такий важливий і позитивний фактор як, призначення наставників для молодих або менш досвідчених працівників з метою надання підтримки, консультацій, допомоги та робочих порад, допоможе оптимізувати та прискорити процес адаптації нових працівників, а також стимулюватиме досвідчених державних службовців, які працюють кілька років.

В випадку застосування персоналізованого підходу до професійного навчання, ми покажемо державному службовцю, що держава, в лиці роботодавця, піклується про професійний розвиток та дає змогу розвиватися кожному.

Позитивним фактором також є можливість кар'єрного зростання і підвищення на посаді. На даному етапі така можливість фактично існує виключно в законах і не має повного алгоритму реалізації в реальному житті. Тільки тому, що важливим фактором в цьому питанні є спроможність органу влади, посаду в якому займає службовець, забезпечити необхідні для професійного вдосконалення та службового підвищення умови, тобто наявність посади та робочого місця.

Тому поки що, цей фактор є позитивним виключно з міркувань та аналізу сучасного стану професійного розвитку державних службовців.

Ще одним позитивним та не маючим повноцінної реалізації фактором є матеріальні заохочення за досягнення високих результатів у службі та професійному розвитку.

Хоча в Законі України «Про державну службу» існує окрема стаття про заохочення державних службовців, проте вона містить такі положення:

1. За бездоганну та ефективну державну службу, за особливі заслуги до державних службовців застосовують такі види заохочень:

- оголошення подяки;
- нагородження грамотою, почесною грамотою, іншими відомчими відзнаками державного органу;
- дострокове присвоєння рангу в порядку, визначеному цим Законом;
- представлення до нагородження урядовими відзнаками та відзначення урядовою нагородою (вітальний лист, подяка, почесна грамота);
- представлення до відзначення державними нагородами.

2. Заохочення до державних службовців, які займають посади категорій «Б» і «В», застосовуються керівником державної служби, а щодо державних службовців, які займають посади категорії «А», - суб'єктом призначення [34].

Такі заохочення не можуть мотивувати всіх працівників і виступають виключно формальними. В свою ж чергу матеріальні заохочення впливали б більш позитивно на бажання навчатися та професійно розвиватися.

Після розгляду загальних позитивних факторів впливу на професійний розвиток державного службовця, хочеться додати, що втілення та приділення уваги хоча б одному з них вже буде давати мотивацію та стимул до змін.

Якщо починати з розгляду негативних факторів, то першим і найвагомим звичайно є обмеженість коштів для проведення навчальних заходів та програм.

Так як йде мова про професійний розвиток в державному секторі, то відповідно кошти на нього повинна виділяти держава. Такі правила закладені

законодавством і є незмінними. Звичайно державні службовці необмежені у тому, щоб витратити власні кошти на свій розвиток та навчання.

На сьогоднішній день існують безкоштовні курси на онлайн платформах для всіх державних службовців, але вони є досить загальними та поверхневими, а більш поглиблені та спеціалізовані, як правило, на платній основі.

Тому наступним негативним фактором впливу є низький рівень заробітної плати. Низький рівень заробітної плати знижує мотивацію до професійного розвитку. Окрім того що низька заробітна плата знижує бажання навчатися та розвиватися, вона не дає змогу виділити частину коштів на самоосвіту в тих випадках, коли державний службовець хоче розвиватися, але на це необхідні додаткові кошти[29].

Негативним фактором є відсутність гнучкості у виборі навчальних програм, методів і засобів навчання. Існуючий на даний час обов'язок виконувати завдання та індивідуальні програми державного службовця, які як правило залежать від служби, в якій особа працює, та від посади. Таке законодавче закріплення зужує можливості, знижує мотивацію та ставить державних службовців в рамки.

Специфічним негативним фактором можна вважати рутинний характер роботи в межах однієї посади, що не стимулює до професійного зростання. Виконання роками одних і тих самих обов'язків може призводити до професійного вигорання, втрати інтересу до навчання та професійного розвитку. Натомість різноманітність роботи буде стимулювати розвиватися, вивчати щось нове та розширювати свої професійні можливості.

Ще одним популярним негативним фактором впливу на професійний розвиток державного службовця є неправильно організоване робоче місце. В багатьох країнах Європи організація робочого місця є одним із перших та важливих етапів перед прийняттям на роботу нового працівника. Вважається що сприятлива робоча атмосфера, комфортне робоче місце та технічне забезпечення працівника впливають на його ефективність праці та бажання навчатися і розвиватися в своїй сфері.

З попереднього негативного фактору частково впливає такий наступний негативний фактор як поганий соціально-психологічний клімат трудового колективу. Сюди входить відсутність підтримки з боку колег та керівництва, погані трудові взаємовідносини між працівниками, намагання конкурувати [29]. В таку робочу атмосферу у будь-якої людини не буде бажання повертатися, отже не буде бажання і ефективно працювати, і професійно зростати.

Якщо підсумувати виявлені позитивні та негативні фактори, що впливають на професійний розвиток державного службовця, можна зазначити, що більшість з них мають вагомий вплив. При цьому для реалізації позитивних факторів та запобіганню і усуненню негативних, не обов'язково виділяти значні кошти або вносити кардинальні зміни в чинне законодавство. Зміни найкраще в сфері професійного розвитку державних службовців найбільше потребують комплексного підходу та людського ресурсу.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ

3.1 Розробка індивідуального плану розвитку державного службовця з урахуванням викликів сьогодення

Професійний розвиток та навчання державних службовців є важливим елементом ефективного функціонування державної служби. З огляду на ситуацію в країні та сучасні умови, важливо враховувати виклики сьогодення і потреби для забезпечення ефективної діяльності державних службовців.

Індивідуальний план розвитку державного службовця є стратегічним документом, який визначає напрямки професійного розвитку державного службовця.

Стаття 49 Закону України «Про державну службу» встановлює, що державний службовець за результатами оцінювання службової діяльності, передбаченого статтею 44 цього Закону, разом із службою управління персоналом складає індивідуальну програму підвищення рівня професійної компетентності, яку погоджує його безпосередній керівник та затверджує керівник самостійного структурного підрозділу, в якому він працює [34].

Індивідуальна програма будується на стратегії та стратегічних цілях органу, в якому працює державний службовець, а не на індивідуально розробленій стратегії.

Саме індивідуальний план розвитку повинен мати чітко сформовану стратегію професійного розвитку та навчання.

Проаналізувавши чинне законодавство, додаткову наукову літературу, сучасний стан професійного розвитку державних службовців можна чітко сформулювати елементи та етапи розробки індивідуального плану.

Основними елементами індивідуального плану професійного розвитку є:

- оцінка поточного рівня компетентності;
- визначення напрямків розвитку;
- встановлення конкретних цілей та завдань;
- планування навчання та розвитку;
- оцінка прогресу та коригування плану.

Безпосередньо розробка індивідуального плану професійного розвитку державного службовця повинна включати такі етапи:

- аналіз потреб;
- встановлення цілей;
- планування навчання;
- моніторинг та оцінка;
- адаптація плану.

Після виокремлення основних елементів та ключових етапів, слід більш детально розібрати процес створення та розробки індивідуального плану розвитку.

Розробка плану повинна початися з аналізу потреб. В першу чергу необхідно здійснити оцінку знань, навичок, вже існуючого досвіду роботи та здібностей працівників для визначення сильних і слабких сторін. Ідентифікувати потреби у навчанні, що виникають у зв'язку з новими викликами, технологіями та законодавчими змінами. Цей процес не повинен обмежуватися рамками конкретної служби/організації та завданнями покладеними на неї. На такому етапі необхідно зробити більш індивідуальний підхід до кожного державного службовця окремо. Це можна зробити шляхом анкетування або під час особистого спілкування. Ознайомлення з досвідом, навичками, які вже були набуті, власними побажаннями та очікуваннями державного службовця в сфері професійного розвитку, дасть змогу направити потенціал у правильному напрямку, врахувати як завдання посади, так і очікування особи [30].

Після проведеного аналізу потреб у навчанні та професійному розвитку, можна розробити першочергові та другорядні цілі. Першочергові ті, які можна досягти в межах одного року та які безпосередньо впливають на виконання

службових обов'язків, наприклад, проходження конкретних курсів або тренінгів. Другорядні цілі, ті які не мають конкретного впливу на виконання службових обов'язків та розраховані на кілька років, наприклад, здобуття нової кваліфікації або ступеня. Варто також зазначити, що цілі можна поділити на ті, досягнення яких очікує роботодавець, та ті, що державний службовець ставить для себе особисто.

Процес встановлення цілей також повинен мати індивідуальний характер та не може обмежуватися цілями і завданнями органу, в якому працює особа. Звичайно будь-які цілі потребують схвалення та обговорення, для того щоб не створювати ситуацію неможливості їх втілення у реальність. Так само, для того щоб встановлені цілі не стали тягарем для державного службовця або не займали багато уваги і не змушували зациклюватися виключно на них, оптимальним буде розділення досягнення конкретних цілей на достатні часові проміжки. Для цього необхідно дати об'єктивну оцінку кожній цілі окремо та визначити скільки часу потрібно для її досягнення, з урахуванням трудового щоденного навантаження та об'єму роботи державного службовця. Отже на цьому розпочинається наступний етап.

Наступним логічно пов'язаним етапом є планування навчання. В той час як цілі ідентифіковано, погоджено та розділено на групи, необхідно виділити методи їх досягнення та необхідний термін для виконання, тобто спланувати навчання.

Окремо слід зазначити, що під час планування навчання може відбутися коригування поставлених цілей, або зовсім їх зміна на інші, це є нормальним процесом враховуючи те, що потрібно спланувати навчання під поставлені цілі.

На цьому етапі впливає такий негативний момент як відсутність необхідних навчальних матеріалів, курсів, тренінгів, тощо. Варто наголосити, що така проблема має глобальний масштаб і її вирішення не залежить від конкретної державної установи чи організації. Її вирішення повинно починатись на державному рівні, з виділення коштів, створення курсів, платформ, тощо. Це

прогалина, яка потребує кардинальних змін, через яку питання професійного розвитку державних службовців може не реалізовуватись повною мірою.

Саме тому на етапі планування навчання відбувається коригування цілей, завдань та методів досягнення бажаних результатів. Відсутність необхідних навчальних курсів та програм, змушує змінювати цілі, будує рамки для розвитку та навчання, що в свою чергу зменшує ефективність та користь самого навчання.

Також на цьому етапі відбувається як вибір начальних платформ, курсів, тренінгів, так і визначення часових рамок для досягнення конкретних цілей. Орієнтуватися скільки необхідно часу для досягнення тієї чи іншої цілі, можна лише тоді, коли будуть сформовані методи та шляхи її досягнення.

Ще однією проблемою з якою можна зустрітися на цьому етапі, є відсутність постійного висвітлення всіх існуючих курсів, тренінгів та програм. На сьогодні спостерігається така ситуація, що більшість навчальних програм, курсів та тренінгів недоступні онлайн постійно, а з'являються протягом року в різні квартали. Тобто не завжди можна навіть просто переглянути наявність таких курсів з конкретної теми, їх є самого початку просто не існує, а потім протягом року вони починають поступово з'являтися. Безпосередньо це вже недолік існуючих навчальних онлайн платформ.

Даний етап розробки індивідуального плану розвитку державного службовця є одним із самих важливих і з урахуванням викликів сьогодення потребує постійного моніторингу та контролю. Так, наприклад, враховуючи ситуацію з доступними навчальними платформами та програмами, необхідно постійно здійснювати моніторинг доступних курсів та тренінгів, що в свою чергу може перешкоджати виконанню цілей та поставлених завдань, або відстрочувати їх досягнення чи виконання.

Моніторинг та оцінка є одним із завершальних етапів і взаємопов'язаним з попереднім. Нажаль, враховуючи вищезазначений матеріал, можна сказати, що такий етап не повинен займати багато часу та уваги, а бути лише легкою частиною самоконтролю державного службовця. Але ж, так як існує проблема з навчальними платформами, курсами, тренінгами, необхідно постійно

здійснювати моніторинг змін та новин у цьому напрямку. Це може негативно впливати та відволікати від виконання трудових обов'язків. Джерелом такого умовного додаткового навантаження у вигляді постійного моніторингу змін у навчальних можливостях, а не просто моніторингу власного виконання завдань та реалізації поставлених цілей, є погано розроблені наукові курси, тренінги, онлайн платформи.

З урахуванням реалій сьогодення необхідно постійно слідкувати за оновленнями навчальних курсів та програм, оцінювати власне виконання індивідуального плану розвитку.

Але при цьому в ідеальному розумінні етап моніторингу та оцінки повинен відбуватися трохи іншим шляхом. Моніторинг та оцінка це невід'ємний процес у розробці та вдосконаленні індивідуального плану розвитку державного службовця. Він заключається в тому, що кожен державний службовець повинен слідкувати за своєю навчальною програмою, досягненням поставлених цілей та завдань, оцінювати їх стан виконання та вносити зміни до плану.

Останнім етапом в розробці індивідуального плану розвитку державного службовця є його адаптація. Цей етап включає в себе не тільки адаптацію індивідуального плану до реальності, до трудових обов'язків, а й адаптацію з урахуванням викликів сьогодення.

Як вже зазначено, на кожному етапі розробки індивідуального плану розвитку, можуть виникати свої проблеми та труднощі, які не залежать від особи державного службовця, від роботодавця або від обраних цілей. Вони виникають виключно через недоліки у системі професійного розвитку і навчання, яка розроблена на даному етапі державою і має достатню кількість недоліків, які змушують залишатися всім державним службовцям в рамках їх місця роботи та посади.

Саме тому, для того щоб індивідуальний план розвитку державного службовця був ефективним та пристосованим до викликів сьогодення, він повинен бути більш гнучким, зі змогою внесення змін та адаптації на будь-якому етапі його створення та втілення.

Розробка індивідуального плану, це дуже важливий крок та процес у професійному розвитку державного службовця. Враховуючи реалії сьогодення, складно внести позитивні зміни в процес професійного розвитку державних службовців без внесення змін до чинного законодавства та взагалі зміни стратегії та підходу до навчання державних службовців.

Індивідуальний план розвитку з урахуванням сучасних викликів, не може бути просто документом, створеним та затвердженим в один день. Це процес, який потребує постійних змін, правок та адаптації до реальності.

В свою чергу індивідуальний план як документ, затверджений та погоджений з керівництвом, але з можливістю внесення правок, змін, які в свою чергу будуть письмово обґрунтовані та мотивовані самим державним службовцем. В такому процесі повинен бути задіяним відділ/департамент роботи з персоналом, який в свою чергу буде здійснювати загальний моніторинг змін у навчальних програмах та нових можливостях. Окрім цього надавати консультаційну допомогу кожному державному службовцю щодо коригування, адаптації індивідуального плану розвитку та найкращих шляхів реалізації поставлених цілей [50].

Такий процес як розробка індивідуального плану державного службовця не є повністю самостійним та відокремленим. На такому етапі кожен державний службовець потребує допомоги та певного наставництва, аби розробити для себе найбільш оптимальний та ефективний план.

Цілі та завдання не можуть обмежуватися виключно цілями і завданнями державного органу або посадою. Головне завдання професійного розвитку всіх державних службовців – це висококваліфіковані спеціалісти на всіх рівнях та у всіх органах державної влади однаково.

3.2 Впровадження програми покращення професійного розвитку державного службовця

Професійний розвиток державних службовців потребує змін та адаптування з урахуванням викликів сьогодення. Процес впровадження програми покращення професійного розвитку державного службовця повинен відбуватися вже тоді, коли будуть відповідні зміни в законодавстві та розуміння слабких та сильних сторін існуючих програм професійного розвитку.

Отже, спочатку необхідно здійснити аналіз потреб. Це і аналіз чинного законодавства, і аналіз поточного рівня знань державних службовців, і аналіз існуючих шляхів професійного розвитку для державних службовців. Такий аналіз можна провести шляхом опитування та загального тестування для всіх державних службовців на всіх рівнях. Опитування дасть змогу зрозуміти побажання та проблеми, які виникають у державних службовців під час проходження служби та професійного розвитку. Загальне тестування для всіх виявить поточний рівень знань та слабкі сторони, які потребують уваги з боку професійного зростання та навчання. Важливо ефективно та правильно використати результати таких опитувань та тестувань, від яких в подальшому залежить як і сама програма професійного розвитку, так і її впровадження.

Для проведення опитування, результати якого допоможуть виявити слабкі та сильні сторони професійного розвитку на сьогоднішній день та створити нову освітню базу та методи професійного зростання, ми пропонуємо перелік таких питань:

1. Чи задовольняє вас професійний розвиток в межах посади, яку ви займаєте ?
2. З якими недоліками професійного розвитку вам доводилося стикатися ?
3. Який формат проведення професійного розвитку та навчання на вашу думку є найзручнішим ?
4. Чи вважаєте ви ефективними для професійного розвитку чи кар'єрного зростання ваші визначені завдання та індивідуальну програму ?

5. Що на вашу думку заважає вам професійно зростати ?
6. В якій, на вашу думку, сфері вам не вистачає знань та навичок для роботи?
7. Які б знання та навички ви хотіли б опанувати?
8. Чи розглядаєте ви можливість стажування в інших органах на інших посадах як спосіб професійного розвитку ?
9. Що мотивує вас професійно розвиватись або що б змогло вмотивувати вас навчатись та професійно розвиватись ?
10. Як на вашу думку повинно проводитись оцінювання професійного розвитку та результатів службової діяльності державних службовців ?

Для загального тестування потрібно розробити єдиний тест на знання законодавства в сфері державної служби, трудового законодавства, антикорупційного законодавства, знання державної мови, вміння користуватися комп'ютером, елементарного знання англійської мови, знання діловодства та елементарні навички офіційно-ділового правопису.

Це перші та необхідні кроки до створення програми покращення професійного розвитку і її впровадження.

Основним етапом впровадження є адаптування законодавства. Наразі наявність законодавчо закріпленого обов'язку виконувати завдання та складати індивідуальну програму, є недостатнім для повного та всебічного професійного розвитку державних службовців. Для того щоб професійний розвиток був дійсно ефективним та результативним, необхідно закріпити питання освіти та самоосвіти державних службовців окремим документом, в якому б містилась стратегія та методи професійного розвитку. В такому б разі існувала універсальна «інструкція», яка б була корисною як для державних службовців, які призначаються на посади вперше, так і для досвідчених працівників. Наразі така значна кількість окремо існуючих рекомендацій, концепцій, стратегій та порядків не мають фактичного втілення в життя.

Проблема в тому, що весь професійний розвиток державного службовця зараз зводиться до посади та органу в якому працює особа. Бути професіоналом

в вузькій спеціальності та кваліфікації це звичайно рівень до якого потрібно прагнути, але такий підхід з іншого боку змушує залишатися в рамці. Повинен бути певний об'єм та універсальний фундамент професійних знань для всіх державних службовців. Сюди може входити англійська, загальні знання законодавства з різних питань, знання та вміння користуватися новітніми технологіями, тощо. Потрібно зауважити, що вище перелічені загальні знання в свою чергу обов'язково повинні переплітатися з професійними знаннями, які залежать від посади державного службовця та його трудових обов'язків.

Тобто програма покращення професійного розвитку державного службовця, повинна бути золотою серединою між завданнями та професійним розвитком пов'язаним із посадою та універсальним розвитком державного службовця.

Після проведення опитування, тестування та змін законодавства, необхідно почати вже з розробки програми. В цей процес повинні увійти формування цілей, вибір методів, засобів та планування ресурсів. В даному випадку не мається на увазі розробка індивідуальних програм чи індивідуальних підходів до кожного державного службовця. На цьому етапі створюється сприятливі умови для професійного розвитку всіх державних службовців, які не будуть перепоною для створення окремих індивідуальних програм в подальшому, а лише посприяють цьому.

Необхідно створити універсальний набір дисциплін та напрямків, за якими буде створено освітні платформи та програми. Це і є формування цілей. В цьому допоможе опитування та тестування, за допомогою яких можна буде виокремити та створити універсальний загальний набір освітніх програм, напрямків професійного розвитку державних службовців.

Потрібно звернути увагу, на одну із виявлених в даній роботі проблем, а саме відсутність постійного висвітлення всіх існуючих курсів, тренінгів та програм. На сьогодні спостерігається така ситуація, що більшість навчальних програм, курсів та тренінгів недоступні онлайн постійно, а з'являються протягом року в різні квартали. Тобто не завжди можна навіть просто переглянути

наявність таких курсів з конкретної теми, їх з самого початку просто не існує, а потім протягом року вони починають поступово з'являтися. Безпосередньо це вже недолік існуючих навчальних онлайн платформ. Так само проблема виникає і в тому, що частина тренінгів, курсів та навчань не є безкоштовними.

Отже перш ніж впроваджувати зміни, необхідно створити онлайн-платформи, додаткові курси, тренінги, одним словом створити якісну наукову базу. Тобто спланувати конкретні цілі в навчанні, якими методами досягти цих цілей, які платформи застосовувати, в якому форматі проводити навчання та яких матеріальних та нематеріальних ресурсів для цього потрібно.

Зробивши всі вищезазначені кроки, які насправді мають вирішальне значення в зміні підходу та покращенні професійного розвитку державних службовців, можна перейти до втілення та впровадження програми в життя.

Потрібно починати реалізовувати програму шляхом вже створення індивідуальних програм державних службовців на нових умовах, з урахуванням змін в законодавстві та створених нових платформ для навчання.

Основними елементами індивідуального плану професійного розвитку мають стати:

- оцінка поточного рівня компетентності;
- визначення напрямків розвитку;
- встановлення конкретних цілей та завдань;
- планування навчання та розвитку;
- оцінка прогресу та коригування плану.

На кожному етапі розробки індивідуального плану розвитку, можуть виникати свої проблеми та труднощі, які не залежать від особи державного службовця, від роботодавця або від обраних цілей. Вони виникають виключно через недоліки у системі професійного розвитку і навчання, яка розроблена на даному етапі державою і має достатню кількість недоліків, які змушують залишатися всім державним службовцям в рамках їх місця роботи та посади.

Тому на початку цього підрозділу зазначено необхідність змін та впровадження нового законодавства та нових технологій навчання, а в

попередньому зазначено про важливість створення індивідуальної програми та в якому форматі вона повинна бути, враховуючи виклики сьогодення.

Після такого етапу впровадження програми покращення професійного розвитку державного службовця, необхідно перейти до моніторингу та оцінки ефективності.

Проведення моніторингу та постійних перевірок допоможе оцінити прогрес і виявити можливі проблеми. Вимірювання досягнутих результатів за допомогою тестування, зворотного зв'язку від службовців, аналізу показників ефективності буде більш правильним та оптимальним варіантом. За результатами зворотнього зв'язку та моніторингу можливе коригування етапів впровадження або самої програми професійного розвитку, але все це є шляхом до створення ідеального середовища.

Впровадження програми покращення професійного розвитку є досить складним процесом, який займе багато часу та ресурсів. Не виключно що він потребуватиме коригування, адаптації та буде змінюватися на різних етапах, але головне це результат.

В даному випадку результат націлений на зміну підходу до професійного розвитку державних службовців. Основною ідеєю є повністю нова освітня система, завдяки якій у державних службовців не буде обмежень і рамок, державні службовці на різних рівнях та в різних органах державної влади, будуть однаково професійно розвинуті та кваліфіковані.

3.3 Оцінювання та застосування результатів професійного розвитку державного службовця

Оцінювання результатів професійного розвитку державних службовців окремий важливий етап, який допоможе зрозуміти наскільки запроваджена програма покращення розвитку є ефективною та чи потребує вона змін та адаптування. Результати оцінювання необхідно застосувати не тільки для того,

щоб зрозуміти ефективність запроваджених змін, а й використати для заохочень, винагород, можливого професійного просування за результатами оцінювання.

Для оцінювання необхідно встановити чіткі критерії, за якими буде оцінюватися успішність професійного розвитку. Це можуть бути як кількісні показники (кількість пройдених курсів, отриманих сертифікатів), так і якісні (покращення професійних навичок, рівень задоволення роботою).

Перш ніж оцінювати результати, слід повернутися до встановлених програмою покращення професійного розвитку державних службовців цілей.

Однією з основних цілей є певний об'єм та універсальний фундамент професійних знань для всіх державних службовців. Сюди може входити англійська, загальні знання законодавства з різних питань, знання та вміння користуватися новітніми технологіями, тощо. Потрібно зауважити, що вище перелічені загальні знання в свою чергу обов'язково повинні переплітатися з професійними знаннями, які залежать від посади державного службовця та його трудових обов'язків. Тобто ціль полягає в тому, щоб зробити професійний розвиток не тільки зацикленим на посаді та посадових обов'язків, а й додати більш загальних та універсальних знань, що допоможе зробити державних службовців універсально розвиненими та обізнаними.

Такий новий підхід до професійного розвитку не тільки дасть змогу розвиватися державним службовцям в різних сферах, при цьому набувати тільки необхідних знань, що є важливими складовими процесу підвищення ефективності роботи державного апарату, а й дасть змогу зменшити професійне вигорання та зацикленість на виконанні одних і тих самих обов'язків щодня.

На сьогоднішній день існує оцінювання результатів службової діяльності і це більше не про професійний розвиток, а про успіхи при виконанні завдань, покладених на посаду, що знову ж таки звужує можливості професійного розвитку.

Стаття 44 Закону України «Про державну службу» встановлює:

1. Результати службової діяльності державних службовців щороку підлягають оцінюванню для визначення якості виконання поставлених завдань,

а також з метою прийняття рішення щодо преміювання, планування їхньої кар'єри.

2. Оцінювання результатів службової діяльності проводиться на підставі показників результативності, ефективності та якості, визначених з урахуванням посадових обов'язків державного службовця, а також дотримання ним правил етичної поведінки та вимог законодавства у сфері запобігання корупції, виконання індивідуальної програми професійного розвитку, а також показників, визначених у контракті про проходження державної служби (у разі укладення).

3. Оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій "Б" і "В", здійснюється безпосереднім керівником державного службовця та керівником самостійного структурного підрозділу. Оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорії "А", здійснюється суб'єктом призначення [25].

Такий спосіб оцінювання не може залишитися якщо буде впроваджено нову програму професійного розвитку державних службовців, яка безпосередньо включатиме розвиток в сфері обов'язків покладених на особу посадою, тобто службову діяльність, та універсальний професійний розвиток.

Варто окремо зазначити, що оцінювання результатів службової діяльності безпосереднім керівником, керівником структурного підрозділу чи суб'єктом призначення носить досить суб'єктивний характер та може суперечити окремим принципам державної служби. Виклики сьогодення постають таким чином, щоб вплив людського фактору чи суб'єктивне ставлення в тій чи іншій ситуації зводилися до мінімуму.

Оцінювання результатів це комплексний процес, який повинен включати декілька показників та складових, при цьому максимально виключаючи людський суб'єктивний фактор.

Отже пропонується такий варіант оцінювання та підготовка до нього, яка буде складатися з таких елементів :

1. Складання індивідуального звіту професійного розвитку.

На цьому етапі кожен державний службовець повинен зробити особисті висновки щодо успішності виконання індивідуальної програми. В звіті необхідно вказати кількісні та якісні показники, переваги, недоліки та складнощі, які могли виникати під час виконання програми професійного розвитку. Такий звіт є елементом самоконтролю, і результатом розгляду звіту повинна бути особиста оцінка від державного службовця і оцінка виконання індивідуальної програми від безпосереднього керівника. На цьому етапі буде присутній людський фактор тільки виключно через те, що індивідуальна програма розвитку погоджуватиметься з безпосереднім керівником. Оцінка виставлена за результатами звіту не може бути вирішальною або основною в процесі оцінювання результатів професійного розвитку. Справедливим буде надання важею у 30% від усього оцінювання.

2. Проведення опитування.

Опитування на цьому етапі не може оцінюватися, але дасть змогу з'ясувати чи якісно працює нова впроваджена програма професійного розвитку державних службовців. Воно повинно бути однаковим для всіх та включати перелік питань такого характеру:

- Як ви оцінюєте роботу освітніх онлайн платформ?
- Чи був навчальний матеріал новим для вас?
- Як ви оцінюєте свій рівень знань після проходження всіх цілей, встановлених в індивідуальній програмі?
- Щоб ви порадили змінити в навчальному процесі?
- З якими труднощами та проблемами ви стикалися під час професійного розвитку?
- Які б дисципліни чи програми ви пройшли б ще раз?
- Перелік питань є приблизним та орієнтовним, кожного року він може змінюватися в залежності від отриманих відповідей.

3. Незалежне тестування.

Необхідно створити незалежне тестування, в яке буде входити два основні блоки. В перший блок увійдуть питання пов'язані з посадою та посадовими

обов'язками, це допоможе розбити процес тестування по органам та окремим службам, що в свою чергу полегшить процедуру тестування та навантаження на перевірку тестів.

Другий блок повинен складатися з питань на знання законодавства в сфері державної служби, трудового законодавства, антикорупційного законодавства, знання державної мови, вміння користуватися комп'ютером, елементарного знання англійської мови, знання діловодства та елементарні навички офіційно-ділового правопису. Другий блок буде універсальним для всіх державних службовців з однаковими питаннями для всіх.

Оцінювати блоки так само потрібно окремо, надаючи 40% першому блоку, який відповідає за знання пов'язані з посадою та посадовими обов'язками. Другий блок оцінити в 30%, тим самим стримати баланс між знаннями пов'язаними виключно з службовою діяльністю та загальними знаннями, які так само сприяють професійному розвитку.

Така система оцінювання результатів професійного розвитку державних службовців є більш справедливою, об'єктивною та неупередженою. Відсотки, надані кожному з елементів оцінювання вище, можна рівноцінно перевести в бали.

Фінальна оцінка складається з 30 балів за індивідуальний звіт, з 40 балів за перший блок незалежного тестування та з 30 балів другого блоку незалежного тестування. Загалом державний службовець може отримати максимум 100 балів за результатами оцінювання професійного розвитку.

Отримані результати потрібно ефективно застосувати як для покращення процесу професійного розвитку, так і для мотивації, кар'єрного зростання.

Зараз відповідно до частини 9 статті 44 Закону України «Про державну службу» державні службовці, які отримали відмінні оцінки за результатами оцінювання службової діяльності, підлягають преміюванню відповідно до Закону [25].

Ця норма закликає преміювати виключно тих, хто отримує відмінні оцінки, в той час як особи, які отримали оцінки нижче, не отримують нічого. Такий підхід може бути каталізатором відсутності мотивації професійно розвиватися.

Можна запропонувати варіант, коли преміювання будуть отримувати всі, але сума буде залежати від отриманих балів. Окрім цього, особи які набрали від 70 до 100 балів, додатково отримають пропозиції кар'єрного зростання, підвищення на посаді, отримання додаткових відповідальностей або участь у міжнародних проектах обміну досвідом.

Таким чином у державних службовців буде мотивація професійно розвиватися та розуміння того, що від них самих залежить майбутнє матеріальне заохочення у вигляді премії.

Результати оцінювання професійного розвитку державних службовців потребують щорічного аналізу для встановлення ефективності програм навчання. Цей аналіз повинен відбуватися як на рівні служби чи органу, так і на рівні областей та загальної картини в країні. Таким чином проводити аналіз впливу професійного розвитку на роботу державного апарату в цілому та визначати ключові досягнення і проблеми, які потребують додаткової уваги.

Результати професійного розвитку використовуються для стратегічного планування подальшого розвитку державного апарату, визначення пріоритетних напрямків навчання та підвищення кваліфікації. Використовувати результати оцінювання необхідно ще для того, щоб коригувати та вносити зміни до програм розвитку, онлайн платформ, освітніх баз та оновлювати враховуючи сучасні виклики. Як програма розвитку, так і саме оцінювання не може залишитися однаковим роками.

Оцінювання та застосування результатів професійного розвитку державних службовців є важливими складовими процесу підвищення ефективності роботи державного апарату. Регулярне оцінювання, збір даних, аналіз та практичне застосування результатів навчання дозволяють забезпечити високий рівень компетентності службовців, підвищити їх мотивацію та

задоволеність роботою, а також покращити загальну ефективність роботи організації.

ВИСНОВКИ

На основі аналізу наукової літератури в сфері професійного розвитку державних службовців досліджено різні концепції та підходи щодо його розуміння як окремого виду діяльності, так і складової службової діяльності, пов'язаної з займаною посадою. Професійний розвиток державного службовця є невід'ємною складовою сучасної системи державного управління, що безпосередньо впливає на якість надання державних послуг і ефективність управлінських рішень. Проведене дослідження показало, що професійний розвиток державних службовців в Україні потребує систематичного оновлення, адаптації до сучасних викликів та впровадження міжнародного досвіду. На основі аналізу виявлено, що нинішні нормативно-правові засади забезпечують базу для професійного розвитку, однак існують значні проблеми в реалізації на практиці, зокрема через обмеженість ресурсів, відсутність єдиної стратегії та недостатню мотивацію службовців. Зарубіжний досвід свідчить про необхідність інтеграції передових методик і програм, орієнтованих на індивідуальний розвиток, що враховують потреби кожного службовця та відповідні виклики. На основі проведеного дослідження розроблено рекомендації щодо покращення професійного розвитку через індивідуальні плани, впровадження програм підтримки, та систематичне оцінювання, що забезпечує зворотний зв'язок та покращує процес навчання і підвищення кваліфікації державних службовців.

В ході роботи встановлено, що професійний розвиток державного службовця є ключовим фактором підвищення ефективності державного управління та забезпечення якісного надання послуг громадянам. Професійний розвиток сприяє підвищенню компетентності, мотивації та задоволеності роботою державних службовців.

Виявлено, що стратегія та методи професійного розвитку державного службовця на даному етапі мають більш самостійний характер, спираючись на чинне законодавство. Цей важливий елемент у розвитку кожного державного

службовця, потребує реформ, оптимізації та нових законодавчих закріплень. Стратегія та методи професійного розвитку мають досить вагомий індивідуальний характер, який не можна обмежувати рамками конкретної служби чи установи. Державний службовець в будь-якій сфері та в будь-якій службі чи організації, повинен бути розвиненим, професійним та універсально кваліфікованим однаково.

Зарубіжний досвід показує, що успішні програми професійного розвитку базуються на систематичному підході, регулярному оцінюванні та адаптації до змін. Країни з розвинутою системою державного управління приділяють велику увагу безперервному навчанню та розвитку службовців. Наявність законодавчо закріпленого обов'язку виконувати завдання та складати індивідуальну програму, є недостатнім для повного та всебічного професійного розвитку державних службовців. Запропоновано закріпити питання освіти та самоосвіти державних службовців окремим документом, в якому б містилась стратегія та методи професійного розвитку. В такому б разі існувала універсальна «інструкція», яка б була корисною як для державних службовців, які призначаються на посади вперше, так і для досвідчених працівників.

Проведено аналіз сучасного професійного розвитку державного службовця на прикладі Укртрансбезпеки. Проаналізувавши сучасний стан розвитку державних службовців в Укртрансбезпеці, можна сказати, що такий підхід та відповідальне ставлення до розвитку може бути прикладом для інших установ. Але варто звернути увагу, що багато ініціатив щодо розвитку та професійного зростання походять саме від служби, і такі ініціативи не мають законодавчого закріплення, але і не заборонені чинним законодавством.

Нажаль не всі державні установи є такими активними та ініціативними, тому питання професійного розвитку державних службовців потребує трансформації та нормативно- правового втілення.

Виявлено та проаналізовано позитивні і негативні фактори, що впливають на професійний розвиток державних службовців. Більшість з них мають вагомий вплив. При цьому для реалізації позитивних факторів та запобіганню і усуненню

негативних, не обов'язково виділяти значні кошти або вносити кардинальні зміни в чинне законодавство. Зміни на краще в сфері професійного розвитку державних службовців найбільше потребують комплексного підходу та людського ресурсу.

Розроблено приклад індивідуального плану розвитку державного службовця з урахуванням викликів сьогодення. На нашу думку, індивідуальний план розвитку з урахуванням сучасних викликів, не може бути просто документом, створеним та затвердженим в один день. Це процес, який потребує постійних змін, правок та адаптації до реальності.

В свою чергу ми бачимо індивідуальний план як документ, затверджений та погоджений з керівництвом, але з можливістю внесення правок, змін, які в свою чергу будуть письмово обґрунтовані та мотивовані самим державним службовцем. В такому процесі повинен бути задіяним відділ/департамент роботи з персоналом, який в свою чергу буде здійснювати загальний моніторинг змін у навчальних програмах та нових можливостях. Окрім цього надавати консультаційну допомогу кожному державному службовцю щодо коригування, адаптації індивідуального плану розвитку та найкращих шляхів реалізації поставлених цілей.

Запропоновано схему впровадження програми покращення професійного розвитку державного службовця. В даному випадку результат націлений на зміну підходу до професійного розвитку державних службовців. Основною ідеєю є повністю нова освітня система, завдяки якій у державних службовців не буде обмежень і рамок, державні службовці на різних рівнях та в різних органах державної влади, будуть однаково професійно розвинуті та кваліфіковані.

Розроблено нову систему оцінювання та застосування результатів професійного розвитку державних службовців в подальшому. В якій запропоновано окремі елементи оцінювання, відхід від людського фактору в оцінювання результатів. Запропоновано використовувати результати оцінювання для стратегічного планування подальшого розвитку державного апарату, визначення пріоритетних напрямків навчання та підвищення

кваліфікації. Встановлено, що результати оцінювання необхідно ще для того, щоб коригувати та вносити зміни до програм розвитку, онлайн платформ, освітніх баз та оновлювати враховуючи сучасні виклики. Як програма розвитку, так і саме оцінювання не може залишитися однаковим роками.

Професійний розвиток державних службовців є критично важливим для підвищення ефективності державного управління та якості надання послуг громадянам. Впровадження індивідуальних планів розвитку, програм покращення професійного розвитку та систематичне оцінювання результатів дозволить забезпечити високий рівень компетентності та готовності службовців до виконання своїх обов'язків у сучасних умовах. Досвід зарубіжних країн та аналіз поточного стану в Україні дозволяють визначити ефективні шляхи покращення професійного розвитку державних службовців.

Питання професійного розвитку державних службовців потрібно продовжувати досліджувати з різних точок зору та підходів.

Рекомендовано провести для початку опитування та загальне тестування для всіх державних службовців на всіх рівнях.

Опитування дасть змогу зрозуміти побажання та проблеми, які виникають у державних службовців під час проходження служби та професійного розвитку. Загальне тестування для всіх виявить поточний рівень знань та слабкі сторони, які потребують уваги з боку професійного зростання та навчання.

В свою ж чергу результати таких опитувань та тестувань одразу покажуть важливість та необхідність впровадження запропонованих у даній роботі змін.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Артеменко Н. Ф. Управління професіоналізацією кадрів державної служби України: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: спец. 25.00.03 «Державна служба». Дніпропетровськ, 2010. 20 с.
2. Баришніков В. М. Інститут державної служби. Проходження державної служби: навч.-метод. посіб. Київ: ІПК ДСЗУ, 2010. 140 с.
3. Битяк Ю. П. Державна служба в Україні: проблеми становлення, розвитку та функціонування: дис. ... д-ра юрид. наук: 12.00.07. Харків: Нац. юрид. акад. України ім. Я. Мудрого, 2006. 421 с.
4. Бондар В. Нематеріальна мотивація як чинник підвищення ефективності діяльності державних службовців в Україні // Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр. / редкол. С. М. Серьогін (голов. ред.) та ін. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2006. Вип. 1 (23). С. 112–120.
5. Ващенко К. Професійна підготовка державних службовців: теорія, методологія, практика. Івано-Франківськ: Місто НВ, 2017. 416 с.
6. Воронько Л. О. Успішна кар'єра державного службовця: сутність, умови та фактори побудови // Державне управління: теорія та практика. 2013. № 1. С. 11–17.
7. Ганоцька С. О. Система управління якістю – система управління професійною діяльністю державних службовців // Теорія та практика державної служби: сучасні пріоритети регіональної кадрової політики: матеріали наук.-практ. конф., 5–6 листопада 2010 р., Дніпропетровськ / за заг. ред. С. М. Серьогіна. Дніпропетровськ, 2010. С. 41–43.
8. Гончарук Н. Т. Керівний персонал у сфері державної служби України: формування та розвиток. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2007. 239 с.
9. Григоренко А. М., Ушкальов В. В. Створення сприятливих умов для ефективної діяльності державного службовця: конспект лекцій для слухачів магістратури державної служби. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2007. 80 с.

10. Мельник А. Ф., Оболенський О. Ю., Васіна А. Ю., Гордієнко Л. Ю. Державне управління: навч. посіб. Київ: Знання, 2004. 342 с. (Вища освіта ХХІ століття).
11. Домбровська С. М., Гусаров О. О., Дуднева Ю. Е. Проблеми та перспективи розвитку державного управління: монографія. Харків: УПА, 2014. 172 с.
12. Досвід професійної підготовки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування / за заг. ред. Т. В. Мотренка, С. М. Серьогіна. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2010. 235 с.
13. Дубенко С. Д. Державна служба і державні службовці в Україні: навч.-метод. посіб. Київ: Ін-Юре, 1999. 244 с.
14. Залюбінська Л. М. Управління персоналом: підручник. Частина II. Одеса : Одеський національний університет імені І.І. Мечникова, 2017. 560 с.
15. Ковбасюк Ю. В. (голова ред. кол.) Енциклопедія державного управління: у 8 т. Київ: НАДУ, 2011.
16. Желюк Т. Л. Державна служба: навчальний посібник. Київ: ВД «Професіонал», 2005. 576 с.
17. Заїка О. В. Підготовка кадрів державної служби: зарубіжний досвід // Держава та регіони. Сер. «Державне управління». 2006. № 4. С. 70–75.
18. Зінченко О. М. До питання професіоналізму в державній службі // Вісн. держ. служби України. 2006. № 1. С. 17–20.
19. Інтегрування системи менеджменту людських ресурсів у процес реформування державної служби / Укр. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ: Вид-во УАДУ, 1999. 552 с.
20. Комунікативна компетентність державних службовців як елемент модернізації системи державної служби. Івано-Франківськ: Івано-Франківський центр науки, інновацій та інформатизації, 2012. С. 11.
21. Конституція України: Конституція України від 28 червня 1996 року № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 08.05.2024).

22. Корнієнко В. О., Денисюк С. Г. Імідж політичного лідера: проблеми формування та практичної реалізації: монографія. Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2009. 145 с.
23. Кошова Т. В. Професійний розвиток державних службовців на засадах самотренінгу: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: спец. 25.00.03 «Державна служба». Дніпропетровськ, 2004. 20 с.
24. Литвинова Л. Сучасні проблеми формування організаційної культури державних службовців // Вісн. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. 2008. № 3. С. 53–59.
25. Логунова М. Значення політичних комунікацій у здійсненні державного управління [Електрон. ресурс]. URL: <http://www.personal.in.ua/article.php?id=619>.
26. Малиновський В. Я. Державне управління: навч. посіб. Вид. 2-ге, доп. та перероб. Київ: Атіка, 2003. 576 с.
27. Моделі зарубіжної державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/control/uk/publish/article:jsessionid>.
28. Мудрик А. Б. Психологічні особливості професійної компетентності державних службовців // Психологічні основи ефективної професійної діяльності в системі державної служби: кол. моногр. Луцьк: СПД Гадяк Жанна Володимирівна, 2011. С. 150–181.
29. Нестеренко Л. О. Розвиток психологічної культури державних службовців України: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: спец. 25.00.03 «Державна служба». Київ: Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, 2007. 20 с.
30. Нинюк І. І. Професіоналізм державних службовців: сутність, стан та особливості формування: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: спец. 25.00.03 «Державна служба». Київ: Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, 2005. 20 с.
31. Оболенський О. Ю. Державна служба: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2003. 344 с.

32. Окіс О. Я. Професійний розвиток державних службовців центральних органів виконавчої влади як фактор стабілізації державної служби України: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: спец. 25.00.03 «Державна служба». Київ: Ін-т законодавства ВР України, 2009. 20 с.

33. Почтовюк А. Б. Формування системи підготовки кадрів державних службовців: регіональний аспект: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: спец. 15.00.04. Київ: Укр. акад. держ. упр. при Президентові України, 2002. 20 с

34. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.

35. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо складання, перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку): Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 26.10.2020 № 201-20. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0201859-20#Text>.

36. 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 06.02.2019 р. № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF>.

37. Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: Постанова Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017 р. № 640. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF#n11>.

38. Про затвердження типового порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: Постанова Кабінету Міністрів України від 23.08.2017 р. № 640. Урядовий кур'єр від 29.08.2017 р. № 159.

39. 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 01.12.2017 р. № 974-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-%D1%80>.

40. 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 01.12.2017 р. № 974-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-p>.

41. Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.12.2017 р. № 974-р // Урядовий кур'єр. 2017. № 247.

42. Пронкін С. В., Петруніна О. Є. Державне управління зарубіжних країн: навч. посіб. Київ, 2005. С. 64.

43. Сergyogin С. М., Bopodln Є. І., Липовська Н. А. та ін. Реформування професійного навчання державних службовців в Україні: проблеми та перспективи: монографія. Київ: НАДУ, 2013. 112 с.

44. Серченко К. Нормативно-правові засади функціонування системи професійного навчання державних службовців в Україні // Державне управління та місцеве самоврядування. 2016. Вип. 1. С. 126–134.

45. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки: схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-p#Text>.

46. Стратегія реформування державного управління України на 2016–2021 рр.: розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 р. № 474-р // Офіційний вісник України. 2016. № 55. С. 36.

47. Хаджирадєва С. К. Теорія і практика підготовки державних службовців до професійно-мовленнєвої комунікації: монографія. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2005. 294 с.

48. Чмига В. О. Система підготовки державних службовців у Франції: дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.05. Київ, 2002. 205 с.

49. Ягупов В. Методологічні засади професійного розвитку особистості фахівця. С. 126–136. URL: <http://lib.iitta.gov.ua/10784/>.

50. Яшина Ю. В. Адаптація зарубіжного досвіду управління професійним розвитком кадрів державної служби // Державне управління та місцеве самоврядування: зб. наук. пр. / редкол. С. М. Серьогін (голов. ред.) та ін. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2010. Вип. № 1 (4). С. 236–245.