

Центральноукраїнський національний технічний університет

Економічний факультет

Кафедра “Економіки, менеджменту та комерційної діяльності”

“Допущено до захисту ”

В.о. зав. кафедрою ЕМКД

к.е.н., доцент Сторожук О.В.

“ _____ ” _____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти на тему

“ Управління професійним навчанням та підвищенням
кваліфікації кадрів ”

Виконав здобувач вищої освіти

4 курсу, групи ПА-19

ОПП « _____ »

спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»

Постна К.М.

« _____ » _____ 2023р.

Керівник проекту

к.е.н., доцент Грінка Т.І.

« _____ » _____ 2023 р.

Рецензент головний спеціаліст
відділу управління персоналу

Сливенко Н.О.

« _____ » _____ 2023 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТЕДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ НАВЧАННЯМ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ	
1.1. Сутність професійного навчання та підвищення кваліфікації державних службовців	11
1.2. Механізм формування та функціонування системи професійного навчання та підвищення кваліфікації державних службовців	17
1.3. Нормативно – правове забезпечення формування системи професійного навчання працівників органів публічної влади	21
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ КРОПИВНИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ	
2.1. Загальна характеристика служби управління персоналом Міської ради міста Кропивницького	27
2.2. Аналіз діяльності служби управління персоналом в Кропивницькій міській раді за 2018-2022рр	32
2.3. Діагностика стану системи професійного навчання та підвищення кваліфікації державних службовців	40
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ КРОПИВНИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ	
3.1. Концептуальні напрями реформування системи підвищення кваліфікації державних службовців в Кропивницькій міській раді	50
3.2. Формування механізмів державного регулювання підвищення кваліфікації державних службовців на основі «дерева цілей»	56

3.3. Впровадження інноваційних технологій професійного навчання персоналу	
Кропивницької міської ради	65
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74
ДОДАТКИ	78

ВСТУП

На сучасному етапі розвитку України, розвиток персоналу є однією з найважливіших передумов успіху будь-якої справи. Втілення цілей і завдань управління персоналом реалізовується через кадрову політику, яка означає співробітництвом.

Успішна робота можлива лише за підтримки міської ради високопрофесійним персоналом з сильною мотивацією - це персонал, який, як єдиний організм, ефективно виконує покладені завдання перед органом місцевого самоврядування.

Адміністративний потенціал міської ради напряму залежить від професійності і компетентності визначених осіб, які займають керівні посади і посади фахівців у виконавчих органах міської ради, а саме здатність встановити чіткі цілі і пріоритети розвитку, уміння досягати їх здійснення.

Конкурентоспроможність співробітників досягається лише за регулярних умов поглибити знання, компетенції, вміння, сприятливих соціально-психологічних умов, відповідного клімату та умови праці. Усі працівники повинні мати необхідну кваліфікацію для виконання своїх функцій з найкращими результатами.

Проблемам, пов'язаним з кадровим забезпеченням в Україні державних службовців, підвищенням професіоналізму та професійної компетентності державних службовців приділяється значна увага у працях багатьох відомих вітчизняних авторів: Балабанова Л., М Петюх, Круп'як Л.Б., Круп'як І. Й., Хміль Ф., Гнидюк Н. А., В. М. Данюк, В. та ін. Здебільшого, ці науковці вивчали питання визначення сутності понять, пов'язаних з професійним навчанням, проте управління професіоналізацією кадрів державної служби залишається малодослідженими проблеми.

Актуальність обраної теми. Сьогодні проблема якісного управління процесами розвитку персоналу є важливою складовою дослідження, оскільки

ефективність діяльності будь-якої організації і її конкурентоспроможність безпосередньо залежать від того, наскільки кваліфіковані та грамотні її працівники. Все це призводить до необхідності удосконалення системи професійного навчання, зміни сучасної форми навчання менеджерів, запровадження нових стандартів професійної підготовки у сфері публічної служби. Тому виклики сьогодення вимагають підготовки високопрофесійної державної служби в Україні, яка гарантує умови належного функціонування завдяки кваліфікованому персоналу, вчасне реагування на виклики змін, а також суворе дотримання політики держави. Отже, все більш стає актуальним дослідження проблем системи професійного навчання державних службовців в Україні.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка методичних підходів і практичних рекомендацій, а також теоретичне обґрунтування, яке спрямованих покращення професійного навчання та підвищення кваліфікації державних службовців в сучасних умовах інноваційних технологій.

Реалізація цієї мети зумовлює основні завдання дослідження:

- розглянути теоретико-методологічні основи професійного навчання та підвищення кваліфікації державних службовців;
- оцінити стан та властивості системи професійного навчання та підвищення кваліфікації державних службовців в Кропивницькій міській раді;
- удосконалити існуючу систему професійного навчання та підвищення кваліфікації державних службовців.

Об'єктом дослідження є процес професійного навчання та підвищення кваліфікації державних службовців відділом управління персоналом в Кропивницькій міській раді.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних підходів і прикладних питань стосовно системи професійного навчання та підвищення кваліфікації державних службовців в міській раді.

Теоретичною та методологічними засадами кваліфікаційної роботи є наукові праці вчених, які присвячені професіоналізму державних службовців та підвищенню їх професійної компетентності, кадровому забезпеченню державної служби України. Загальною методологічною основою дослідження є діалектичний метод, що характеризується цілісним системним підходом до аналізу соціально-економічних процесів і явищ. У роботі також використано такі методи дослідження: статистично-аналітичні методи – для оцінки тенденцій професійного навчання державних службовців; аналізу та синтезу – для визначення поняття професійного навчання кадрового забезпечення державної служби; групування й класифікації – для систематизації факторів, що впливають на систему професійного навчання державних службовців; графічний метод – для наочного зображення процесу динаміки професійного навчання державних службовців; порівняння, систематизації та узагальнення – під час розгляду професійного навчання та підвищення кваліфікації в міській раді, статистичний – для виявлення динаміки показників, які характеризують стан системи управління персоналом міської ради.

Інформаційну базу дослідження склали офіційні видання Державної служби статистики, закони України, матеріали навчальних підручників та періодичних видань, довідкові матеріали, методичні рекомендації, публікації вітчизняних та зарубіжних авторів та ін. Щоб написати аналітичний розділ знадобились такі документи міської ради - звіти за 2018-2022 роки та офіційна інформація відділу управління персоналом Кропивницької міської ради.

Практична значення одержаних результатів полягає у тому, що оптимізується робота з навчання та підвищення кваліфікації державний

службовців через реформування, моніторинг ідей, вдосконалення ресурсного забезпечення його функціонування як системи.

Кваліфікаційна робота складається з теоретичної та практичної частини.

Структура роботи: вступ, три розділи, висновки, список використаної літератури та додатки.

Перший розділ кваліфікаційної роботи містить сутність професійного навчання та підвищення кваліфікації державних службовців, механізм формування та функціонування системи професійного навчання та підвищення кваліфікації державних службовців, нормативно – правове забезпечення формування системи професійного навчання працівників органів публічної влади.

Другий розділ містить загальну характеристику служби управління персоналом Міської ради міста Кропивницького, аналіз діяльності служби управління персоналом в Кропивницькій міській раді за 2018-2022рр., діагностику стану системи професійного навчання та підвищення кваліфікації державних службовців.

Третій розділ містить концептуальні напрями реформування системи підвищення кваліфікації державних службовців в Кропивницькій міській раді, формування механізмів державного регулювання підвищення кваліфікації державних службовців на основі «дерева цілей», впровадження інноваційних технологій професійного навчання персоналу Кропивницької міської ради.

Загальний обсяг роботи становить 72 сторінок друкованого тексту. Ілюстративний матеріал до дипломної роботи містить 14 таблиць, 9 рисунків, список використаних джерел із 31 найменувань, 12 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТЕДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ НАВЧАННЯМ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

1.1. Сутність професійного навчання та підвищення кваліфікації державний службовців

Навчання персоналу вирішує багато поставлених завдань як в інтересах органу публічної влади – це підвищення ефективності і якості праці, так і в інтересах державного службовця. У досягненні поставленої мети освіта і навчання вирішують об'єднувальну роль. Отже, навчання працівників і є ефективним засобом підвищення потенціалу органу публічної влади.

Державна служба – фахова, публічна, неупереджена політично діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави, зокрема щодо :

- аналізу державної політики на національному, галузевому та регіональному рівнях та рекомендації щодо її формування, включаючи розробку та розгляд проектів програм, концепцій, стратегій, законопроектів та інших нормативно – правових актів, проектів міжнародних договорів;
- забезпечення реалізацію державної політики, виконання загальнодержавних, відомчих, регіональних планів, виконання законів та інших нормативно-правових актів;
- забезпечення доступність і якість адміністративних послуг;
- здійснення державного нагляду та управління дотримуватись закону;

- розпорядження майном, державними фінансовими ресурсами та контроль їх використання;
- управління персоналом державних органів;
- реалізація інших повноваження державного органу, визначених законодавством.

Професійне навчання є основою для підвищення ефективності та якості державного управління та виконання завдань, що стоять перед державними службовцями. Таке навчання може бути організоване в різних формах, включаючи курси, тренінги, семінари, конференції тощо. Головною метою професійного навчання є забезпечення державних службовців необхідними знаннями та навичками для ефективного виконання своїх обов'язків та завдань. [25].

Головні напрямками професійного навчання та підвищення кваліфікації на держслужбі:

- первинне навчання у відповідності до завдань установи та специфіки роботи;
- навчання для ліквідації розриву між вимогами посади та наявними якостями державного службовця;
- навчання для підвищення кваліфікації;
- навчання для роботи за новими напрямками розвитку установи;
- навчання для засвоєння нових прийомів та заходів здійснення трудових операцій.

Види професійного навчання:

- підготовка за магістерськими програмами;
- підвищення кваліфікації;
- стажування;
- самоосвіта.

Як і в будь-якій державній установі, функціонування системи професійного навчання базується на принципах:

- безперервності і обов'язковості протягом проходження всієї державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, роботи в державних органах;
- прогностичності, цілеспрямованості, випереджувального характеру;
- активне забезпечення якості освіти, якості освітньої діяльності;
- інноваційності та практичної спрямованості;
- індивідуалізації та диференціації підходів до навчання;
- академічної доброчесності і відкритості;
- наближеність освітніх послуг до проходження служби особи та місця проживання державного службовця;
- гарантованості фінансування професійного навчання.

Мета професійного навчання державних службовців полягає у забезпеченні високого рівня ефективності їх діяльності за рахунок вдосконалення та набуття професійних знань, умінь та навичок. Це дозволяє забезпечити відповідний рівень їх професійної кваліфікації для успішного виконання професійних завдань та обов'язків. Різні форми професійного навчання, такі як курси, тренінги, семінари, конференції тощо, допомагають досягти цієї мети.

Слід відмітити, що розвиток персоналу в державних установах досягається шляхом поєднання практичних навичок з бажаною поведінкою персоналу та професійними знаннями.

Надзвичайно важливо: професійний розвиток і професійне навчання мають однакове завдання – підготувати персонал до виконання своїх завдань. Різниця полягає в тому, що професійне навчання зосереджене на поточних потребах органу державної влади, тоді як професійний розвиток орієнтований на майбутнє і є більш фундаментальним. [19].

Визначаються форми навчання, які потрібно пристосовувати до вимог робочого місця, враховуючи індивідуальність особистості та потреби органу публічної влади (рис.1.1.):

- мотивація. У навчанні важлива мотивація, що працівник одержить в результаті навчання в майбутньому;
- умови навчання. Треба створювати сприятливий для навчання клімат (навчання в провітрюваних та добре обладнаних приміщеннях);
- етапність навчання. Знання, які будуть отримані в процесі навчання, потрібно розділити на послідовні етапи (навчання від більш простих явищ до більш складних);
- наявність зворотного зв'язку. Слухачі повинні відчувати зворотній зв'язок в процесі навчання [7].

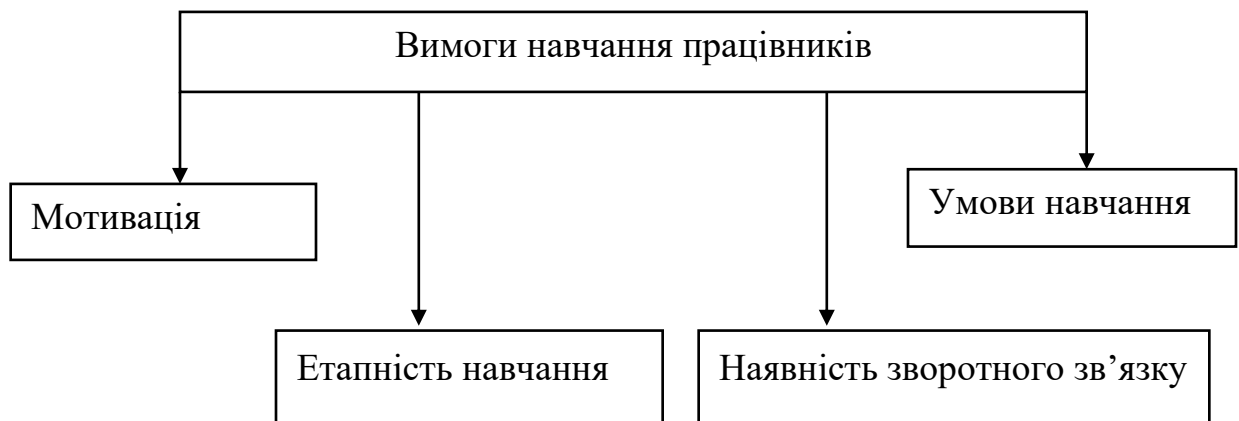


Рис. 1.1. Вимоги до навчання працівників

Джерело: сформовано автором на основі [20].

Крім забезпечення професійного навчання для державних службовців, які вперше були призначені на посаду, керівник державної служби зобов'язаний зберігати їх посаду та заробітну плату протягом строку професійного навчання.

Для підвищення професійної компетентності державних службовців може бути організоване їх стажування на інших посадах державної служби в інших державних органах або за кордоном протягом одного до шести місяців з відривом

від служби згідно з чинним законодавством. Це дозволяє збільшити рівень їх професійної компетентності та покращити якість державного управління.

Для знайомства з функціонуванням державної служби у державних органах може бути організоване стажування громадян з числа молоді, які не працюють на посадах державної служби, тривалістю до шести місяців відповідно до встановленого керівником державної служби порядку. Головною метою такого стажування є залучення молодих громадян до державної служби та їх підготовка до можливого прийняття на посаду в майбутньому..

Організація стажування державних службовців визначається центральним органом виконавчої влади, який забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби.

Підвищення кваліфікації - це процес набуття державними службовцями, головами місцевих державних адміністрацій, їх першими заступниками та заступниками, посадовими особами місцевого самоврядування та депутатами місцевих рад нових знань та навичок у межах своєї професійної діяльності або галузі знань [25].

Конкретні напрямки підвищення кваліфікації такі:

- забезпечити ефективне виконання нових завдань;
- здатність до інновацій та підвищення гнучкості до управління;
- підготовка до просування на посаді чи горизонтальному переміщенню;
- опанування нових професій, у тому числі командній роботі;
- підвищити професійний рівень працівника;
- вивчення нових форм організації і стимулювання праці.

Основні різновиди підвищення кваліфікації державних службовців, які можуть забезпечувати його безперервність, є:

- навчання за професійними програмами підвищення кваліфікації державних службовців;
- систематичне самостійне навчання (самоосвіта);

- тематичні постійно діючі семінари; тематичні короткотермінові семінари;
- стажування в органах, на які поширюється чинність Закону “Про державну службу”, також за кордоном.

Державним службовцям створюються умови для підвищення рівня професійної компетентності завдяки професійного навчання, що проводиться постійно.

Підвищення кваліфікації проводиться закладами освіти, установами і організаціями, які мають повноваження надавати відповідні освітні послуги, незалежно від їх форми власності.

Підвищення рівня професійної компетентності державних службовців здійснюється протягом проходження служби, а підвищення кваліфікації - не рідше одного разу на три роки.

Підвищення кваліфікації здійснюється за програмами, які за змістом поділяються на загальні і спеціальні.

Загальні програми підвищення кваліфікації - це програми, які спрямовані на підвищення професійної компетентності учасників професійного навчання, ґрунтуючись на їх попередньому життєвому досвіді та професійній освіті, з метою задоволення загальних потреб державних органів та органів місцевого самоврядування.

Загальні програми підвищення кваліфікації охоплюють широкий спектр питань, пов'язаних з державним управлінням та місцевим самоврядуванням. Серед них - питання запобігання корупції, зміни у законодавстві про державну службу та службу в органах місцевого самоврядування, європейської та євроатлантичної інтеграції, забезпечення рівних прав та можливостей для жінок та чоловіків, а також підвищення рівня володіння іноземними мовами. Зміст програм визначається відповідними державними, регіональними та місцевими програмами та стратегіями.

Спеціальні програми підвищення кваліфікації спрямовані на підвищення професійної компетентності учасників професійного навчання, враховуючи їх попередній професійний та життєвий досвід, а також відповідно до їх особистих та спеціальних потреб, які можуть виникати у державних органів та органів місцевого самоврядування.

Спеціальні програми підвищення кваліфікації зосереджуються на питаннях, пов'язаних з функціонуванням та основними напрямками діяльності конкретного державного органу або органу місцевого самоврядування.

Результати навчання за загальними та спеціальними програмами підвищення кваліфікації повинні включати в себе професійні знання і навички, необхідні для ефективного виконання робочих завдань, які будуть необхідні учасникам професійного навчання для належного виконання ними встановлених обов'язків і завдань.

Програми підвищення кваліфікації можуть бути реалізовані через різні форми навчання, такі як очна (денна, вечірня), дистанційна та змішана (очно-дистанційна з використанням спеціальних інтернет-платформ, веб-сайтів тощо).

Якщо учасник успішно пройшов професійну (сертифікатну) програму підвищення кваліфікації, то йому виділяється сертифікат. У разі короткострокових програм виділяється відповідний документ.

1.2. Механізм формування та функціонування системи професійного навчання та підвищення кваліфікації державних службовців

Навчання кадрів має зосереджуватись на економічних та соціальних перевагах. Навчанню має передувати аналіз потреб та вимог до навчання, розробка цілей навчання, відбір учасників, організація навчального процесу та підбір інструкторів. Для оцінки потреби в навчанні необхідно проаналізувати

вимоги до роботи, передбачити майбутні вимоги що до умов праці, оцінити знання та ставлення працівника, а також виявити робочі та особисті недоліки.

Забезпечувати навчання кадрів при зміні їхньої посади, навантаження або виробничого процесу, при зниженні кваліфікації або погіршенні психологічного клімату в колективі.

Сучасні програми професійного розвитку покликані допомогти працівникам навчитися самостійно мислити (в тому числі фінансово), вирішувати складні проблеми та працювати в команді. Вони дають знання, які виходять за рамки посадових обов'язків та стимулюють бажання дізнаватися більше. Однак підвищення кваліфікації активізує лише тих державних службовців, які ще не досягли своєї верхньої межі.

Як уже зазначалося, важливим предметом внутрішньо – організаційного планування є професійний розвиток. Це вимагає, по-перше, визначити потреби в професійному розвитку в довгостроковій перспективі (до п'яти років) і розробки необхідних планів і програм, а по-друге, своєчасного планування конкретних заходів(до одного року) включаючи індивідуальні потреб.

Планування підвищення кваліфікації в Державній установі ґрунтується на даних аналізу потреби в навчанні, етапами якого є:

- необхідно визначити основні вимоги до виконавців, які будуть актуальні не тільки на сьогоднішній день, а й у майбутньому. Такі вимоги повинні бути обговорені з виконавцями та колегами. Крім того, потрібно побудувати профіль необхідної кваліфікації для виконавців;
- дослідження навичок, знань та установок, які зараз існують;
- побудувати профіль існуючої кваліфікації;
- необхідно порівняти профілі та визначити розбіжності між ними, а також визначити потреби у навчанні та пріоритети їхнього задоволення.

Внутрішньо-організаційна система підвищення кваліфікації , очевидно, повинна бути точно визначена та включена до загальної стратегії розвитку

персоналу, її керівництво повинно бути підконтрольним на найвищих рівнях управління.

Після вдалого проходження професійного навчання, працівник отримує кваліфікацію, що відповідає його професії. Ця кваліфікація визначається на підставі тарифно-кваліфікаційного довідника, який враховує результати кваліфікаційних іспитів [11, с. 179-181].

Зміст навчальних програм визначається цілями органів державної влади і покликаний формувати певні типи мислення та поведінки.

Найголовніші фактори, що мотивують працівників органу публічної влади активно брати участь у професійному навчанні, є: серед мотивів навчання можуть бути бажання зберегти своє місце роботи чи посаду, інтерес до збільшення заробітної плати, бажання отримати нову посаду або підвищити рівень, зацікавленість у процесі освоєння нових знань і навиків, а також бажання спілкуватися з іншими слухачами. [31].

Отже, існують певні принципи формування навчання та підвищення кваліфікації державного службовця:

- створення індивідуальної програми навчання;
- скорочення термінів навчання та застосування активних методів;
- створювати мережі спеціалізованих навчальних центрів підвищення кваліфікації;
- підготовка перспективних методичних програм та їх примноження;
- збалансованість навчання та загальних кадрових завдань органу державної влади.

Професійне навчання повинно бути неперервним, комплексним процесом, який включає кілька етапів (рис. 1.2.)

Управління професійним навчання розпочинається з визначення потреб, що ґрунтуються на основі потреб розвитку персоналу, також визначаються

необхідністю виконання працівниками своїх поточних функціональних завдань і обов'язків.

Крім того, є низка проблем: ускладненість процедури ліцензування освітніх послуг з підвищення кваліфікації у закладах післядипломної освіти, недосконалість механізму визначення потреб у професійному навчанні відповідних категорій осіб та недосконалість системи фінансування підвищення кваліфікації працівників тощо.

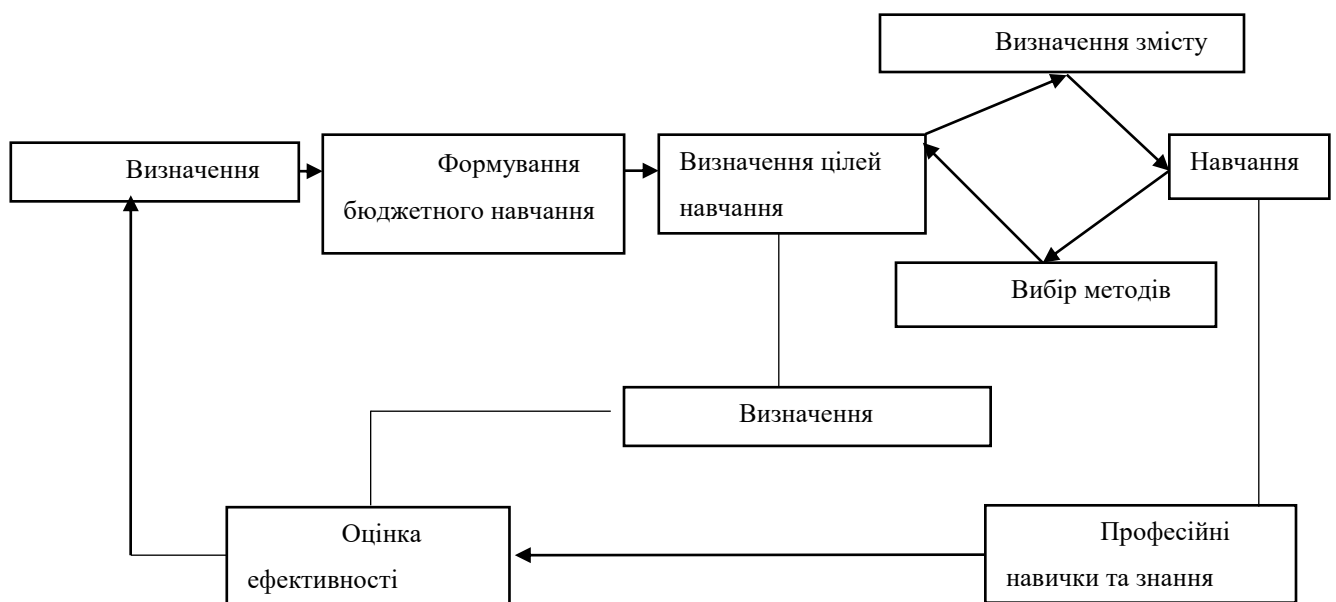


Рис. 1.2. Процес організації професійного навчання персоналу міської ради

Джерело: сформовано автором на основі [31].

В навчальному процесі застосовують системний підхід, він забезпечує єдність цілі, змісту, форм та методів навчального процесу в системі професійного навчання державних службовців.

В освіті, науці, практичній діяльності сучасною концепцією розвитку системи професійного навчання став принцип особистісно-зорієнтованої освіти.

Сьогодні вона спрямована на усебічний розвиток особистості. Визначальна ознака такого підходу - зосередження на особистості, на вивченні та аналізі, задоволенні особистісних потреб у навчанні, що зумовлено рівною мірою власних потреб та потреб органу державної влади і суспільства в цілому. [10].

Такий підхід дає визначати шляхи для вдосконалення системи професійного навчання державних службовців, спричинені стратегією і змістом трансформації суспільства, адміністративного реформування, заміни духовно-моральних орієнтирів, у яких дедалі більше підвищується роль індивідуального чинника, професіоналізму й компетентності фахівців та керівників.

Нажаль публічна влада не завжди задовольняє суспільство якістю публічних послуг . Необхідно переглянути та оновити підходи до організації, планування, формування змісту, визначення видів, форм та засобів навчання з урахуванням якісного результату.

1.3. Нормативно – правове забезпечення формування системи професійного навчання працівників органів публічної влади

Формування системи професійного навчання працівників державних органів важливу роль відіграють законодавчі та нормативні акти України, такі як Конституція України, закони України, Укази Президента України, постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України, накази, інструкції та положення інших органів виконавчої влади держави.

Згідно зі статтею 43 Конституції України, держава забезпечує розробку та впровадження програм професійного навчання, підготовки та перепідготовки кадрів, що відповідають потребам суспільства [3].

Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» містить загальні засади правового регулювання професійного навчання посадових осіб місцевого самоврядування. Зокрема, серед принципів служби визначається

принцип професіоналізму, а також встановлюється важливий обов'язок посадових осіб місцевого самоврядування щодо підвищення своєї професійної кваліфікації на постійній основі.

Законодавство не містить вимог щодо діяльності служби персоналу в органі місцевого самоврядування, її ролі в організації професійного навчання посадових осіб місцевого самоврядування та відсутньої системи мотивації для постійного професійного розвитку службовців в органі місцевого самоврядування.

НАДС запропонувала нову редакцію Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування», яка містить норми, спрямовані на підвищення професіоналізму службовців, що займають посади в органах місцевого самоврядування. Нова редакція закону передбачає безперервність, обов'язковість та плановість професійного навчання посадових осіб місцевого самоврядування, які перебувають на службі в органах місцевого самоврядування. Ці норми мають сприяти вирішенню питань, пов'язаних з організацією професійного навчання та підвищенням кваліфікації службовців.

Законопроектом пропонується врегулювати питання створення служб управління персоналом в органах місцевого самоврядування, однією з основних функцій якої є забезпечення організації професійної кадрової роботи.

Кодекс законів про працю України передбачає наступні гарантії. Наприклад, якщо працівник подає заяву на навчання, для поліпшення добробуту для працівників, які поєднують роботу з навчанням. Кодекс законів про працю визначає організовувати та створювати навчання без відриву від виробництва з метою розвитку людських ресурсів, створення необхідних умов для поєднання роботи та навчання, а також для забезпечення навчання на робочому місці в робочий час. Пропонує заохочення працівникам, які працюють або навчаються одночасно з роботодавцем працівникам відповідно до набутої ними кваліфікації.

Закон України «Про зайнятість населення» є важливим законодавчим актом із питань розвитку людських ресурсів. Він налічує такі розділи, як регулювання і

організація зайнятості населення, право громадян, у разі втрати роботи компенсації та гарантії, контроль і відповідальність за порушення законодавства про зайнятість населення [10].

Слід зазначити, що підвищення рівня професійної компетентності державних службовців проводиться протягом проходження служби, а підвищення кваліфікації – не рідше одного разу на три роки.

Керівником та службою управління персоналом органу публічної влади з'ясовується потреба у професійному навчанні державних службовців на підставі результатів оцінювання службової діяльності.

Управління персоналом забезпечує професійне навчання працівників, які вперше призначаються на посади державної служби. При цьому за працівником зберігається його попередня посада та заробітна плата, яку він обіймав, протягом одного року з дня призначення.

Одним із пріоритетів реформування державної служби та управління людськими ресурсами відповідно до Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 року № 831-р, визначено «реформування системи професійного навчання державних службовців» [10].

З метою забезпечення ефективної системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, з 1 грудня 2017 року було затверджено «Концепцію реформування системи професійного навчання» та план заходів.

Ці заходи спрямовані на створення належних умов для професійного розвитку цих категорій працівників та формування сучасної системи професійного навчання, що відповідає сучасним вимогам та кращим міжнародним практикам[9].

Кабінетом Міністрів України від 06.02.2019 року було затверджено Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів

місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад.

У Положенні про систему професійного навчання, яке змінило існуючу систему професійного навчання, зазначено:

- «принципи системи професійного навчання: спрямованість, відкритість, академічна доброчесність, інноваційність, наближеність освітніх послуг до місця проживання та проходження служби особи і т.п.;
- інституційну структуру системи професійного навчання складає : замовників освітніх послуг, суб'єктів, які надають освітні послуги у сфері професійного навчання (провайдерів), саморегуючі професійні об'єднання провайдерів;
- існують різні способи отримання професійної освіти, включаючи підготовку магістрів у галузі публічного управління та адміністрування, підвищення кваліфікації, проходження стажування, самостійну освіту.
- нарахування за результатами професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування кредитів ЄКТС, які підлягають обліку службою управління персоналом;
- вимогу, що кожен державний службовець у межах виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності та посадова особа місцевого самоврядування мають набирати не менше одного кредиту ЄКТС (30 навчальних годин) протягом календарного року;
- поділ програм підвищення кваліфікації на загальні та спеціальні, а також на професійні (сертифікатні) (довгострокові не менше двох кредитів ЄКТС) та короткострокові (від 0,2 до одного кредиту ЄКТС) й загальні вимоги до них;
- положення щодо визначення загальних, спеціальних та індивідуальних потреб у професійному навчанні [22].

Стаття 331 Закону України «Про статус депутатів місцевих рад» регулює питання щодо підвищення професійного рівня депутатів місцевих рад на

законодавчому рівні. Згідно з цією статтею, депутати місцевої ради мають право на підвищення своєї кваліфікації. Порядок організації такого підвищення кваліфікації встановлюється відповідною радою [8].

З іншого боку, для більшості заступників голів місцевих рад (за винятком не великої кількості депутатів місцевих рад, які є державними службовцями або посадовими особами місцевого самоврядування) система професійного навчання залишається практично недоторканою, що вказує на необхідність організації систематичного підвищення кваліфікації та професійного розвитку депутатів протягом строку їхніх повноважень. У зв'язку з відсутністю належних умов для підвищення професійного рівня депутатів місцевих рад та необхідністю забезпечення їх ефективної діяльності, потрібні зміни до Закону України «Про статус депутатів місцевих рад». Зокрема, встановлення обов'язкового навчання для вперше обраних депутатів місцевих рад та створення сприятливих умов для підвищення їх професійного рівня.

З метою побудови ефективної системи місцевого самоврядування відповідно до міжнародних стандартів та національного досвіду, необхідно внести зміни до Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування», а також до законів України «Про статус депутатів місцевих рад», «Про політичні партії в Україні» та «Про місцеві державні адміністрації». Ці зміни мають бути здійснені протягом року після набуття повноважень, а для депутатів місцевих рад – не менше одного разу протягом строку здійснення повноважень. Такі кроки допоможуть створити професійну та ефективну систему місцевого самоврядування в Україні з урахуванням кращих міжнародних практик та національного досвіду..

Пропонується забезпечити фінансування професійного навчання депутатів місцевих рад за рахунок коштів відповідних місцевих бюджетів та інших джерел, не заборонених законодавством. Це фінансування буде здійснюватися відповідно до встановленого законодавством порядку в закладах освіти, установах,

організаціях, незалежно від форми їх власності, що мають право надавати освітні послуги. Також можливе навчання за кордоном. Механізм фінансування буде розроблений відповідно до законодавства.

Додатково до цього, потрібні зміни до Закону України «Про політичні партії в Україні», які передбачатимуть зобов'язання політичних партій, що отримують державне фінансування, виділяти певну частку витрат на професійне навчання депутатів місцевих рад, обраних від зазначених політичних партій. Це сприятиме підвищенню професійного рівня депутатів місцевих рад та забезпеченню їх ефективної діяльності.

У період з 2018 по 2021 роки була активно розвинута нормативно-правова база у сфері професійного навчання в рамках впровадження Концепції реформування системи професійного навчання. Це було здійснене відповідно до затвердженого Урядом України плану заходів щодо реалізації Концепції реформування системи професійного навчання (розпорядження Кабінету Міністрів України від 10 травня 2018 р. № 342-р). Цей план був розроблений з метою удосконалення та розвитку взаємопов'язаних компонентів системи професійного навчання. Отже, нормативно-правова база для формування системи професійного навчання в державних установах є досить ефективною, а це передбачає створення належних умов для підвищення професіоналізму персоналу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ КРОПИВНИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

2.1. Загальна характеристика служби управління персоналом Міської ради міста Кропивницького

Управління персоналу Кропивницької міської ради (далі - управління) є виконавчим органом Кропивницької міської ради, їй підзвітне та підконтрольне, підпорядковане міському голові та керуючому справами виконавчого комітету міської ради згідно з розподілом функціональних повноважень.

Управління персоналом утворюється відповідно до чинного законодавства України, керується Конституцією України, законами України, постановами Верховної Ради України, указами і розпорядженнями Президента України, постановами та розпорядженнями Кабінету Міністрів України, наказами міністерств та інших центральних органів виконавчої влади, рішеннями міської ради, виконавчого комітету міської ради, розпорядженнями міського голови, Регламентом Кропивницької міської ради, Регламентом виконавчих органів Кропивницької міської ради та цим Положенням.

Положення про управління та загальна чисельність його працівників затверджуються міською радою. Призначення, переміщення і звільнення працівників управління здійснюється відповідно до Закону України „Про службу в органах місцевого самоврядування” [5]. Кодексу законів про працю України [5].

Основними завданнями управління персоналу міської ради м. Кропивницького є :

- Реалізація єдиної державної політики у сфері служби в органах місцевого самоврядування з питань управління персоналом;
- Реалізація політики, визначеної міським головою, міською радою та її виконавчим комітетом відповідно до компетенції, та прийнятих ними рішень;
- Формування якісного кадрового складу органів місцевого самоврядування для ефективного вирішення ними своїх завдань.
- Задоволення потреби в кваліфікованих кадрах та їх ефективне використання;

- Забезпечення розвитку персоналу, його мотивації до ефективної роботи, професійної самореалізації;
- Документальне оформлення проходження служби в органах місцевого самоврядування та трудових відносин у виконавчих органах міської ради.

Управління персоналу Міської ради міста Кропивницького відповідно до покладених на нього завдань виконує такі функції:

1. Забезпечує реалізацію державної політики з питань кадрової роботи та служби в органах місцевого самоврядування у виконавчих органах міської ради і разом з виконавчими органами узагальнює практику роботи з кадрами, вносить міському голові пропозиції щодо її вдосконалення.
2. Організовує, координує роботу з персоналом у виконавчих органах міської ради, в основі якої покладено принципи відкритого добору і просування по службі за діловими якостями та заохочення до службової кар'єри.
3. Організовує, координує роботу з персоналом у виконавчих органах міської ради, в основі якої покладено принципи відкритого добору і просування по службі за діловими якостями та заохочення до службової кар'єри.
4. Контролює добір і розстановку кадрів у виконавчих органах міської ради.
5. Організовує підготовку матеріалів про призначення на посади та звільнення з посад працівників виконавчих органів міської ради, трудові книжки яких зберігаються в управлінні.
6. Оформлює документи про прийняття Присяги, присвоєння рангів посадовим особам місцевого самоврядування виконавчих органів міської ради та вносить відповідні записи до трудових книжок, які зберігаються в управлінні.
7. Виконує завдання з пов'язаних з заповненням, веденням обліку та зберіганням трудових книжок та особових справ працівників виконавчих органів міської ради, які не є юридичними особами.

8. Прораховує стаж роботи і служби в органах місцевого самоврядування, виконує контроль за встановленням надбавок за вислугу років та наданням відпусток відповідної тривалості працівникам, трудові книжки яких зберігаються в управлінні.
9. Здійснює моніторинг та узагальнює інформацію про наявність вакантних посад у виконавчих органах міської ради.
10. Здійснює організаційне забезпечення діяльності конкурсної комісії міської ради.
11. Забезпечує проведення конкурсного відбору кандидатів на посади виконавчих органів міської ради.
12. Забезпечує проведення конкурсних відборів для кандидатів, які бажають зайняти посади виконавчих органів міської ради.
13. Отримує необхідні документи від кандидатів на посади, подає їх на розгляд конкурсної комісії та забезпечує інші заходи для організації конкурсного відбору.
14. Оцінює якості особистості, професійні та бізнес-навички кандидатів на посади у виконавчих органах міської ради, інформує їх про законодавчі обмеження, пов'язані з набуттям посад в органах місцевого самоврядування та проходженням служби, ознайомлює із загальними правилами етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Відповідно до чинного законодавства управління персоналом має свої права:

1. Безоплатно одержувати в установленому законом порядку від органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій незалежно від форм власності, документи, інформацію й звітні дані, необхідні для виконання покладених на управління завдань.
2. Поручувати клопотання перед міським головою, заступниками міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради, керуючим справами

виконавчого комітету міської ради щодо вжиття заходів у частині матеріально-технічного й організаційного забезпечення роботи управління.

3. У межах своєї компетенції брати участь у пленарних засіданнях сесій міської ради, засіданнях постійних комісій міської ради та виконавчого комітету, нарадах, комісіях, робочих групах, утворених відповідно до чинного законодавства.
4. Брати участь у конференціях, семінарах, круглих столах тощо, сприяти, у межах компетенції, у їх проведенні.
5. Приймати рішення з питань, що належать до компетенції управління.
6. Здійснювати інші повноваження відповідно до чинного законодавства України [додаток А].

До складу управління входять структурні підрозділи (рис .2.1.)

Структурні підрозділи управління діють у складі управління і виконують завдання та функції, визначені даним Положенням та Положеннями про структурні підрозділи [18].

Положення про структурні підрозділи управління затверджуються розпорядженням міського голови та є підзвітне та підконтрольне керуючому справами виконавчого комітету міської ради та міському голові.

Управління очолює начальник, який призначається на посаду та звільняється з посади розпорядженням міського голови в установленому законодавством порядку, також начальник управління безпосередньо підпорядкований керуючому справами виконавчого комітету міської ради та міському голові.



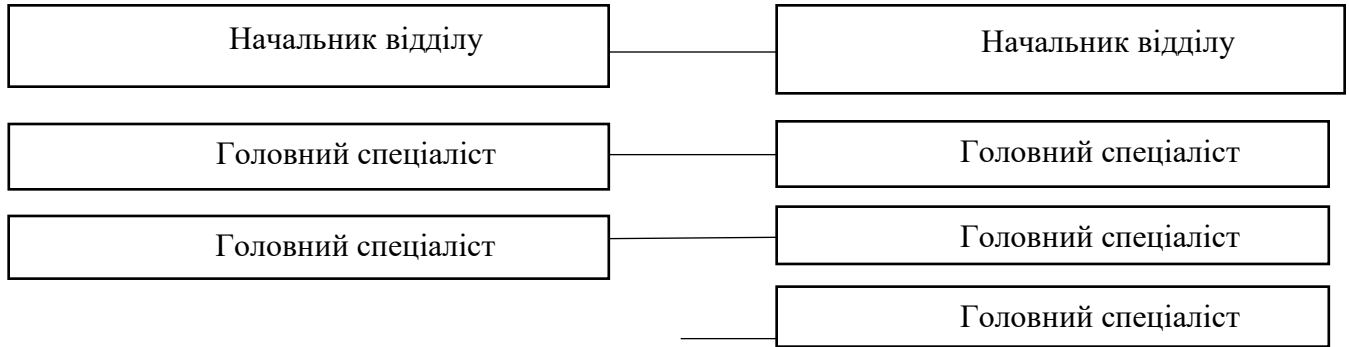


Рис. 2.1. Організаційна структура відділу управління персоналу Кропивницької міської ради

Джерело: [18].

Начальник управління:

- здійснює керівництво діяльністю управління;
- несе персональну відповідальність за виконання покладених на управління завдань та функцій та реалізацію його повноважень;
- представляє управління у відносинах з міською радою, виконавчим комітетом міської ради, іншими виконавчими органами міської ради, підприємствами, установами та організаціями;
- розробляє та подає на затвердження міському голові посадові інструкції працівників управління; подає міському голові пропозиції щодо штатного розпису управління;
- організовує роботу щодо ведення діловодства, обліку та звітності управління;
- здійснює інші повноваження, що впливають із покладених на управління завдань.

Усі повноваження начальника та працівників управління визначаються їх посадовими інструкціями. Працівники управління безпосередньо підпорядковані начальнику відповідного структурного підрозділу та начальнику управління, йому

підконтрольні та підзвітні. Працівники управління призначаються на посади та звільняються з посад міським головою у встановленому законодавством порядку.

Робота управління здійснюється за перспективними (піврічними) планами. Припинення діяльності управління здійснюється відповідно до вимог чинного законодавства на підставі рішення міської ради. Утримання управління здійснюється за рахунок коштів міського бюджету.

2.2. Аналіз діяльності служби управління персоналом в Кропивницькій міській раді за 2018-2022 рр.

Формування стратегічних процесів професійного розвитку та раціонального використання управлінських ресурсів потребує якісного аналізу роботи виконавчих органів міської ради. Цілі та завдання управління людськими ресурсами реалізуються через кадрову політику, яка визначає загальні напрямки та орієнтири роботи з персоналом у довгостроковій перспективі.

Однією з найважливіших складових державної кадрової політики є кадрова політика у сфері управління та місцевого самоврядування. Це пов'язано з тим, що практична діяльність державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування робить вагомий внесок в успішне вирішення ключових питань у сфері економічного, соціального та культурного розвитку суспільства, регіонів і територій та є чинником інституційної спроможності і стабільності державної служби.

Успішна робота можлива тільки при забезпеченні міської ради високопрофесійним штатом працівників, потужним двигуном якого є персонал, який як єдиний організм ефективно виконує завдання, поставлені перед органами місцевого самоврядування.

Основу кадрового потенціалу виконавчих органів міської ради повинні складати фахівці, здатні у сучасних умовах використовувати ефективні технології

управління, адже найновітніші технології, коштовне устаткування та матеріальні засоби нічого не варті за відсутності висококваліфікованих спеціалістів, знання та навички яких служать запорукою успіху. Також вони повинні відповідати таким якостям, як професіоналізм, харизма і людяність.

Аналіз оцінки ефективності системи управління персоналом завжди починається з вивчення основних показників кількісного і якісного складу трудових ресурсів в будь-якій установі чи організації. Тому, проведемо детальний аналіз складу працівників в Кропивницькій міській раді таблиця 2.1., рисунок 2.1.

Аналіз загальної чисельності працівників виконавчих органів Кропивницької міської ради за 2018-2022рр., люд.

Таблиця 2.1

Показники	2018р.		2019р.		2020р.		2021р.		2022р.		Відхилення 2022/2018 рр.	
	Люд.	%	Люд.	%	Люд.	%	Люд.	%	Люд.	%	Абсолют	Відн. %
Середньооблікова чисельність працюючих	385	100	394	100	437	100	669	100	636	100	251	65,1
Стать (чоловіки/жінки)	70/ 315	18,1 / 71,6	61/ 333	15,4 / 84,5	50/ 387	11,4 / 88,5	93/ 576	13,9 / 86	152/ 484	23,8 / 76,1	113/ 138	17,1/ 53,6

Джерело: Звіт по виконанню Програм управління персоналу Кропивницької міської ради [див. додаток Б].

За період 2018-2022 рр. середньооблікова чисельність працівників Кропивницької міської ради збільшилася на 251 осіб або 65,1%. Проте, як бачимо , в 2022 році цей показник має тенденцію до зменшення порівняно з 2021 роком , зменшилась чисельність на 4,9 %. Пов'язано це з тим, що з початком повномасштабної війни в Україні 11 посадовців міської ради стали на захист Батьківщини.

В базовому 2018р. працювали 70 чоловіків, 315 жінки, вже в 2021р. – 93 чоловіків, 576 жінок, а в звітному 2022 р. - 152 чоловіків, 484 жінки. Як ми бачимо, в міській раді набагато більше жінок ніж чоловіків (приблизно в 3 рази).

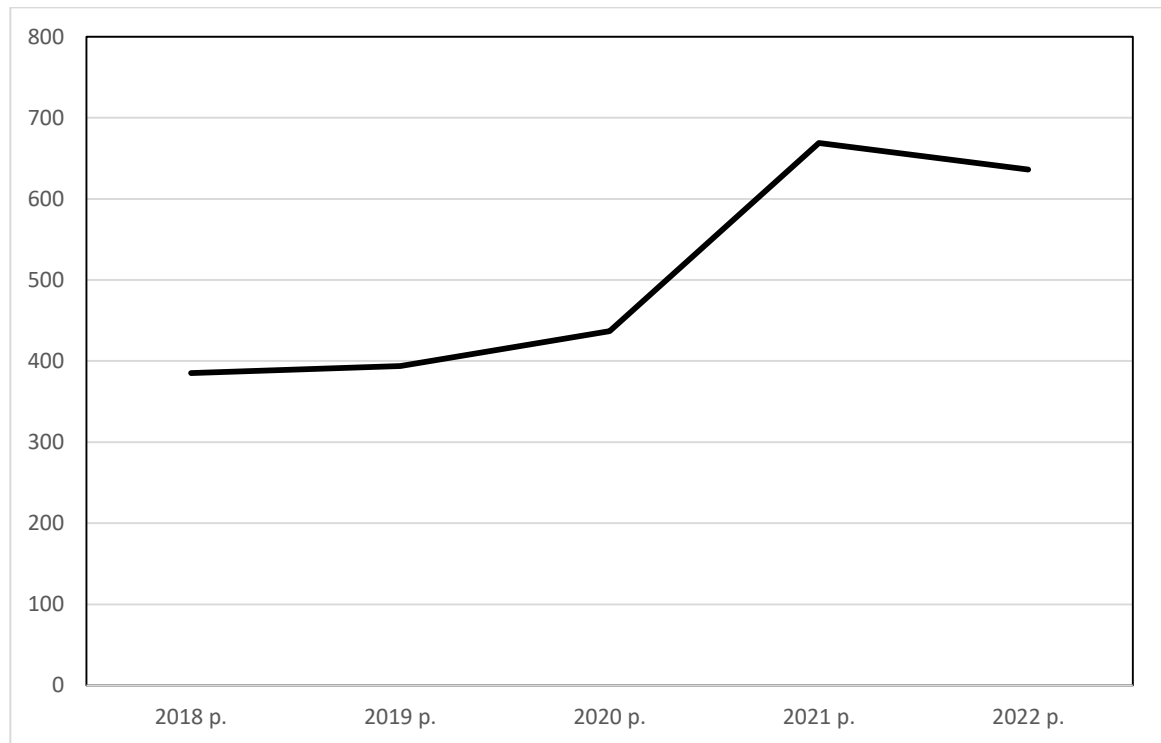


Рис. 2.1. Динамікам середньооблікової чисельності працівників виконавчих органів Кропивницької міської ради

Джерело: сформовано автором самостійно

Проте, з кожним роком кількість чоловіків поступово збільшується і порівняно з 2018 р. їх чисельність зросла на 17,1 % (рисунок 2.2)

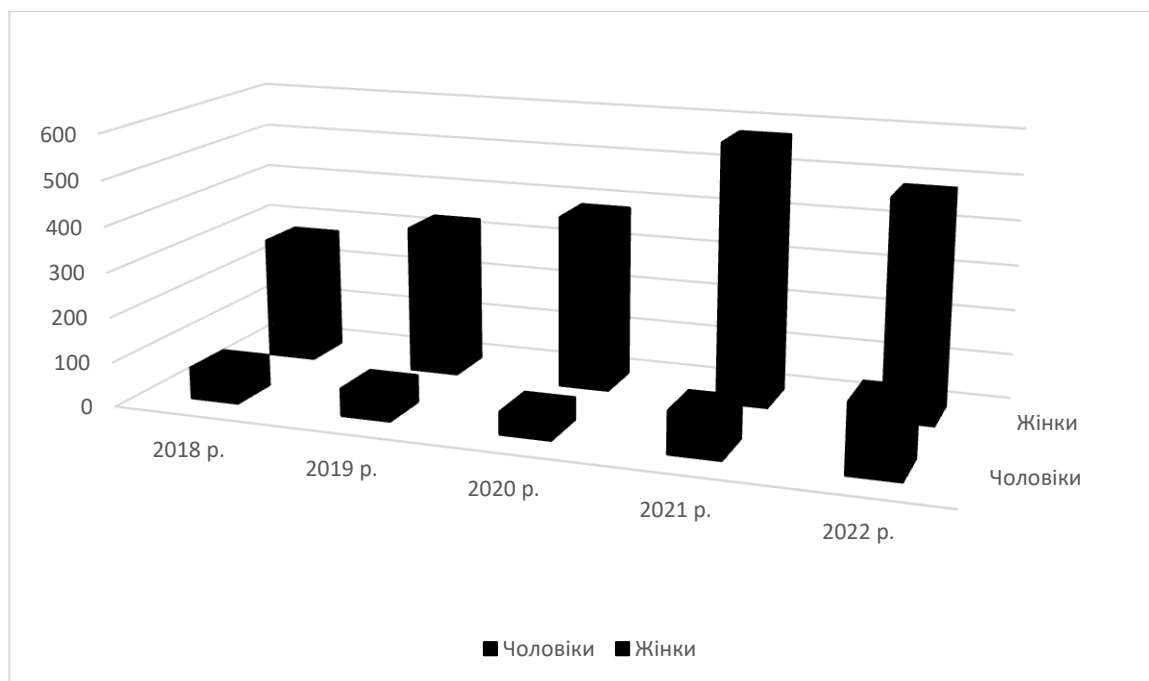


Рис. 2.2. Структура персоналу Кропивницької міської ради за статтю 2018 – 2022 рр.

Джерело: сформовано автором самостійно

Чисельність державних службовців в Кропивницькій міській раді за категоріями представлена в таблиці 2.2.

Аналіз за категоріями державних службовців в Кропивницькій міській раді за 2018 – 2022рр.

Таблиця 2.2

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022/2018 рр.	
	люд.	люд.	люд.	люд.	люд.	абсолют.	відн. %
1	2	3	4	5	6	7	8
Кількість державних службовців за категоріями							
I категорія							
II категорія	1	1	2	1	2	1	

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
III категорія	1	2	3	5	5	4	
IV категорія	8	21	15	10	9	1	
V категорія	120	141	150	184	174	54	45
VI категорія	255	229	267	469	446	221	74,9
VII категорія							
Керівників	35	37	40	56	58	23	65,7
Спеціалістів	350	357	396	613	578	228	65,1

Джерело : дані Кропивницької міської ради [18]

Згідно табл. 2.2. В міській раді міста Кропивницького за аналізований період спостерігається переважна більшість спеціалістів VI категорії (у межах 70,4 % - 66,2%), на другому місці також спеціалісти категорії V (у межах 31,6% - 27,3%), на третьому місці керівники категорії IV (у межах (2 % - 1,4), на четвертому місці керівники категорії II та III (у межах 0,6 % - 0,2 %).

Як бачимо переважно більша кількість спеціалістів ніж керівників і це нормально для міської ради , оскільки чисельність керованої системи повинна бути меншою ніж чисельність спеціалістів.

Коефіцієнт співвідношення керівної та керованої системи розраховується за формулою:

$$K_k = \frac{\text{чисельність керівників}}{\text{сукупна чисельність робітників, службовців та фахівців}}; \quad (2.1)$$

В нашому випадку $K_k < 1$ і це означає, що кожен управлінець має достатню кількість підлеглих, що являється нормою в системі управління персоналом.

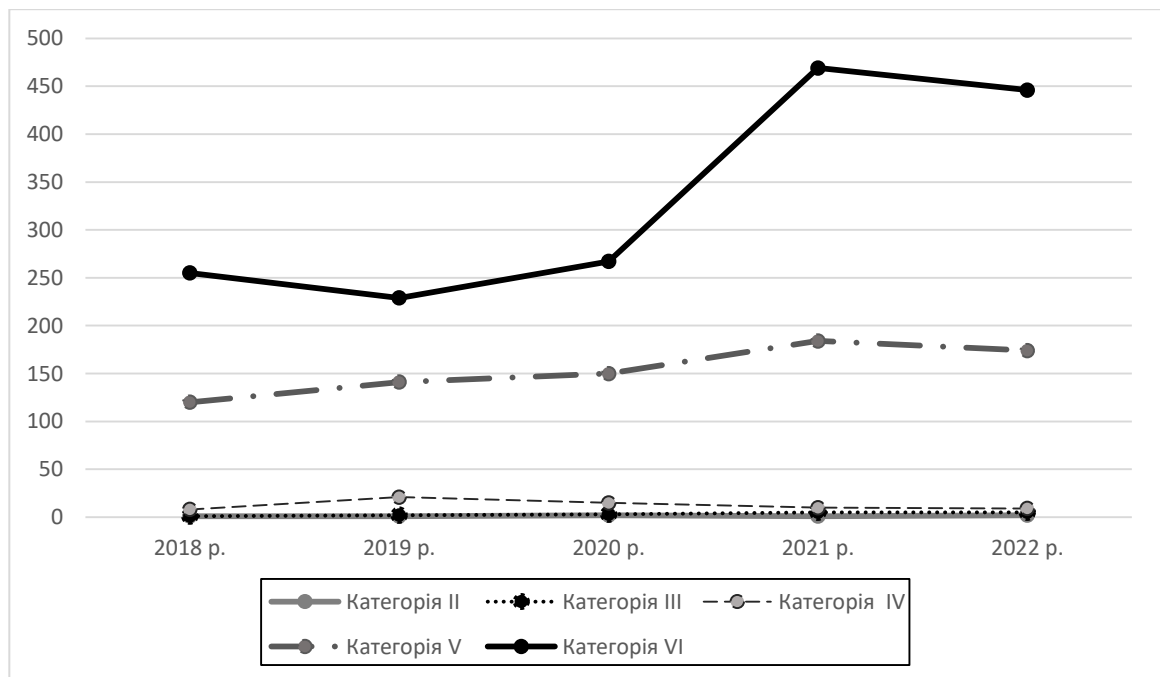


Рис. 2.3. Структура персоналу за категоріями Кропивницької міської ради за 2018 -2022 рр.

Джерело : сформовано автором самостійно

Ефективність діяльності управління персоналом характеризується налагодженою роботою щодо організації руху персоналу, який пов'язаний з набором нових і звільненням колишніх працівників.

Проаналізуємо рух всього персоналу за допомогою таких аналітичних показників:

- коефіцієнт оновлення персоналу $= \frac{\text{кількість прийнятих працівників на роботу}}{\text{середньоспикова чисельність персоналу}}; (2.2.)$
- коефіцієнт плинності персоналу $= \frac{\text{кількість звільнених працівників}}{\text{середньоспикова чисельність персоналу}}; (2.3)$
- коефіцієнт обороту персоналу $= \frac{\text{загальна кількість прийн.та звільне працівників}}{\text{середньоспикова чисельність персоналу}}; (2.4)$

У міській раді відбувається поступове оновлення кадрів, оскільки питома вага молоді збільшується, а частка службовців у більш старших вікових групах зменшується. Тому, варто провести рух персоналу в Кропивницькій міській раді (див. таблиця 2.3.).

Аналіз руху персоналу Кропивницької міської ради за 2018-2022 рр.

Таблиця 2.3

№	Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення за 2018-2022 рр.	
		люд.	люд.	люд.	люд.	люд.	Абсолют.	Відн. %
1	Середньооблікова чисельність працюючих	385	394	437	669	636	251	65,1
2	Кількість прийнятих працівників	15	26	9	53	33	18	120
3	Кількість звільнених працівників	18	20	32	10	24	6	33,3
4	Загальна кількість прийнятих та звільнених працівників	33	46	41	63	57	24	72,7
5	Коефіцієнт оновлення	0,03	0,06	0,02	0,07	0,05	0,02	x
6	Коефіцієнт звільнення	0,04	0,05	0,07	0,01	0,03	-0,01	x
7	Коефіцієнт обороту персоналу	0,08	0,11	0,09	0,09	0,08	0	x

Джерело : дані Кропивницької міської ради [див. додаток Б, Д].

З даної таблиці можемо побачити що в 2022 р. показник кількості прийнятих працівників збільшився на 12% і коефіцієнт оновлення зріс до 0,02 % , порівнюючи з 2018 роком. Щодо плинності кадрів в 2022 році , то порівняно з минулим 2021 роком , вона збільшилась на 2 %, а якщо порівнювати з 2018 роком то збільшилось на 33,3.

Варто вказати, що плінність є нормальним явищем в будь-якій установі і цього не уникнути. Кадрова служба повинна прийняти відповідні заходи щодо усунення можливих причин звільнень співробітників. Для попередження такого явища проводиться анкетування, яке допомагає виявити фактори незадоволеності роботою працівниками і своєчасно їх усунути.

Важливою складовою є рівень кваліфікації співробітників в організації, оскільки саме від професійно-кваліфікаційних знань, вмінь та навичок залежить якість виконання завдань та всієї роботи в цілому.

Є 3 рівня кваліфікованості персоналу: мають вищу освіту, мають другу вищу освіти і отримали ступінь магістру, а саме за спеціальністю публічного управління та адміністрування. Розглянемо наявну ситуацію в Кропивницькій міській раді (таблиця. 2.4.).

Аналіз кваліфікаційного рівня державних службовців Кропивницької міської ради за 2018 – 2022 рр.

Таблиця 2.4

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення	
	люд.	люд.	люд.	люд.	люд.	абсолют.	відн. %
Мають вищу освіту	305	375	388	652	655	350	114,7
Мають другу вищу освіти	65	62	65	75	78	13	20
Магістри (а саме публічного управління та адміністрування)	45	43	42	52	54	9	20

Джерело : [18].

Для посадових осіб місцевого самоврядування характерним є високий освітній рівень. Так, вищу освіту в 2022 р мають 655 працівників міської ради, із них дві вищі освіти - 78 працівники. Протягом 2018-2019 років другу вищу освіту здобули 5 осіб. Науковий ступінь мають 4 особи (рис. 2.3.)

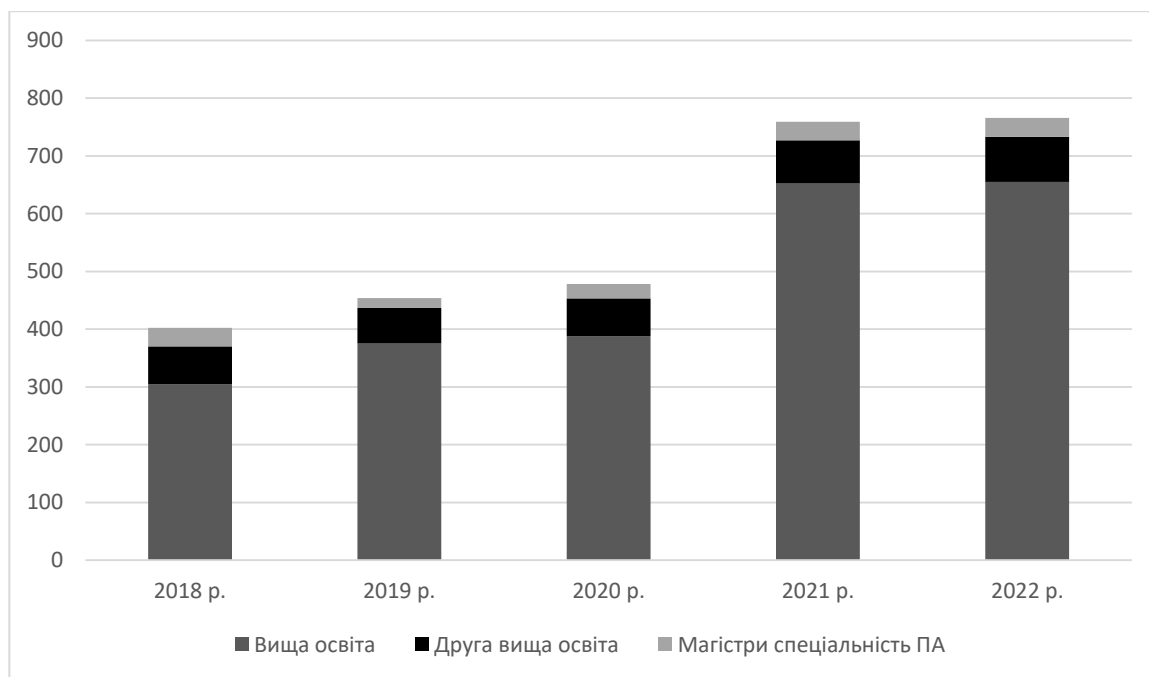


Рис. 2.4. Структура персоналу за освітньо-кваліфікаційним рівнем Кропивницької міської ради за 2018 – 2022 рр.

Джерело : створено автором самостійно

Як бачимо з розрахунків, з кожним роком надійність та стабільність персоналу в Кропивницькій міській раді поступово зростає, що безсумнівно є позитивним моментом .

2.3. Діагностика стану системи професійного навчання та підвищення кваліфікації державних службовців в Кропивницькій міській раді

Важливим аспектом професіоналізації персоналу в міській раді є професійне навчання, тобто систематичне зростання комунікативних здібностей, знань, умінь та навичок працівників. Професійну підготовку посадовим особам міської ради за напрямом "Публічне управління та адміністрування" надають державні та приватні навчальні заклади, у тому числі Національна академія державного управління при Президентові України (м. Київ) та Дніпропетровський

регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України (м. Дніпро).

Цільові програми відділу з управління персоналу Кропивницької міської ради охоплюють багато здійснених заходів а саме :

1) формування складу кваліфікованих працівників виконавчих органів міської ради, готових до роботи в умовах сьогодення і на перспективу, здатних насамперед аналізувати, розробляти, відстоювати, реалізовувати, «Персонал Міської ради міста Кропивницького», «Професійно-кваліфікаційний потенціал», «Творчий потенціал», «Організаційна спроможність», «Освітньо-кваліфікаційний рівень», «Професійно-посадовий розвиток», «Креативність персоналу», «Сміливість персоналу щодо впровадження нових ідей та їх реалізації», «Здатність до прояву та реалізації творчих здібностей персоналу», «Рівень розвитку інтуїції персоналу», «Створення сприятливого клімату в колективі», «Комунікабельність персоналу», «Готовність до співпраці та вирішення конфліктів вчасно коригувати управлінські рішення, повною мірою відповідати за доручену справу»;

2) приведення якісних показників роботи працівників виконавчих органів міської ради у відповідність з завданнями та функціями органів місцевого самоврядування;

3) створення дієвої системи управління знаннями та професійним розвитком кадрів протягом усієї трудової діяльності;

4) професійний і особистісний розвиток персоналу шляхом застосування різних форм навчання;

5) формування мотивації щодо отримання і застосування знань;

6) підвищення рівня відповідальності керівників виконавчих органів міської ради за необхідністю підвищення рівня професійної компетентності працівників;

7) підвищення професіоналізму посадових осіб місцевого самоврядування міста шляхом самоосвіти та удосконалення професійних знань, умінь та навичок.

Розглянемо загальну кількість тих хто підвищив кваліфікацію (таблиця 2.5.)

**Інформація про підвищення кваліфікації державних службовців органів
влади, посадових осіб місцевого самоврядування та працівників за 2018-2022
роки, осіб**

Таблиця. 2.5

№	Показники	2018р.	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення абс.		Темп росту %	
							2022/ 2018	2022/ 2020	2022/ 2018	2022/ 2020
1	Штатна чисельність працівників Кропивницької міської державної адміністрації всього	385	394	437	669	636	251	-33	65,1	-4,9
2	Чисельність осіб, які підвищили кваліфікацію	212	218	240	389	306	94	-83	44,3	-21,3

Джерело: дані Кропивницької міської ради [див. Додаток Б].

Згідно з табл. 2.5., бачимо що у 2022 році підвищили свою кваліфікацію (48,1 %), а це майже 1/2 (від загальної кількості) посадових осіб. Також бачимо, що за аналізований період 2018-2022 рр темп росту склав 1,4, а за період 2021-2022 рр 0,7. Це свідчить про налагоджену систематизовану роботу Управління персоналом Кропивницької міської ради щодо забезпечення установи кваліфікованими кадрами та про достатньо стабільний висококваліфікований кадровий склад (див рисунок 2.5.)

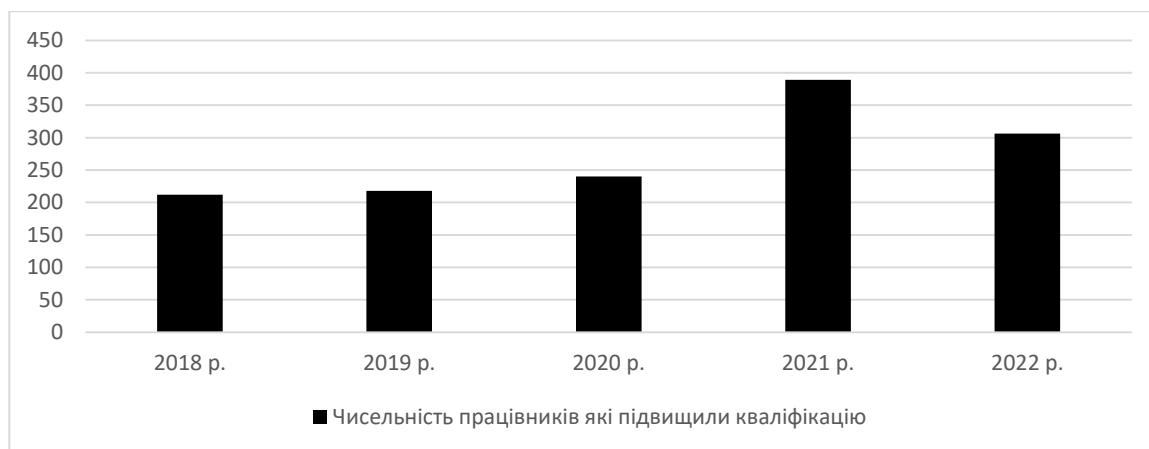


Рис. 2.5. Динаміка чисельності державних службовців Кропивницької міської ради , які підвищили кваліфікацію за 2018 – 2022 рр.

Джерело : сформовано автором самостійно

В Кропивницькій міській раді держслужбовці підвищують кваліфікацію за різними формами навчання. Розглянемо різні форми навчання, які застосовуються та чисельність кожної з форм навчання (таблиця 2.6. таблиця 2.7.)

Кількість осіб, які підвищили кваліфікацію за різними формами навчання Кропивницької міської ради за 2018-2022 роки

Таблиця 2.6

№	Показник	2018р.	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.
1	2	3	4	5	6	7
1	Чисельність осіб, які підвищили кваліфікацію за різними формами навчання, в тому числі:	212	218	240	389	306

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6	7
1.1.	Навчання виконавчих органів на базі міської ради	96	176	130	228	27

1.2.	За програмами тематичних короткотермінових семінарів	37	33	35	150	161
1.3.	В режимі онлайн	79	53	75	11	118

Джерело : дані Кропивницької міської ради [18].

Проведемо більш детальний аналіз та визначимо динаміку чисельності осіб які підвищили кваліфікацію за різними формами навчання за 2018 – 2022 роки.

Динаміка чисельності осіб Кропивницької міської ради, які підвищили кваліфікацію за різними формами навчання за 2018-2022 роки

Таблиця 2.7.

№	Показник	Відхилення							
		2022-2018		2022-2019		2022-2020		2022-2021	
		абс.	Відн, %	абс.	відн, %	абс.	відн, %	абс.	відн, %
1	Чисельність осіб, які підвищили кваліфікацію за різними формами навчання	94	44,3	88	40,3	66	27,5	-83	-21,3
1.1	Навчання виконавчих органів на базі міської ради	-69	-71,8	-149	-84,6	-103	-79,2	-201	-88,1
1.2	Навчання за програмами тематичних короткотермінових семінарів	124	335,1	128	387,8	126	360	11	7,3
1.3	Навчання в режимі онлайн	39	49,3	65	122,6	43	57,3	107	10,7

Джерело : сформовано автором самостійно

З табл. 2.7., можна побачити, що загальна чисельність осіб, які підвищили кваліфікацію за різними формами навчання збільшується у 2022 р. на 94 особи (44,3%) порівнюючи з 2018 роком, проте якщо порівнювати з 2021 роком то бачимо що показник зменшується і становить -83 особи (- 21,3 %).

Згідно з даними, наведеними в табл. 2.7., чисельність осіб, які проходили навчання на базі міської ради є на 71,8 % меншою у 2022 році (69 осіб) порівняно з 2018 році, а в порівнянні з 2021 знову спостерігається зниження на 88,1%.

Зменшення показника 1.1. можна пояснити значним щорічним збільшенням показників 1.2., та 1.3.

Також, бачимо, що показник навчання за програмами тематичних короткотермінових семінарів у 2022 р. на 124 особи більше ніж у 2018 році. У 2021 році він збільшується лише на 11 осіб (7,3 %).

Показник навчання в режимі онлайн збільшується у 2022 році на 39 особи (49,3 %), порівнюючи з 2018 роком, а у 2021 році на 107 особи (10,7 %).

Отже, збільшення загальної чисельності осіб , які підвищили кваліфікацію за різними формами навчання в 2022 році відбувається за програмами тематичних короткотермінових семінарів з 37 осіб у 2018 році до 161 особи у 2022 році. Розглянемо також як змінюється питома вага (таблиця 2.8.)

Питома вага державних службовців Кропивницької міської ради , які підвищили кваліфікацію за різними формами навчання

Таблиця 2.8

№	Показник	2018 р. %	2019 р. %	2020 р. %	2021 р. %	2022 р. %
1.1.	Навчання виконавчих органів на базі міської ради	45,2	80,7	54,1	58,6	8,8
1.2.	Навчання за програмами тематичних короткотермінових семінарів	17,4	15,1	14,5	38,5	52,6
1.3.	Навчання в режимі онлайн	37,2	24,3	31,2	2,8	38,5

Джерело : сформовано автором самостійно

З таблиці 2.8. видно, що за період 2018-2022 рр. найбільшу питому вагу від загальної чисельності осіб, які підвищили кваліфікацію щорічно займає навчання виконавчих органів на базі міської ради та протягом аналізованих років зростає з 45,2 % у 2018 році до 58,6 % у 2021 році, тобто є більшою на 13,4 %, але в звітному 2022 році 8,8%- аналізований показник знову зменшується.

Другою за чисельністю є навчання за програмами тематичних короткотермінових семінарів, питома вага якої є найвищою в 2022 році – 52,6 % , що пояснює низький показник 1.1. звітнього року. Найнижчий показник в 2020 році – 14,5 % , що на 24% менше за 2021 рік – 38,5%, в 2018 році – 17,4%, а в 2019 році – 15,1%.

Найменшу питому вагу займає форма навчання в режимі онлайн при порівнянні даного показника в 2022 році з 2018 роком бачимо збільшення його на 1,3 % , з 2021 роком – на 35,7 % , це пов'язується з веденням карантинних обмежень, під час пандемії COVID – 19 та у період воєнного стану в Україні , велика кількість заходів не могли бути проведені у режимі офлайн.

Розглянемо скільки було витрачено коштів на навчання на одну особу (таблиця 2.9.).

Інформація про вартість одного слухача за 2018-2022 роки, грн.

Таблиця 2.9

Показник	Роки					Відхилення 2022/2021		Відхилення 2022/2018	
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	абс.	відн. %	абс.	відн. %
Середня вартість навчання одного слухача (грн.)	2143	3990	3684	3894	3575	1432	66,8	-319	-8,1

Джерело : [див. додаток Е,Ж,З].

Фінансування підвищення кваліфікації працівників Кропивницької міської ради здійснюється за рахунок коштів бюджету Кропивницької міської територіальної громади по головному розпоряднику – Виконавчого комітету Кропивницької міської ради , згідно з Програмами розвитку персоналу

З табл. 2.9 видно, що вартість навчання є неоднаковою в кожному році, проте є щорічне зростання, як бачимо в 2022 році було збільшення середньої вартості навчання одного слухача (грн.) на 66,8 % проти 2021 року. Проте, якщо

порівнювати 2022 рік з 2018 роком, бачимо зменшення -8,1 %. Динаміку зміни сум за кожною з форм навчання визначати некоректно, адже кількість осіб, які підвищують кваліфікацію є різною, тому динаміка не точно відображатиме реальний стан. Для наочності відобразимо зміни вартості навчання одного слухача за 2018-2022 роки на рисунку 2.6.

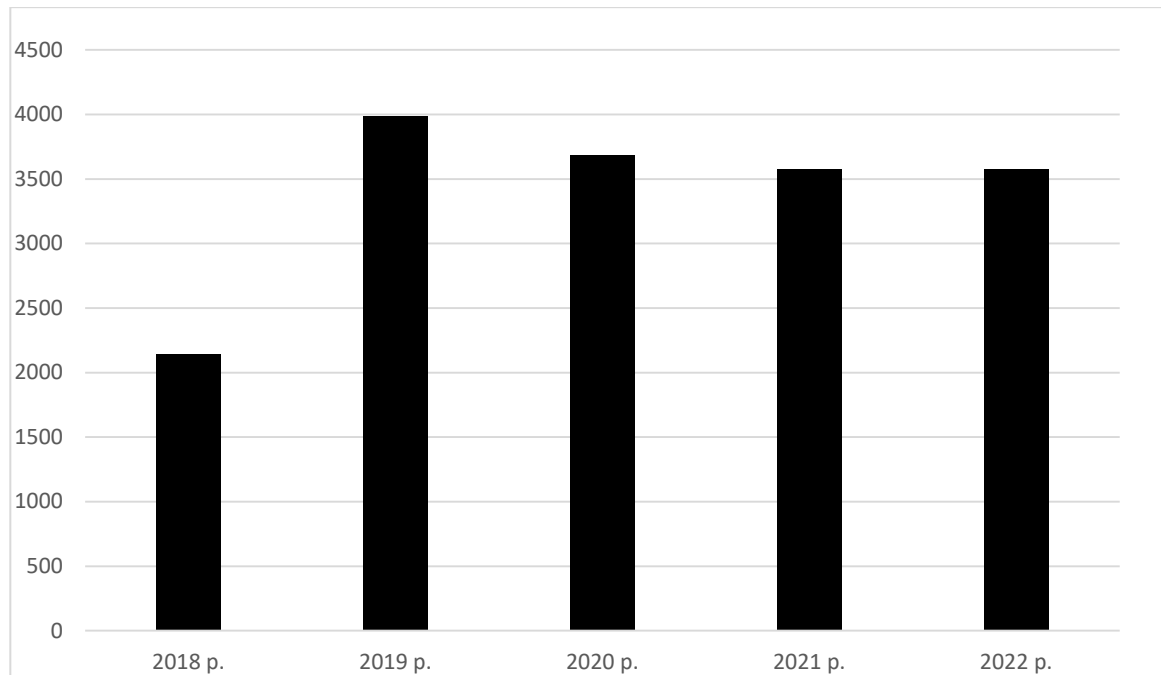


Рис. 2.6. Витрати на одного слухача Кропивницької міської ради протягом 2018-2022 років

Джерело : сформовано автором самостійно

З рис.2.6. видно динаміку підвищення витрат на навчання, це пов'язано як зі збільшенням кількості осіб, які проходять навчання, так і з підвищенням вартості навчання одного службовця.

Розглянемо далі показники фінансування Кропивницької міської ради в галузі розвитку та управління персоналу, обсяг та структуру фінансування в табл. 2.10. [див. додаток К].

Одним із важливих напрямків у роботі з персоналом міської ради є робота з кадровим резервом. Тож наявність компетентних, підготовлених фахівців, готових до просування по службі, гарантує кадрову безпеку і впевненість у завтрашньому

дні. Робота зі створення дієвого кадрового резерву вимагає комплексного підходу і ретельного планування. Управління персоналу щороку аналізуються та вносяться відповідні зміни до списків осіб, зарахованих до кадрового резерву.

Також забезпечується кар'єрний ріст працівників шляхом просування по службі. З метою набуття практичного досвіду, перевірки їх професійного рівня і ділових якостей державні службовці пройшли стажування у виконавчих органах міської ради. Результати стажування посадовців враховані при просуванні по службі, призначенні на службу в органах місцевого самоврядування порядком переведення з інших установ та проходженні конкурсу на заміщення вакантної посади.

Так, з метою виявлення найбільш здібної та талановитої молоді, формування дієвого кадрового резерву та підготовки кваліфікованих спеціалістів для роботи в органах місцевого самоврядування було створено Експертну раду з питань добору та формування кадрового потенціалу міської ради, результатом роботи якої є перші чотири претенденти до Молодіжного кадрового резерву міської ради.

Ще однією дієвою формою роботи з персоналом, яка спрямована на підвищення професіоналізму, розвитку ініціативи і творчої активності, формування мотивації у працівників та підвищення престижності служби в органах місцевого самоврядування є конкурс «Посадовець року». На виконання цієї програми в 2022 році було використано 27826 грн, що більше ніж в 2018 році на 21100 грн, відхилення складає 31,8 %.

Переможці у кожній номінації отримали дипломи та грошову винагороду. Для учасників – це можливість проявити себе, поділитися і перейняти досвід колег, проявити людські комунікації, для виконавчих органів, які делегували учасника – це певний звіт про їх роботу.

Обсяг витрат до вищих навчальних закладів для здобуття другої вищої освіти за спеціальностями, спрямованими на здійснення їх професійної діяльності

за 2022 рік складає 44521 грн , що є найбільшим показником за 5 років, у 2018 році 15825 грн.

Аналізуючи табл. 2.10. бачимо що всього використано коштів у звітному періоді 105737 грн, що на 78,9 % більше за 2018 рік.

Таким чином, проведений аналіз системи професійного навчання та підвищення кваліфікації державних службовців свідчить про те, що вона націлена на сприятливий розвиток персоналу. Адже міська рада міста Кропивницького постійно рухається вперед і інвестує у свій розвиток, вкладає у професійне навчання та особистісний розвиток співробітників.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ КРОПИВНИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

3.1. Концептуальні напрями реформування системи підвищення кваліфікації державних службовців в Кропивницькій міській раді

Зміни у постанові , яка схвалена груднем 2014 року Кабінетом Міністрів України , вказано про орієнтацію на нову систему професійного навчання

державних працівників всіх, в тому числі голів місцевих державних адміністрацій, їх заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад, що сприятиме ефективності роботи і підвищенню якості в державних органах та органах місцевого самоврядування, забезпечать належний, високий рівень професійної підготовки працюючих керівників і посадових осіб на місцях. [4].

Узагальнені програми підвищення кваліфікації охоплюють широкий спектр питань, пов'язаних з управлінням муніципальним й державним та місцевим самоврядуванням, запобіганням корупції, поглибленими змінами законодавства щодо державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, прикладним захистом свобод людини та її прав, інтеграцією до формату європейського й євроатлантичного простору, гендерним аспектом - рівноправ'ям жінок та чоловіків, кібербезпекою, володінням іноземними мовами (особливо англійською), яка є державною мовою та офіційною мовою Ради Європи, виконання та формування міжнародного гуманітарного права в умовах воєнних конфліктів, післявоєнним оновленням та розвитком України, а також інші питання, що визначені нагальними відповідними місцевими, регіональними, державними програмами та стратегіями.

Дослідження показали, що зміни, які скориговані у Положенні про систему професійного навчання державних службовців, головуючих місцевих державних адміністрацій та їх перших заступників та других заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад полягають у наступному :

Перше – програми підвищення кваліфікації (що були розроблені іноземними/міжнародними установами та організаціями із власної ініціативи), мають бути затверджені відповідно цими установами, організаціями або керівниками відповідних програм (проектів) міжнародної технічної допомоги, що втілюють ці програми і , звісно, підлягають акредитації.

Друге – при введенні правового режиму надзвичайного стану, воєнного стану, режиму надзвичайної ситуації або карантину згідно закону України "Про захист

населення від інфекційних хвороб", обґрунтована максимальна кількість кредитів ЄКТС, яку дозволяють отримати у межах індивідуальних навчальних програм протягом року (не більше 0,5 кредиту ЄКТС);

Третє – загальні програми щодо підвищення кваліфікації охоплюють найголовніші теми, пов'язані з державним управлінням та місцевим самоврядуванням (протидія корупції, кібербезпека, зміни законодавства щодо державної та місцевої служби, рівноправ'я статей, інтеграція до європейського та євроатлантичного простору, захист прав і свобод людини, підвищення рівня володіння іноземними мовами, застосування міжнародного гуманітарного права в умовах збройних конфліктів, динамічний й стратегічний розвиток України та ін.);

Учасники професійного навчання можуть підвищити свій рівень володіння іноземною мовою, яка є офіційною мовою Ради Європи, або іншими іноземними мовами, необхідними для їх професійної діяльності, шляхом онлайн-навчання на освітніх вебплатформах, проходження курсів вивчення іноземних мов, тренінгів та інших форм самоосвіти. Це може бути зараховано як підвищення кваліфікації на підставі документа, який виданий після проходження навчання або певного періоду навчання, де зазначаються нараховані кредити ЄКТС, або на підставі документа, який підтверджує визначення рівня володіння іноземною мовою.

Одним з основних факторів, що гальмують розвиток ринку підвищення кваліфікації – це недостатній попит на такі послуги, а не його закритість для приватних суб'єктів. Це пов'язано з недосконалим механізмом фінансування, який не забезпечує перетворення потреб у навчанні у платоспроможний попит. У країнах ЄС цю проблему вдало вирішили, закріпивши в законодавстві відсоток на професійний розвиток працюючих з фонду оплати праці. Наприклад, у Франції цей відсоток близько 4%, у Литві - 15%, у Польщі - 2%. На даний момент, в Україні дані видатки, за дослідженням аналітиків є менше ніж 0,5%, а для підтримки системи у режимі функціонування потрібно витратити не менше 1%, а для розвитку - не менше ніж 1,5% [5, с. 4].

Встановлення норми видатків на професійне навчання у розмірі не менше як 2% від фонду заробітної плати органів виконавчої влади є важливим кроком до реформування ринку освітніх послуг. Керівник державної служби відповідного органу має право вирішувати, на які види підвищення кваліфікації спрямовувати ці кошти згідно зі статтею 48 Закону України «Про державну службу» [5].

Важливими інструментами, які допомагають визначити вимоги до ринку освітніх послуг та ринку праці – це освітній стандарт підвищення кваліфікації та професійні стандарти публічної служби, розроблені на основі компетентного підходу. Запровадження цих стандартів є необхідним, згідно з пунктом 3 статті 13 Закону України «Про державну службу» [5].

Створення та використання професійного стандарту допоможе спрямувати систему освіти на потрібний профіль фахівця та підтримає розвиток співпраці між закладами підвищення кваліфікації, які розробляють освітні програми, і органами влади, які мають інтерес у професійній підготовці кваліфікованих кадрів [13, с. 45]. Професійний стандарт формує вимоги для практичної частини освітнього стандарту з підвищення кваліфікації та є основою для забезпечення відповідності змісту та результатів навчання завданням, цілям, що стають перед державними службовцями.

Однією з головних передумов реформування місцевого самоврядування в Україні є здатність місцевих органів влади результативно виконувати нові повноваження, які передаються їм від центральних органів влади з метою надання якісних послуг населенню. Умови праці працівників місцевої влади повинні забезпечувати реальну можливість добору висококваліфікованого персоналу, включаючи індивідуальні якості та компетентності, для чого забезпечуються відповідні можливості професійного навчання, просування по службі та винагороди.

Необхідно відзначити, що теперішній системі місцевого самоврядування в Україні потрібні нові державні службовці, що відіграють ключову роль у

реалізації реформ на місцевому рівні. Державним службовцям потрібно бути першими, хто запроваджує демократичні зміни в місцевому самоврядуванні, бути лідерами команд, що реалізують ці зміни. Для сучасного муніципального службовця не достатньо мати лише знання у економічній, соціальній та правовій сферах, він також повинен володіти численними управлінськими та комунікативними навичками та вміти застосовувати їх на практиці.

До того ж, може ускладнюватися організація навчання державних службовців міської ради:

- недостатня фінансова підтримка місцевого самоврядування перешкоджає залученню до роботи в органах місцевого самоврядування висококваліфікованих менеджерів з сучасною освітою та відповідним досвідом;
- недоцільною залежністю органів місцевого самоврядування від рішень центральних органів державної влади, а саме у питаннях організації процесу якісного навчання працівників органів місцевого самоврядування;
- недостатність загальноприйнятих стандартів для навчання посадових осіб органів місцевого самоврядування, що є проблемою;
- відсутність мотивації посадових осіб органів місцевого самоврядування;
- недостатньою взаємодією між органами влади та неурядовими організаціями і громадськістю, а саме у наданні соціальних послуг населенню;
- менталітет службовців органів місцевого самоврядування та залишки старих командно-адміністративних методів управління є факторами психологічного характеру, що впливають на їх професійну свідомість;
- українське законодавство, яке регулює навчання депутатів та працівників органів місцевого самоврядування, зокрема щодо ресурсного забезпечення процесу навчання, потребує покращення через свою недосконалість;

- недоцільною координацією діяльності різних установ та організацій, які проводять навчання посадових осіб органів місцевого самоврядування, а також неналежним забезпеченням навчального процесу відповідним навчальними програмами, літературою та методичними матеріалами.

Підготовка кваліфікованих кадрів для роботи в органах виконавчої влади та місцевого самоврядування є важливим елементом державної кадрової політики, спрямованої на формування професійних фахівців та підвищення якості їхньої роботи.

Необхідна модернізація системи підготовки та підвищення кваліфікації службовців, яка передбачає реформування професійного навчання і підвищення рівня професіоналізму персоналу органів влади. Це допоможе збільшити інституційну спроможність державного управління, покращити культуру та здатність персоналу до компетентного та відповідального виконання управлінських функцій, впровадження новітніх соціальних технологій та підтримки інноваційних процесів у державі.

У контексті реформування адміністративного та управлінського секторів державної служби, програма розвитку лідерства на рівні вищого корпусу державної служби – державних службовців першої та другої категорій, стає ключовим елементом системи управління державною службою та основним чинником забезпечення високої якості державних службовців.

Дана система, що існує зараз, переважно надає інформацію та має академічний характер. Проте, їй не вистачає динамічності та практичної спрямованості на здобуття необхідних навичок, які потрібні державним службовцям, посадовим особам місцевого самоврядування та депутатам місцевих рад для виконання своїх обов'язків.

Система формування навчальних програм в державній службі не має єдиного стандарту, її програми переважно мають освітній характер і потребують законодавчого удосконалення. Також необхідно забезпечити ефективні механізми

вивчення потреб та оцінки якості навчання, поліпшити ресурсне забезпечення, зокрема фінансування підвищення кваліфікації (яке в Україні значно менше, ніж у країнах розвиненої демократії), а також покращити кадровий та науково-методичний потенціал.

Проведення єдиної державної політики у сфері підвищення кваліфікації державних службовців призведе до того, що:

- необхідно розробити і впровадити нову систему підвищення кваліфікації державних службовців, яка забезпечить покращення ефективності державного управління та місцевого самоврядування в цілому;
- реформувати мережу навчальних закладів Системи підвищення кваліфікації та забезпечити відповідність потребам та обсягу підвищення кваліфікації державних службовців;
- необхідно запровадити нові, інноваційні форми та методи підвищення кваліфікації для державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, що допоможе їм ефективно виконувати свої повноваження та обов'язки;
- передбачити удосконалення роботи навчальних закладів;
- необхідно включити в програми підвищення кваліфікації державних службовців такі демократичні цінності, як активна участь у житті суспільства, патріотизм, лідерство, відповідальність, толерантність, гуманізм та соціальне партнерство, та закріпити їх;
- необхідно забезпечити спрямування бюджетних коштів, що виділяються на організацію підвищення кваліфікації державних службовців цільове використання;
- необхідно підвищити інституційну та навчальну спроможність.

Національне Агентство України з питань державної служби має головним пріоритетом запровадити єдині державні стандарти щодо підготовки та

підвищення кваліфікації державних службовців, а також посилення впливу системи професійного навчання на кадрове забезпечення органів влади.

3.2. Формування механізмів державного регулювання підвищення кваліфікації державних службовців на основі «дерева цілей»

Щодо вдосконалення законодавчого забезпечення реформування підвищення кваліфікації, необхідно розглядати дві складові частини. По-перше, важливо моніторити та розробляти концептуальні засади визначення сутності та змісту підвищення кваліфікації, тобто заповнювати нормативно-правові документи ідейним концептуальним наповненням. По-друге, потрібно вдосконалювати оптимальне ресурсне забезпечення функціонування нової системи підвищення кваліфікації, зокрема організаційне, матеріально-технічне, правове, фінансове і методологічне забезпечення, тощо [16, с. 155].

В рамках ідеї застосування методу імплементації «дерева цілей» та поля діяльності об'єкта управління зумовлює формування ефективних шляхів реалізації стратегічного управління системою підвищення кваліфікації. Це досягається за рахунок безперервної синхронізації організаційного, проблемно-орієнтованого, ресурсного та нормативно-правового проектування. Такий підхід дозволяє посилити організованість системи підвищення кваліфікації та забезпечити методологічну і теоретичну основу планування різних видів забезпечувальної діяльності, які не піддаються кількісним оцінкам [23, с. 296].

Сутність методу інтеграції «дерева цілей» та поля діяльності об'єкта управління, який був запропонований професором В. Бакуменком [23, с. 295–296], зводиться до наступного:

- вирішення проблеми передбачає концептуалізацію цілей розвитку об'єкта управління та розробку моделі «дерева цілей»;

- за допомогою методу "дерева цілей" можна створити "дерево основної (продукуючої) діяльності", яке буде структуруватись за видами та напрямками діяльності, а також за видами та напрямками виконуваних робіт та операцій;
- для розробки заходів, які допоможуть досягти визначених цілей, зазвичай створюються два дерева: «дерево управлінської діяльності» та «дерево забезпечувальної діяльності». Елементи цих окремих дерев впорядковуються з елементами «дерева основної діяльності».

Відомим фактом є й те, що найголовніша проблема у користування цим методом - розв'язання великих проблем. Хоча на сьогодні існує велика кількість різноманітних праць та апробованих рекомендацій, які присвячені конкретизації діяльності на рівні завдань, ця процедура є досить складною. Однією з причин такої складності є відсутність типової схеми, яка б допомогла виконати цю процедуру. Крім того, для успішної конкретизації завдань необхідно проявити творчий підхід та залучати цифрові технології [22, с. 296].

До того ж, при розробці складних схем не завжди можна досягти одночасно логічної структури та чіткої синхронізації рівнів різних "дерев". Це пояснюється тим, що кожна ціль є комплексною і її досягнення залежить від злагодженого функціонування різних компонентів системи підвищення кваліфікації, тому види основної діяльності не можуть бути визначені тільки на підставі цілей першого рівня. Крім того, оскільки вплив механізмів державного регулювання не обмежується одним елементом системи, доцільно класифікувати "дерева діяльності" за видами (правовий, організаційний, фінансовий, інформаційний, кадровий, інституційний) та об'єктами, на які спрямований їх вплив, з метою досягнення визначених цілей.

Можна узагальнити, що метод "дерева цілей" та область діяльності об'єкта управління можуть бути застосовані для визначення змісту механізмів державного регулювання підвищення кваліфікації державних службовців:

- Модернізація усіх елементів, запровадження ефективних механізмів подальшого державного регулювання та створення кращих умов для ринкового саморегулювання, так як на сучасному етапі реформування державного управління не обмежується лише покращенням регулювання наявної системи підвищення кваліфікації;
- Неможливо створити "дерево управлінської діяльності", яке враховуватиме необхідність внесення змін до чинних актів, без детального формально-логічного аналізу чинної нормативно-правової бази, що регулює підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади, оскільки вона є недосконалою. Отже, У науковому дослідженні були розроблені «дерева діяльності»: основна, управлінська та забезпечувальна. Вони будуть використані як вихідні моделі для формально-логічного аналізу нормативно-правової бази підвищення кваліфікації державних службовців.

Мета реформування системи підвищення кваліфікації державних службовців в період модернізації державної служби полягає в її перетворенні на ефективну систему, що відповідає індивідуальним, організаційним та загальним (національним) потребам у розвитку управлінців. У таблиці додатку Л наводиться структура основних цілей розвитку системи підвищення державних службовців.

Під час формування «дерева цілей» окресленої системи, ми враховуємо цілі, які були розроблені та структуровані (додаток Л) та визначаємо напрями активної діяльності та види робіт, які сприятимуть їх досягненню. Наші дії ґрунтуються на принципах нової моделі професійного навчання посадових осіб органів влади Кропивницької міської ради, які були сформульовані вітчизняними експертами на основі положень Меморандуму безперервної освіти Європейської Комісії, а саме :

- формулювання та осмислення потреби у професійному розвитку;
- наближеності освітніх послуг до роботи та місця проживання державних службовців;
- безперервності і обов'язковості;

- прогностичності, цілеспрямованості та випереджувального характеру;
- практичної спрямованості та інноваційності;
- диференціації та особистого підходу до навчання
- прозорості;
- гарантованого фінансового забезпечення професійного навчання.

В організації контролю якості освітніх послуг Кропивницької міської ради у найширшому розумінні Т. Лукіна , і ми погоджуємося з нею, пропонує розглядати її як єдність таких компонентів:

- якість навчального процесу;
- якість освітніх програм та іншого навчально – методичного забезпечення;
- якість професійної підготовки і кваліфікації викладачів; якість ресурсного забезпечення та навчального середовища, в якому відбувається освітній процес;
- якість особистісних рис і здібностей тих, хто навчається;
- якість управління системою освіти;
- якість аналізу моніторингових досліджень системи освіти [17, с.130 - 131].

Очевидно, що перший підхід є обов’язковим, але, якщо врахувати визначені Т. Лукіною компоненти, то він забезпечує визначення показника результативності навчання, але не якості навчального процесу, його середовища та управління системою освіти в цілому. Цього досягають за допомогою другого підходу, який є завтрашнім і не сприяє моніторингу подальшого використання результатів навчання у практичній діяльності.

Натомість третій підхід є ефективнішим, проте прийнятним тільки після встановлення конкретних вимог для усіх категорій посад, які треба враховувати під час розроблення навчальних програм. Для створення конкурентного середовища в галузі підвищення кваліфікації необхідно визначити навчальні

потреби та запровадити ефективні механізми мотивації та фінансування професійного розвитку, що сприятиме формуванню попиту на освітні послуги.

Адже формулювання у Законі України «Про державну службу» стосовно періодичності підвищення кваліфікації «не рідше одного разу на три роки» [5, ст. 48] не сприятиме ефективності планування підвищення рівня професійної компетентності кадрів.

На основі синхронізації «дерева діяльності» можемо визначити зміст механізмів державного регулювання системи підвищення кваліфікації державних службовців (рисунок 3.1.)



Рис. 3.1. Ключові механізми державного регулювання системи підвищення кваліфікації державних службовців в Кропивницькій міській раді (на основі синхронізації елементів «дерева діяльності»)

Джерело : [12].

Ми згодні з думкою науковців, що кар'єра державних службовців повинна бути спрямована на розвиток їх особистісно-професійного потенціалу і оптимізацію професійної діяльності [1, с. 316]. Для забезпечення підвищення освітнього рівня та кваліфікації державних службовців необхідно створити правові умови, що сприятимуть їх мотивації до професійного розвитку. Це має зумовлювати не лише обов'язковість підвищення кваліфікації, але й надавати певні вигоди та переваги. [2, с. 14].

При проектуванні комплексних механізмів державного регулювання підвищення кваліфікації державних службовців за структурно-функціональним підходом виникає проблема нестачі дійсної та відповідної інформації та фінансових ресурсів, що ускладнює їх ефективну реалізацію.

Ми рекомендуємо використовувати інкрементальний підхід та враховувати результати аналізу експертних оцінок при проектуванні комплексних механізмів державного регулювання підвищення кваліфікації державних службовців. Відповідно першим етапом розвитку системи підвищення кваліфікації передбачає удосконалення фінансового і правового механізмів шляхом впровадження таких заходів:

- Створити державне замовлення на проведення науково-дослідних робіт з методичного забезпечення розвитку системи підвищення кваліфікації. Ця робота включає розроблення компетентнісної моделі для вищого корпусу державної служби, визначення та моніторинг навчальних потреб,

планування та організацію підвищення кваліфікації, а також контроль та оцінювання результатів навчання.

- Експертна група при Нацдержслужбі повина розробити важливий проект Стратегії розвитку людського капіталу в органах влади, який має передбачати розвиток вищого корпусу державної служби на основі індивідуальноцентричних та системноорієнтованих підходів. Модель підвищення кваліфікації державних службовців, запропонована нами, спрямована на формування доданої вартості людського капіталу та органу влади.
- Було запропоновано внести зміни до Бюджетного кодексу України [22], які передбачають видатки на професійне навчання персоналу органів влади у розмірі не менше 2% фонду заробітної плати. Пропонується внести відповідні зміни до підзаконних актів з метою впровадження нового механізму фінансування підвищення кваліфікації працівників органів влади.

1. Розробити нове Положення про систему професійного навчання для державних службовців. Це Положення визначає основні параметри системи підвищення кваліфікації (згідно з рисунком 3.1.), яка спрямована на реалізацію Стратегії розвитку людського капіталу в органах влади.

2. Розроблення цільової програми підготовки викладачів для підвищення кваліфікації державних службовців. Інші заходи з удосконалення механізмів державного регулювання підвищення кваліфікації державних службовців, пропонуємо здійснювати на основі результатів науководослідних робіт.

3.3. Впровадження інноваційних технологій професійного навчання персоналу Кропивницької міської ради

Технологія професійного навчання персоналу та інноваційність змісту реалізуються принципами його відбору, до яких в теорії включені – стандартизація, диференціація, структурованість, актуальність, варіативність.

Організація навчального процесу в інститутах підвищення кваліфікації державних службовців базується на певних принципах (Додаток М).

За нашим переконанням, запропонована система принципів відбору змісту організації та навчання зазначеного процесу будуть сприяти забезпеченню безперервності, наступності і цілісності професійного розвитку державних службовців Кропивницької міської адміністрації.

Для цього доцільним має стати використання можливості навчання як на курсах підвищення кваліфікації, так і в багатьох інститутах України.

Даний метод не вимагає великих часових витрат або матеріальних та допускає варіативність навчання. За думкою науковців, проблемна ситуація може бути як при вивченні нової теми у викладенні теоретичного матеріалу, а також і може використовуватися з метою узагальнення і систематизації матеріалу.

Працюючи на кейсом передбачається :

- проведення аналізу визначеної ситуації з певного сценарію включаючи самостійну роботу;
- “мозковий штурм”, який застосовується у мережах малої групи;
- публічний виступ із демонстрацією та захистом запропонованого вирішення;
- контрольне опитування учасників на перевірку знань фактів кейсу, що розбиралися.

Спосіб проведення занять із застосуванням кейс-методу передбачає:

- перший етап – де за один день спікер видає студентам складені кейси (заздалегідь), слухачі самостійно розглядають їх, підбирають додатковий матеріал і літературу для його вирішення.

- другий етап – заняття розпочинається з перевірки знань, з'ясування головної проблеми, яку потрібно вирішити.
- третій етап – викладач розподіляє слухачів на більш дрібні групи для вирішення різних кейсових ситуацій.

В кінці викладач дає інформацію про вирішення проблеми в реальному житті або обґрунтовує власну версію, а також оприлюднює найкращі результати, проводить оцінку роботи кожної малої групи і окремо кожного слухача.

Варто погодитись із дослідниками цієї проблеми, що застосування кейсметоду має двояку природу: з одного аспекту, він стимулює індивідуальну активність слухачів, ініціює їх та формує належну мотивацію до навчання, забезпечує високу результативність навчання і розвитку майбутніх фахівців, зменшує кількість “пасивних” слухачів, формує певні компетенції, особистісні якості, а з іншого – дає можливість спікеру самовдосконалюватись» [14]. За нашим дослідженням, з метою підвищення компетентності державного службовця. ми пропонуємо використовувати такі технології навчання (додаток Н). До того ж, доцільно використовувати індивідуальні методи навчання для кожної категорії персоналу.

Розглянувши технології безперервного навчання державних службовців, слід підкреслити, що кожна із технологій має свої плюси та мінуси. Переваги : чітке зрозуміння, різноманіття, інноваційність, свобода вибору, а також місця і часу проведення заняття, великий вибір ринку послуг. Недоліки : втрата робочого часу, значні фінансові затрати, ризик отримання не бажаного результату, втрата робочого часу.

Отже, не тільки традиційні методи навчання, а також застосування інноваційних технологій будуть ефективними для забезпечення безперервного навчання кадрів, які вимагаються від державних службовців.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі були досліджені наукові та практичні підходи для вирішення проблем удосконалення механізмів державного регулювання підвищення кваліфікації державних службовців з метою створення сучасної моделі. Одержані результати дають зробити такі висновки:

Сутність підвищення кваліфікації державних службовців повинно розкриватися за такими аспектами: По – перше, система цілеспрямованого безперервного професійного навчання державних службовців включає в себе неформальну, інформальну та формальну освіту, які є невід’ємними складниками цієї системи. По – друге, професійне навчання на основі попередньо здобутого освітньо-кваліфікаційного рівня спрямоване на розширення , оновлення знань, вмінь та поглиблення та навичок, а також зміни моделі поведінки, що є необхідним для індивідуального та професійного розвитку. По – третє, підвищення рівня здатності до виконання нових професійних завдань та

обов'язків, а також готовність до індивідуальної стратегії професійного розвитку є однією з головних метою професійного навчання.

Зважаючи на потреби організації, планування, контролю, аналізу підвищення кваліфікації державних службовців, класифікацію його видів доречно реалізовувати за такими ознаками:

- неформальне – навчання за програмами постійнодіючих, короткострокових, тематичних семінарів, тренінгів, спеціалізованих короткострокових курсів, стажування, наставництво, коучинг;
- формальність освіти;
- інформальне – самоосвіта, діяльнісне навчання;
- мета здійснення (адаптація до нових умов праці або посади, реалізація змін законодавства, запровадження інновацій, просування по службі, покращення результатів службової діяльності, підвищення рівня управлінської або професійної майстерності, особистісний розвиток, обмін досвідом та формування професійних мереж);
- термін проходження (короткострокове – до 1 тижня, середньострокове – 2–4 тижні, довгострокове – понад 4 тижнів);
- форма навчання (денна, очнозаочна, очнодистанційна, дистанційна; з відривом від виробництва, без відриву від виробництва); кількість учасників (індивідуальне, групове);
- суб'єкт надання послуг з підвищення кваліфікації (НАДУ при Президентові України, ВЦПК, ін.)

Серед найбільш актуальних проблем функціонування системи підвищення кваліфікації державних службовців можна виділити такі: недостатня об'єктивність та достовірність визначення навчальних потреб; непристосованість обсягів фінансування до потреб держави та недостатній контроль за їхнім використанням; обмежена доступність та низька якість навчання; відсутність механізмів мотивації державних службовців до підвищення кваліфікації та недостатня система

визнання їхнього професійного розвитку низький рівень застосування дистанційного навчання, наставництва і коучингів, тренінгів. Для вирішення цих проблем особливу вагу слід приділити удосконаленню правового та фінансового механізмів державного регулювання підвищення кваліфікації.

Кількісно – якісний аналіз державних службовців Кропивницької міської ради, свідчать про те, що працюють працівники з різним досвідом, та освітою і є всі передумови для ефективного управління ними.

У системі підвищення кваліфікації державних службовців існують проблеми, такі як недостовірне визначення навчальних потреб та недостатнє фінансування, а також низький рівень застосування дистанційного навчання, наставництва і тренінгів. Для вирішення цих проблем необхідно удосконалити фінансовий і правовий механізми державного регулювання підвищення кваліфікації.

Для досягнення конкурентоспроможності державних службовців, необхідне постійне удосконалення умінь, знань, яке досягається через проведення заходів професійного навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації. Основною метою в організації навчання державних службовців – оцінка потреби їх у навчанні. Ефективність затрат і результативність подальшої діяльності державних службовців залежить від того, наскільки якісно буде проведено аналіз потреби в навчанні.

Ми вважаємо, що головною метою ефективного планування професійного навчання державних службовців необхідно проводити моніторинг їх потреб як в якісному, так і кількісному аспектах. При цьому необхідно визначити не тільки кількість службовців, яких необхідно навчати, а також врахувати конкретні знання та уміння які необхідні для їх професійного розвитку.

Доречно щоб побудова змісту професійного навчання відображала нові тенденції розвитку системи освіти, перехід на нову структуру, мала інноваційну спрямованість, створювала передумови для опанування нових педагогічних

технологій. Також, для кожної категорії персоналу потрібно застосовувати індивідуальні методи навчання, виходячи з попередньо описаних і проаналізованих традиційних та інноваційних методів.

Список використаних джерел

1. Бюджетний Кодекс України [Електронний ресурс] : Закон України від 08 липня 2010 р. № 2456VI. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/245617/page>
2. Деякі питання реформування системи професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування : Постанова Кабінету Міністрів України від 27 вересня 2016 р. № 674. URL:<https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/249368547>
3. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР URL: <http://zakon.rada.gov.ua>

4. Про внесення змін до Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : Кабінет Міністрів України; Постанова від 30.12.2022 № 1494
5. Про державну службу [Електронний ресурс] : Закон України від 10 грудня 2015 року № 889VIII. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/88919>
6. Про зайнятість населення: Закон України від 5 липня 2012р. № 5067- VI. К., 1999. Т. 1. С. 252-268.
7. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад. Постанова Кабінету Міністрів України від 06 лютого 2019 року № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
8. Про статус депутатів місцевих рад : Закон України 11 липня 2002 року № 93-IV Про внесення змін до Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад
9. Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 грудня 2017 р. № 974-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/pro-shvalennyakoncepciy>
10. Стратегія реформування державного управління України на 2022- 2025 роки, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня

2021 року № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>

11. Балабанова Л. Управління персоналом: Навчальний посібник/ Людмила Балабанова, Олена Сардак,; Мін-во освіти і науки України, ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського. — К.: Професіонал, 2006. — 511 с.
12. Беделєва Н. В. Професійні стандарти у підвищенні професіоналізму державного службовця / Н. В. Беделєва // Актуальні проблеми державного управління. — 2012. — Вип. 4. — С. 45–48.
13. Бородін Є. І. Законодавче забезпечення реформування системи професійного навчання державних службовців в Україні / Є. І. Бородін, Т. М. Тарасенко // Державне управління та місцеве самоврядування. — 2013. — Вип. 1. — С. 151–160.
14. Гетьман О. О., Білодід А. О. Інноваційні методи розвитку персоналу. Глобальні та національні проблеми економіки: ел. наук. фах. вид. 2017. Випуск 17. С. 556-561.
15. Гнидюк Н. А. Розвиток державної служби на засадах професійного навчання в напрямку євроінтеграції. Державне управління: удосконалення та розвиток: електронне наукове фахове видання. 2017. № 4. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1226>
16. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України ; наук.ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. — К. : НАДУ, 2011. — Т. 2 : Методологія державного управління / наук.ред. колегія : Ю. П. Сурмін (співголова), П. І. Надолішній (співголова) та ін. — 2011. — 692 с.
17. Кагановська Т. Є. Організаційноправові засади професійного розвитку державних службовців / Т. Є. Кагановська // Правовий вісник Української академії банківської справи. — 2012. — № 2 (7). — С. 11–17.
18. Кропивницька міська рада. — Режим доступу: <https://www.kr-rada.gov.ua/>

- 19.Круп'як Л.Б. Управління трудовими ресурсами організації: навч. посібник. К.: Кондор - Видавництво, 2013. 278с.
- 20.Круп'як Л.Б., Круп'як І. Й. Підвищення професіоналізму публічних службовців як складова розвитку людського потенціалу в публічному управлінні економіки. Публічна служба в Україні: реалії та перспективи розвитку: матеріали круглого столу, приуроченого 100-річчю запровадження Державної служби в Україні, 12 червня 2018 р. Тернопіль: ТНЕУ, С. 110-113
- 21.Круп'як Л.Б., Круп'як І.Й. Інноваційні механізми модернізації адміністрування діяльності організації в контексті підвищення професійної компетентності її персоналу. Державне управління: удосконалення та розвиток: науковий журнал. 2014. № 8. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua>.
- 22.Круп'як Л. Б. Удосконалення методологічних засад професійної компетентності персоналу в системі державного адміністрування. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України: наук. журнал. 2011. № 16. С. 70-73.
- 23.Лукіна Т. Сутність категорії якості освіти в умовах реформування освітньої галузі / Т. Лукіна, О. Ляшенко // Збірн. наук. пр. НАДУ. – 2003. – № 2. – С. 126–134.
- 24.Мартиненко І.О. Місце професійного навчання у процесі розвитку персоналу. Бізнес Інформ. 2013. № 4. С. 418–422.
- 25.Менеджмент персоналу: Навчальний посібник/ В. М. Данюк, В. М Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха; М-во освіти і науки України, КНЕУ. — К.: КНЕУ, 2005. — 398 с.
- 26.Михненко А. Шляхи удосконалення підготовки державних службовців у контексті європейської інтеграції України [Електронний ресурс] / А. Михненко, Н. Гончарук, Л. Прокопенко. – Режим доступу: http://kpdsnadu.ru/_ld/0/21_Shljah_udoskonD.pdf

- 27.Підвищення ефективності використання персоналу та його розвиток: монографія / За науковою редакцією д.е.н. А.Г. Бабенка. Дніпропетровськ: УМСФ, 2016. 328 с
- 28.Публічна адміністрація в Україні : становлення та розвиток : монографія / за заг. ред. А. В. Толстоухова, Н. Р. Нижник, Н. Т. Гончарук. – Д. : Монолит, 2010. – 400 с.
- 29.Стельмашенко О.В. Оцінка розвитку персоналу підприємства. URL: http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Tiru/2012_33/Stelmash.pdf. (дата звернення: 7.10.2021)
- 30.Уітмор Дж. Коучинг високої ефективності. М.: Міжнародна академія корпоративного управління і бізнесу, 2005. 168 с.
- 31.Хміль Ф. Управління персоналом: Підручник/ Федір Хміль,. — К.: Академвидав, 2006. — 487 с.