

УДК 35.081.7

В. Ф. ЗОЛОТАРЬОВ

АНАЛІЗ ПОТРЕБ У ПІДВИЩЕННІ КВАЛІФІКАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ І ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ НА ПРИКЛАДІ ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Теоретично обґрунтовано необхідність здійснення аналізу потреб посадовців у підвищенні кваліфікації, узагальнено практику та результати його проведення на прикладі Харківської області.

Ключові слова: аналіз потреб, підвищення кваліфікації, методи проведення аналізу потреб, рівень професійної компетентності посадовців, знання, вміння та навички.

This paper theoretically substantiates the necessity to conduct the analysis of officials' needs in in-service training, practice and the results of its conduct after the example of Kharkiv region are summarized.

Key words: needs analysis, in-service training, methods of needs analysis conduct, the level of professional competence of officials, knowledge, abilities and skills.

Розвиток громадянського суспільства, інтеграція України до стандартів Європейського Союзу, проведення адміністративної реформи потребують підготовки нової генерації керівників і фахівців органів влади, формування професійно підготовленого кадрового резерву для заміщення посад у структурах державного апарату.

Удосконалення підвищення рівня професійної компетентності посадовців зумовлюється необхідністю врахування суттєвих змін у різних сферах життєдіяльності держави, зокрема розвитку державної служби, служби в органах місцевого самоврядування. Зазначене вимагає суттєвих якісних змін у нормативно-правовому, кадровому, науково-методичному, інформаційному, матеріально-технічному забезпеченні окресленої сфери з метою забезпечення такого рівня якості та ефективності їх діяльності, що наближається до показників високорозвинених країн світу.

Однією з умов приведення рівня професійної компетентності посадовців у відповідність до дедалі більших потреб суспільства є якісне змістовне наповнення процесу їх підвищення кваліфікації. Навчальний процес у системі підвищення кваліфікації посадовців має певні особливості, бо різні категорії посадовців мають різні потреби у підвищенні кваліфікації, їхнє задоволення здійснюється відповідно до змісту навчальних програм.

Визначення реальних потреб у вдосконаленні професійної компетентності посадовців є ключовим у плануванні підвищення кваліфікації. У зв'язку з цим

набуває актуальності проблема теоретичного обґрунтування та практичного запровадження проведення аналізу потреб у підвищенні кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Питання якісного проведення підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування розглядали як науковці, так і практичні працівники, що опікуються зазначеною тематикою. Теоретичні та практичні аспекти здійснення аналізу потреб посадовців у підвищенні рівня професійної компетентності висвітлювалися у працях В. Гошовської, С. Дубенко, О. Мельникова, І. Мельникова, С. Серьогіна, В. Серьогіна, П. Серьогіна та ін.

Проте у своїх роботах зазначені науковці не повною мірою розглядали теоретичні аспекти здійснення аналізу потреб у підвищенні кваліфікації посадовців та фрагментарно описували практику його здійснення на прикладі певного регіону країни.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування необхідності здійснення аналізу потреб посадовців у підвищенні кваліфікації та практика його здійснення на прикладі Харківської області.

Для досягнення поставленої мети вирішуються такі завдання:

- дослідити теоретичні аспекти доцільності здійснення аналізу потреб у підвищенні кваліфікації посадовців;
- узагальнити практику та результати проведення аналізу потреб у підвищенні кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування Харківської області.

Організація підвищення рівня професійної компетентності посадовців органів влади визначається як один із головних пріоритетів кадрової політики у сфері публічної служби.

При цьому має бути забезпечений взаємозв'язок професійного навчання з пріоритетами і вимогами розвитку органів публічної влади, його безперервний характер. Це потребує системне вивчення потреб у професійному навчанні державних службовців [4, с. 160].

У будь-якій організації завжди виникає потреба добору необхідної інформації стосовно персоналу, особливостей та умов праці, результатів виконання професійних завдань, знань і кваліфікації, що необхідні для ефективного виконання посадових обов'язків тощо, щоб визначити різницю між необхідним і наявним рівнем професійної підготовки. Важливість оцінки цієї різниці полягає в тому, що тільки завдяки їй можна побудувати навчання фахівців з урахуванням їх реальних освітніх потреб і суттєво допомогти їм у підвищенні рівня знань, майстерності, вмінь, навичок.

Аналіз потреб можна розглядати як ключову складову системного підходу до навчального процесу, тобто організація професійної підготовки посадовців потребує визначення їх потреб у професійному навчанні, що є першим обов'язковим етапом цього процесу.

Потреби в підвищенні кваліфікації посадовців слід розглядати як різницю між кваліфікаційними вимогами посади (сьогоднішньої чи майбутньої) і реально досягнутими результатами їх діяльності. Необхідність оцінки цієї різниці полягає в гарантуванні того, що запланований для підвищення кваліфікації посадовців навчальний курс доречний і суттєво допоможе їм у розвитку знань, майстерності, вмінь, а кошти та інші ресурси не будуть витрачені марно.

Зазначимо, що в країнах Європейського Союзу раніше визначення та аналіз потреби в навчанні здійснювався за допомогою побудови формальної професіограми службовця на базі вимог професійно-кваліфікаційних характеристик посади, сьогодні набули поширення два інших підходи. Перший передбачає визначення потреби в навчанні шляхом визначення результатів діяльності публічного службовця – його реальних досягнень. Послідовний аналіз структури та джерел проблеми дає конкретну інформацію для прийняття рішення щодо того, в якому обсязі і якого характеру потрібне навчання посадовцю. Другий підхід характеризується виділенням потреби органів публічної влади через аналіз їх запитів. Він орієнтує організацію, її підрозділи та персонал на вирішення власних професійних проблем. Обсяг, структура і характер впливу (навчального і позанавчального) на окремих працівників визначається кінцевою метою та проблемами організації в цілому. Використання цього підходу, крім достатньо конкретного визначення потреби в удосконаленні кадрів сприяє вдосконаленню діючих та розробці нових посадових інструкцій, більш глибокому розмежуванню праці і визначенню обсягів відповідальності у функціональних та ієрархічних зрізах [2, с. 6, 12; 3, с. 26–28].

Погоджуємося зі ствердженням О. Мельникова, що врахування наявних потреб при формуванні програм навчання сприяє запровадженню структурованого та ефективного підходу до фахової підготовки працівників органів влади. Вивчення та задоволення потреб працівників владних структур у професійному навчанні (у тому числі й за допомогою сучасних інформаційних технологій) надасть можливість забезпечити органи влади висококваліфікованими фахівцями, професіоналами державного управління, організувати безперервну освіту держслужбовців з урахуванням перспектив розвитку країни, створити умови для планування й реалізації кар'єри посадових осіб шляхом постійного підвищення їхнього професійного рівня [1, с. 300–301].

Оцінка потреб у професійному навчанні знаходиться в основі визначення основної мети підвищення кваліфікації, від неї залежить також структура і зміст навчальної програми. У свою чергу, мета і зміст програми визначають форми та методи навчання, які повинні дати найбільший ефект.

Перед тим, як зайнятися розробкою навчальних планів і програм, слід детально з'ясувати структуру потреб у навчанні для тієї чи іншої категорії посадовців. У цій структурі виділяють такі основні складові.

Кількісні потреби визначають кількість посадовців, яким необхідно підвищити свою кваліфікацію, у тому числі за професійними програмами та програмами короткотермінових або постійно діючих тематичних семінарів.

Якісні потреби використовують для необхідності розвитку структури і глибини знань, системи цінностей, установок, майстерності, вмінь тощо.

Індивідуальні потреби слугуватимуть для ліквідації різниці між вимогами посади і результатами діяльності окремого посадовця.

Колективні потреби визначають сукупність індивідуальних потреб, необхідність посилення взаємодії, організації, кооперації, комунікації.

Майбутні потреби навчання, пов'язані із очікуваними змінами в цілях, функціях, структурі органів, технології управління.

Необхідність аналізу потреб у навчанні посадовців зумовлюється різними причинами та обставинами. Це можуть бути: необхідність опанування нових нормативно-правових документів; нові вимоги до профілю професійної компетентності посадовця; зміни у структурі органу влади: запровадження сучасних технологій управління; зарахування до кадрового резерву на більш вищі посади; брак професійного досвіду тощо.

Урахування наявних потреб при формуванні програм навчання сприяє запровадженню структурованого та ефективного підходу до фахової підготовки працівників органів влади. Виходячи з цього, з'являється можливість скласти навчальні програми відповідно саме до реальних потреб посадовців, що відбивають специфіку роботи в тому чи іншому підрозділі конкретної організації.

Доцільно постійно та системно здійснювати оцінку задоволення потреб посадовця щодо отримання необхідних та достатніх знань, умінь і навичок стосовно власної професійної діяльності.

Серед методів аналізу потреби в підвищенні кваліфікації виділяє такі, як опитування, анкетування, спостереження, тестування, аналіз ділових ситуацій, аналіз документації (посадових інструкцій, вимог, вікових та професійних зрізів, поточних цілей та планів розвитку тощо), інтерв'ю, самооцінку, самозвіт, оцінку керівником, спостереження спеціалістів, оцінку колег, перевірку досвіду, атестацію, щорічну оцінку виконання посадовцями покладених на них обов'язків і завдань, перевірку організаторських здібностей, моделювання, аналіз пропозицій органів влади тощо.

Потреби в підвищенні кваліфікації посадовців Луганської, Полтавської, Сумської та Харківської областей задовольняються шляхом їх участі в навчанні за професійними програмами або за програмами тематичних семінарів, які проводяться Харківським регіональним інститутом державного управління Національної академії державного управління при Президентові України (далі – Інститут).

Дослідження щодо визначення потреб у підвищенні кваліфікації в Інституті державних службовців обласної, районних державних адміністрацій та посадових осіб місцевого самоврядування Харківської області здійснюється щорічно.

Для проведення дослідження щодо аналізу потреб у підвищенні кваліфікації застосовується як анкетування працівників місцевих органів влади, так і аналіз наданих пропозицій з цього питання відповідними владними структурами.

У ході проведеного анкетування посадовців у травні – грудні 2013 р. передбачалося виявити наявні та визначити необхідні знання, вміння та навички для ефективного виконання ними своїх посадових обов'язків.

В анкетуванні взяло участь 4300 працівників обласної, районних державних адміністрацій, обласної, міських, районних, селищних і сільських рад, тобто майже кожний другий працівник місцевих органів влади Харківщини.

Так, виходячи із оцінки виконання власних функціональних обов'язків, респонденти відмітили, що наразі вони найкраще володіють такими вміннями та навичками: використовувати сучасні методи прийому та передачі інформації; працювати з комп'ютером на рівні користувача; правильно організувати своє робоче місце; планувати власну роботу; налагоджувати і підтримувати добрі відносини з іншими працівниками організації, користуватися службовою інформацією.

Натомість значно нижче респонденти оцінюють власний рівень умінь прогнозувати розвиток якої-небудь події (процесу), умінь використовувати в повсякденній діяльності останні досягнення в галузі сучасних інформаційних технологій, організувати хід проведення масових заходів, здійснювати неформальні комунікації з громадянами та зв'язки з громадськістю та виступати перед аудиторією.

Найбільш необхідними для своєї практичної роботи респонденти вважають такі знання, вміння та навички: грамотно використовувати законодавчу базу; стисло і доступно викладати свої думки; працювати з комп'ютером на рівні користувача; складати і оформляти ділові документи; стисло і конкретно формулювати основні положення, смисл документа, що складається; правильно організувати своє робоче місце; планувати власну роботу. Причому в більшості з цих вмінь, навичок, потреба у посадовців лише актуалізувалися.

Необхідними респонденти визначили, насамперед такі знання, вміння та навички, як грамотно використовувати законодавчу базу, стисло і доступно викладати свої думки, працювати з комп'ютером на рівні користувача, складати й оформляти ділові документи, стисло і конкретно формулювати основні положення, смисл документа, що складається, планувати власну роботу.

Проте ця усвідомлена необхідність володіння певними вміннями та навичками не може виступати керуванням до дії в організації навчального процесу для посадовців. Адже людині можуть бути необхідні певні вміння та навички в практичній роботі, але вона може ними досконало володіти. У такому разі потреби в навчанні в даної людини будуть задоволеними. Отже, при складанні навчальних програм і планів підвищення кваліфікації слід урахувувати і факт наявного володіння вміннями та навичками, що вимагає застосування аналітичних методів та процедур для виявлення реальних потреб опитаних у навчанні.

Методика визначення реальних потреб у дослідженні була запропонована такою. На першому етапі виявлявся рівень володіння певними вміннями та навичками. На другому етапі визначалося коло вмінь і навичок, які найбільш

необхідні для рішення практичних завдань у роботі посадовців. На третьому етапі обчислювався індекс реальних потреб ($I_{\text{рпзвн}}$) опитаних у найбільш необхідних вміннях та навичках (віднімаючи від індексу необхідності ($I_{\text{нзвн}}$) індекс володіння ($I_{\text{взвн}}$): $I_{\text{рпзвн}} = I_{\text{нзвн}} - I_{\text{взвн}}$), що дало змогу визначити низку тих умінь та навичок, потреба в яких є найбільш ваговою, тобто реально використовуються в практичній роботі респондентів.

Розрахунки реальних потреб посадовців у підвищенні кваліфікації засвідчують, що найбільш затребуваними для посадовців залишаються вміння, навички, пов'язані з грамотним використанням законодавчої бази, виробленням висновків і правильним їх формулюванням, використанням в повсякденній діяльності останніх досягнень в області сучасних інформаційних технологій. Також відзначимо істотне збільшення потреб, пов'язаних з узагальненням практики застосування та ходом реалізації законодавства у відповідній сфері, стислим і доступним викладанням своїх думок, прогнозуванням розвитку якої-небудь події (процесу). Визначається також певне збільшення потреб стосовно складання і оформлення ділових документів, здійснення зв'язків з громадськістю, використовуючи такі канали комунікації, як телебачення, радіо і публічні виступи, стислого і конкретного формулювання основних положень, смислу документа, що складається тощо.

Слід зазначити, що найбільші реальні потреби мають молоді посадовці віком у вміннях грамотно використовувати законодавчу базу та посадовці передпенсійного та пенсійного віку у вміннях використовувати в повсякденній діяльності сучасні інформаційні технології.

Потреби у своїй роботі державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування Харківської області дещо відрізняються.

Так, найбільші реальні потреби мають посадовці: виконкомів міських рад міст обласного значення, сільських рад щодо визначення ступеня достовірності інформації; районних державних адміністрацій, виконкомів міських рад міст обласного значення, селищних рад щодо грамотного використання законодавчої бази; структурних підрозділів обласної державної адміністрації, виконкомів міських рад міст районного значення щодо умінь робити висновки і правильно формулювати їх; Харківської міської ради, районних рад щодо використання в практичній діяльності інформаційних технологій; обласної ради щодо узагальнення практики застосування та хід реалізації законодавства у відповідній сфері; апарату обласної державної адміністрації щодо стислого формулювання смислу документів.

З метою конкретизації форми та змісту професійного навчання, респондентам було запропоновано самостійно визначити напрями та тематику короткотермінових тематичних семінарів, які б вони бажали прослухати під час навчання в нашому інституті. Найбільший попит у всіх вікових групах посадовців виявився за проблематикою використання технологій ділового спілкування, далі йде використання інформаційних технологій та правове забезпечення управлінської діяльності.

Зазначимо, що респонденти майже всіх вікових груп мають однакові уподобання щодо тематики короткотермінових семінарів, а саме це семінари за темами: “Сучасне діловодство й управлінська діяльність”, “Зайнятість населення: проблеми і перспективи”, “Сучасне діловодство з використанням персонального комп’ютера”, “Ділова українська мова в державному управлінні та місцевому самоврядуванні”.

До найбільш загребуваних тем короткотермінових семінарів, виходячи з їх місця роботи, віднесли посадовці: обласної ради – “Культура мовлення посадової особи органу влади”; міських рад міст обласного значення, районних рад – “Ділова українська мова в державному управлінні та місцевому самоврядуванні”; райдержадміністрацій, міських рад міст районного значення, сільських рад – “Зайнятість населення: проблеми і перспективи”; Харківської міської ради – “Актуальні проблеми законодавства України про місцеве самоврядування”; селищних рад – “Формування та виконання місцевих бюджетів”; апарату облдержадміністрації – “Сучасне діловодство і управлінська діяльність”; структурних підрозділів облдержадміністрації – “Європейська інтеграція України”.

Щодо участі в постійно діючих тематичних семінарах, то більше половини опитаних висловили зацікавленість у семінарі “Ділова українська мова в державному управлінні і місцевому самоврядуванні”, дещо менше – у семінарі “Інформаційні технології в державному управлінні і місцевому самоврядуванні” та третина респондентів – у семінарі “Іноземна мова за професійним спрямуванням”.

Наведений аналіз слугуватиме основою для розробки плану-графіку підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування Харківської області в Інституті в майбутньому.

Для ефективного вирішення місцевих програм соціально-економічного розвитку, надання якісних адміністративних послуг населенню в органах влади повинні працювати висококваліфіковані кадри, які мають високий рівень професійної компетентності та здатні виконувати свої посадові обов’язки. Зазначене спонукає забезпечити належне підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування на основі аналізу їх потреб у підвищенні рівня професійної компетентності.

Результати дослідження дозволяють зазначити, що вагома частка навчального часу на короткострокових курсах підвищення кваліфікації для державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування повинна бути присвячена вивченню питань психології, ділового спілкування й етикету, запровадження ділової української мови, адже значна частка їхнього робочого часу йде на взаємодію з іншими людьми, як у межах організації, так і поза ними.

Спільним для всіх категорій опитаних є необхідність опанування сучасними інформаційними технологіями, тому що саме використання комп’ютерної техніки займає значну частину робочого часу, а найбільш вагомими є потреби саме в інформаційно-технологічних уміннях та навичках.

Наступним напрямом навчання повинно стати навчання правовій проблематиці, що передбачає необхідність опанування на кожному семінарі останніх нормативних актів, які стосуються тематики навчання, їх тлумачення і особливостей застосування на практиці. Останнім часом все більше опитаних відчують потребу в уміннях здійснювати аналітичну діяльність.

Відзначимо також, що реальні потреби в підвищенні кваліфікації для своєї роботи в державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування за віком, місцем роботи дещо відрізняються.

Подальші наукові пошуки в зазначеній сфері передбачається здійснити у визначенні якості професійного навчання посадовців.

Література:

1. *Мельников О. Ф.* Парадигми фахової підготовки державних службовців : монографія / О. Ф. Мельников. – Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ “Магістр”, 2007. – 424 с.
2. Підвищення кваліфікації державних службовців: вивчення потреби та організація навчання : зб. наук. пр. / [кол. авт. : М. О. Скоромнюк, Н. Г. Протасова, В. Г. Понеділко та ін.]. – К. : Вид-во УАДУ, 2000. – 148 с.
3. *Понеділко В. Г.* Теоретико-методологічне обґрунтування і методика вивчення потреби в навчанні державно-управлінських кадрів з питань європейської та євроатлантичної інтеграції України / [В. Г. Понеділко, О. Г. Хмелевська, Ю. О. Молчанов] ; за заг. ред. В. І. Лугового, В. Г. Понеділко. – К. : Вид-во НАДУ, 2005. – 84 с.
4. *Прокопенко Л.* Європейські підходи до підвищення кваліфікації / Л. Прокопенко, П. Щербаков / Державне управління та місцеве самоврядування : зб. наук. пр. – Дніпропетр. : Вид-во ДРІДУ НАДУ, 2012. – Вип. 3 (14). – С. 154–162.

Надійшла до редколегії 31.03.2014 р.

УДК 351.83

В. І. ЯЦКІН

**РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН:
ВІД ПЛАНОВОЇ ЕКОНОМІКИ ДО НАШИХ ДНІВ**

Розглянуто проблеми формування оновленої системи соціально-трудоових взаємозв'язків у сфері охорони праці та аналізу ролі основних суб'єктів відповідних взаємовідносин (держави, роботодавця та працівника) щодо забезпечення безпечних умов праці в умовах ринкової економіки.

Ключові слова: соціально-трудоові відносини, охорона праці, безпечні умови праці, соціальне партнерство, корпоративна відповідальність.