

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО МОДЕРНІЗАЦІЇ ЗМІСТУ НАВЧАЛЬНИХ ПРОГРАМ У СИСТЕМІ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ЩОДО ЛІДЕРСЬКОЇ ПІДГОТОВКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ТА ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Удосконалення системи підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування є одним з основних напрямів реформування державної служби, яке має здійснюватися з урахуванням міжнародного досвіду та відповідно до чітко визначених стандартів, адаптованих до європейських. Незважаючи на те, що в Україні діє потужна система організацій, у яких підвищують кваліфікацію державні службовці й посадові особи місцевого самоврядування, вона недостатньо мірою задовольняє потреби органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування у високопрофесійних кадрах, здатних забезпечити ефективність державної політики та лідерство у сфері державного управління.

Підкреслено необхідність модернізації змісту навчальних програм у системі підвищення кваліфікації щодо лідерської підготовки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Ключові слова: лідерство, лідерська підготовка, державна служба, система місцевого самоврядування, підвищення кваліфікації, державні службовці, посадові особи місцевого самоврядування, управлінська діяльність.

Існує дві моделі політики в демократичній системі.

Одна – просте відображення домінуючих у суспільстві настроїв.

А інша – лідерство, коли через політичну діяльність намагаються залучити людей і формувати настрої таким чином, щоб це служило справі реформ
Лешек Бальцерович.

І. Вступ

За умов інтенсивних демократичних, соціальних, державно-правових перетворень, що відбуваються сьогодні в українському суспільстві, нагальним є не просто оновлення традиційних схем державно-управлінських відносин, а й наповнення новим змістом професійної діяльності державних службовців щодо здійснення та реалізації державної влади. У сучасних умовах важливим фактором підвищення ефективності державної служби стає розвиток людського потенціалу, наповнення її професійно підготовленими кадрами, здатними: своєчасно позбуватись успадкованих непродуктивних стереотипів професійної діяльності та кваліфіковано відповідати на соціально орієнтовані вимоги, які ставляться до державних службовців стосовно їх професіоналізму; чітко та якісно виконувати функціональні обов'язки в ситуації постійних змін, неузгодженості нормативно-правового забезпечення; глибоко осмислювати свої недоліки та професійні надбання, оцінюючи ефективність їх використання в процесі управлінської діяльності, приділяючи при цьому особливу увагу безперервному професійному розвитку. Сучасні умови потребують від фахівця не лише високого рівня професіоналізму, а й наявності по-

стійної його готовності збагачувати та оновлювати свої знання, уміння. Ефективне функціонування системи державного управління залежить не лише від її організаційної структури, зовнішніх факторів, але і від особистих характеристик фахівців, зокрема від рівня розвитку лідерських якостей. Тому сьогодні як приватні, так і державні інституції визнають не лише потребу розвитку лідерського потенціалу, але і свою відповідальність за створення необхідних умов для його розвитку. Кожна країна визначає свій підхід до розвитку спроможності лідерів, водночас, як правило, спочатку вони втілюють своє бачення шляхів розвитку лідерства на рівні певних концептуальних документів, стратегій.

Системна криза у сфері державної служби України тільки підтверджує "відому вже понад 200 років істину про те, що першопричиною процвітання чи, навпаки, занепаду як держави у цілому, так і кожної організації зокрема, є, відповідно, майстерне чи бездарне управління людськими ресурсами" [7, с. 177]. Вирішення цієї проблеми вимагає реалістичного розуміння суті та масштабності змін, що відбуваються наразі в Україні, а також осмислення світових тенденцій, нових підходів і парадигм, пов'язаних із забезпеченням безперервного навчання державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, особливо з формуванням лідерських якос-

тей. Сучасний державний менеджмент – результат складного багаторівневого процесу, який розпочався в світі у 80-х рр. ХХ ст. та базується на теоріях державного управління, в тому числі теоріях з питань лідерства (ситуаційній, функціональній); формує нову стратегію та підходи щодо управління на першу половину ХХІ ст. Він передбачає реформування модернізацію державного суспільного сектора з орієнтацією на впровадження в його діяльність основних складових ринкових механізмів, підвищення ефективності функціонування системи державного управління на основі базових компетенцій лідерства: ефективною комунікації, орієнтації на результат, управління людськими ресурсами, аналітичного мислення тощо.

Необхідність осмислення сучасного стану формування та розвитку лідерства спонукає все більше вітчизняних і зарубіжних учених до поглибленого розгляду вивчення окремих аспектів вказаної проблеми. Лідерство як сучасна концепція управління в цілому та лідерство на державній службі зокрема є предметом наукового інтересу дослідників у галузі політології, психології, соціології, філософії, а останнім часом – і державного управління.

Аналіз досліджень щодо організаційного лідерства, розвитку професійних якостей особистості державного діяча, а також психологічних умов розвитку професіоналізму особистості в системі підготовки й перепідготовки публічних службовців подано в працях зарубіжних учених: І. Адізеса, М. Альберта, М. Вудкока, Е. Карлофа, Дж. Максвелла, М. Х. Мескона, С. Седерберга, Д. Френсиса та ін.

Висвітлення теоретичних проблем, осмислення розвитку лідерства на державній службі здійснюється на основі положень теорії та історії державного управління, наукових підходів щодо дослідження зазначеного питання таких українських та зарубіжних учених, як: В. І. Анненкова, Г. В. Атаманчука, В. Г. Афанасьєва, В. Д. Бакуменка, Н. Т. Гончарук, Ю. Ковбасюка, В. С. Куйбіди, А. В. Ліпенцева, Н. Р. Нижник, О. Оболенського, В. М. Олуйка, Л. А. Пашко, М. І. Пірен, Л. І. Пономарьова, С. М. Серьогіна, С. Хаджирадевої та ін.

Проте, незважаючи на активізацію зусиль науковців, слід зазначити, що ґрунтовні емпіричні дослідження взаємозв'язку специфіки публічної служби як професійної діяльності та формування лідерських якостей державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування на засадах особистісно-діяльній парадигми в системі підвищення кваліфікації публічних службовців в Україні практично відсутні.

Актуалізація лідерства як нової управлінської парадигми, сутність якої відповідає сучасним реаліям, детермінована наявними

суспільними тенденціями, трансформацією цінностей та організаційних структур і кризою панівної адміністративно-менеджерської моделі управління. До основних парадигмальних змін, притаманних сучасним підходам до розвитку управлінської компетентності публічних службовців, слід зарахувати: трансформацію змісту їх управлінської компетентності в напрямі розвитку лідерського потенціалу, що спричинено еволюцією теорії та практики управління; імплементацію компетентнісного підходу в систему державної служби.

Адже визнання лідерства одним з принципів публічного управління є свідченням того, що якість праці, професійна спроможність службовців органів державної влади та органів місцевого самоврядування виступає визначальним чинником результативності, успішності їх функціонування, є важливою передумовою цілеспрямованого просування українського суспільства до європейських стандартів життя, формування нових відносин між державою та громадянами. Разом з тим усвідомлення переваг цього підходу у сфері публічного управління в Україні та пошук нових форматів професійних стандартів і відповідних оцінювальних процедур відбувається доволі повільно. Порушена проблема пов'язана з актуальними питаннями сьогодення, зокрема Стратегія державної кадрової політики на 2012–2020 рр., яка схвалена указом Президента України від 01.02.2012 р. № 45/2012, “визначає мету, основні цілі, першочергові завдання, на реалізацію яких має бути спрямована державна кадрова політика, серед яких: формування дієвого кадрового резерву на зайняття керівних посад у сферах державного управління; підготовка та професійний розвиток вищих керівних кадрів державної служби, здатних забезпечити ефективність державної політики у сфері державного управління та лідерство у проведенні адміністративної та економічної реформ” [8].

II. Постановка завдання

Мета статті – обґрунтувати необхідність удосконалення змісту навчальних програм у системі підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування щодо лідерської підготовки.

III. Результати

Як відомо, мета підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування полягає в тому, щоб надати й оновити знання та вдосконалити й розвинути вміння, необхідні для ефективного вирішення завдань професійної діяльності на публічній службі; привести фахову підготовку у відповідність до сучасних вимог до професійної кваліфікації публічного службовця; підвищити рівень базових знань та вмінь; сформувати в публічних служ-

бовців мотивацію потреб у постійному самовдосконаленні, вмінні самостійно вчитися.

Удосконалення системи підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування є одним з основних напрямів реформування державної служби, яке повинне здійснюватися з урахуванням міжнародного досвіду та відповідно до чітко визначених стандартів, адаптованих до європейських. Незважаючи на те, що в Україні діє потужна система організацій, у яких підвищують кваліфікацію, проходять підготовку й перепідготовку державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування, вона недостатньою мірою задовольняє потреби органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування у високопрофесійних кадрах, здатних ефективно виконувати поставлені перед ними завдання.

Лідерство є серцевиною належного демократичного врядування (good governance), новою управлінською парадигмою, сутність якої відповідає сучасним реаліям і тенденціям розвитку суспільства. Лідерство визнається як потужний фактор удосконалення управлінської спроможності та результативності діяльності органів влади. Науковці наголошують, що лідерство потрібно розглядати як імплементацію засад лідерства в систему державного управління, воно має здійснюватися шляхом розбудови індустрії розвитку лідерського потенціалу управлінців, що відповідно потребує модернізації визначальних параметрів діючої нині системи професійної підготовки управлінських кадрів [4].

Лідерство як поняття, що має безліч значень, використовують для опису широкого кола явищ, пов'язаних із процесами влади та впливу в різних соціальних колективах, таких як групи, організації, співтовариства або нації. За підрахунками Р. Дафта, є понад 350 визначень лідерства [3], а за останніх 50 років було запропоновано понад 65 систем класифікації визначень лідерства. Ми ж поділяємо позицію вчених, які розглядають лідерство "у вигляді своєрідної формули, сутність якої полягає у визначенні синергійного ефекту за рахунок інтегрування таких складових: бачення лідером певної стратегії розвитку, здатності залучати до свого задуму команду послідовників, власної мотивації й харизми лідера в спрямуванні енергії очолюваної команди в необхідне русло для підвищення конкурентоспроможності, ділової репутації та іміджу компанії й країни в цілому" [9].

Стан професіоналізації державної служби значною мірою залежить від ефективності функціонування системи навчання державних службовців, яка б передбачала розвиток інноваційного лідерства в державній службі. Необхідність модернізації цієї системи зумовлена невідповідністю управлінських кадрів до належного виконання своїх за-

вдань в умовах розвитку громадянського суспільства, ринкових відносин і конкуренції, обмеженості ресурсів, потребою в прийнятті політичних рішень з урахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін та переходу (реального, а не лише декларованого) до демократичної системи управління.

Загальна стратегія, шляхи, засоби такої модернізації, перш за все, повинні визначатися характеристиками державно-управлінської сфери України як споживача кваліфікованих кадрів в умовах проведення масштабної адміністративної реформи, що передбачає радикальні зміни в структурі й функціях центральних і місцевих органів виконавчої влади, організаційне і правове посилення діяльності органів місцевого самоврядування.

Поряд зі здобутками й досягненнями навчальних закладів системи підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування українські й зарубіжні експерти відзначають низьку ефективність навчання, його відірваність від потреб суспільства та недостатню практичну спрямованість. Необхідність посилення практичної спрямованості підвищення кваліфікації викликана тим, що її негативні наслідки призводять до зниження професіоналізму, неефективного використання ресурсів, що витрачаються на навчання, зниження мотивації державних службовців до навчання за програмами підвищення кваліфікації.

Для сучасного етапу розвитку системи підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування в Україні характерні освітні інновації, спрямовані на збереження досягнень минулого й водночас на модернізацію цієї системи відповідно до вимог часу, новітніх надбань науки, культури та соціальної практики.

Організація й проведення занять у системі підвищення кваліфікації щодо лідерської підготовки публічних службовців значно складніші, ніж у традиційній системі підвищення кваліфікації. Унаслідок цього лідерська підготовка державних службовців, посадових осіб та представників місцевого самоврядування в системі підвищення кваліфікації вимагає сьогодні більш поширеного впровадження нових підходів.

Система підвищення кваліфікації щодо лідерської підготовки публічних службовців має функціонувати на основі нових організаційних засад, що базуються на принципах обов'язковості, плановості навчання, випереджальності характері навчання, безперервності (упродовж проходження служби чи здійснення відповідних повноважень), наступності, цілісності, інноваційному характері, індивідуалізації та диференціації підходів до навчання.

Реалізація зазначених принципів можлива за таких умов: удосконалення організа-

ційних форм і видів підвищення кваліфікації для відповідних категорій осіб; застосування єдиних державних стандартів та критеріїв; використання інноваційних форм і методів професійного розвитку кадрів у сфері державного управління; створення належних умов для розвитку конкурентного середовища на ринку надання освітніх послуг навчальними закладами. Це дасть змогу впровадити інноваційні форми та види підвищення кваліфікації щодо лідерської підготовки публічних службовців; сформувати та закріпити через цю програму підвищення кваліфікації такі демократичні цінності, як активна участь у житті суспільства, патріотизм, лідерство, відповідальність, толерантність, гуманізм, соціальне партнерство. Вбачається, що це сприятиме забезпеченню цільового використання бюджетних коштів, виділених для організації підвищення кваліфікації публічних службовців; посиленню інституційної та навчальної спроможності.

У досліджуваному питанні можна виділити чотири аспекти, а саме: концептуальний, змістовний, методичний та організаційний.

1. Концептуальний аспект упровадження лідерської складової в програму підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування полягає у визначенні мети, завдань і створенні оптимальних для цього нормативно-правових умов. Вбачається, що при реалізації цього аспекту необхідно визначити головного суб'єкта процесу модернізації системи підвищення кваліфікації публічних службовців (щодо лідерської підготовки).

2. Змістовний аспект полягає в необхідності створення нового змістовного контексту у відповідних навчальних програмах, планах та навчально-методичних матеріалах щодо викладання лідерства. Також необхідно брати до уваги й знання, навички та вміння викладачів, які впливають на формування ефективного навчального середовища, формують чітке визначення високих очікувань від усіх учасників цього процесу.

Прямий вплив викладача-лідера на своїх послідовників науковці вивчають крізь призму тактики впливу лідера. Дж. Юкл та К. Чавез пропонують систематизацію такої тактики й класифікують її так: раціональне переконання – використання логічних аргументів та фактичних свідчень; інформування – пояснення, яким чином виконання завдання приведе до досягнення особистісної чи професійної мети; натхненне апелювання – апелювання до цінностей та ідеалів особистості, активізація її емоцій; консультування – пропонування відгуків чи поради щодо певного напрямку діяльності; завоювання прихильності – використання похвали або лестощів; особистісне апелювання – апелювання до дружби або прихильності; обмін – пропонування чого-небудь та

очікування взаємності в майбутньому; формування коаліції – заручання підтримкою або допомогою інших як засобом впливу; узаконення тактики – зусилля для узаконення прямої діяльності або підтвердження повноважень щодо виконання завдання; тиск – використання вимог, залякування, наполегливих перевірок. Науковці Дж. Юкл та К. Чавез стверджують, що найбільш дієвими є тактика раціонального переконання, консультування, натхненного апелювання, що відповідає концепціям трансформаційного лідерства. Хоча на практиці часто використовують їх комплексне поєднання [10].

3. Методичний аспект упровадження в програму підвищення кваліфікації публічних службовців лідерської підготовки полягає в застосуванні так званих нетрадиційних методів навчання. До цих методів ми зараховуємо: інтерактивну технологію навчання (групові та парні дискусії, вивчення кейсів, ситуативне моделювання, техніка модерації, мозковий штурм, коучинг), тренінги, стажування, дистанційне навчання та консультування тощо. Необхідно зазначити, що впровадження методичних інновацій у підвищення кваліфікації слухачів повинно базуватися не тільки на наявності певних інновацій, але й на їх системності, достатності, швидкості цього процесу.

4. Організаційний аспект упровадження програм лідерства в підвищення кваліфікації публічних службовців полягає в новому підході до організації навчання. Він базується на перегляді обсягу навчальних годин професійних програм, проведенні організаційних заходів, спрямованих на опрацювання нових підходів та умов підвищення кваліфікації, а також застосуванні новітніх технологій, у тому числі організаційних, що будуть спрямовані на збереження та підвищення якості навчання з підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування [6].

Організація навчання в умовах модернізації системи підвищення кваліфікації державних службовців потребує впровадження нових підходів, а саме:

- розширення форм організації підвищення кваліфікації (очно-дистанційна, коучинг, локальна, стажування тощо);
- запровадження нових організаційних навчальних систем – кредитно-модульної, кредитно-трансферної та транспарентної (відкритих систем).

Це дасть змогу слухачам самим керувати навчальним процесом, обирати програми підвищення кваліфікації та змістові модулі відповідно до своїх навчальних потреб, накопичуючи при цьому кредити; удосконалювати інструментарій вивчення навчальних потреб.

IV. Висновки

Історія вітчизняного державотворення переконливо свідчить про те, що питання фор-

мування лідерства, а отже, і високопрофесійних кадрів на вищих керівних посадах завжди перебували на чільному місці, і саме з їх відсутністю пов'язують невдачі щодо зміни існуючого стану на краще, адже лідери виступають ініціаторами перетворень, є ключовими фігурами успішного проведення адміністративної реформи на демократичних засадах, формують стратегію розвитку держави й визначають засоби її реалізації.

Отже, головною умовою ефективності впровадження програм лідерської підготовки в програми підвищення кваліфікації є системне здійснення таких аспектів: концептуального (визначення мети, завдань і розробка відповідного нормативно-правового забезпечення), змістовного (визначення та обґрунтування нового змістовного контексту), методичного (залучення новітніх методів, що відповідають меті) й організаційного (підготовка та проведення необхідних організаційних заходів). Все це має сприяти успішній модернізації існуючої системи підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування й у становленні корпусу професійних лідерів публічної служби України.

Сучасні трансформаційні процеси та соціально-економічні зміни, які відбуваються внаслідок впровадження реформ державного управління, приводять до активного впровадження інноваційних форм підвищення кваліфікації публічних службовців. Сьогодні ця система повинна стати стратегічним ресурсом модернізації державного управління через забезпечення підготовки конкурентоспроможних кадрів, здатних до креативного мислення, прийняття ефективних рішень у нестандартних ситуаціях та застосування лідерських підходів у роботі.

Список використаної літератури

1. Гончарук Н. Лідерство як якісна характеристика особистості чи інституції / Наталія Гончарук, Інна Сурай // Вісник НАДУ. – 2010. – № 3. – С. 5–13.
2. Грищенко І. М. Вдосконалення програм розвитку лідерства для навчання державних службовців та посадових осіб

- місцевого самоврядування / І. М. Грищенко // Управлінське лідерство : колективна монографія / за заг. ред. В. В. Толкованова. – Хмельницький : ПП Мельник А. А., 2013. – 600 с.
3. Дафт Р. Л. Уроки лідерства / Р. Л. Дафт ; пер. с англ. А. В. Козлова ; под ред. И. В. Андреевой. – Москва : Эксмо, 2006. – 480 с.
4. Ковбасюк Ю. В. Розвиток лідерства на державній службі як умова належного врядування [Електронний ресурс] / Ю. В. Ковбасюк. – Режим доступу: http://www.academy.gov.ua/doc/komentinter_prezident/2014/koment_iner_prezident_2014_07_03.pdf.
5. Ларіна Н. Б. Інноваційні моделі підвищення кваліфікації управлінських кадрів : навч.-метод. матеріали / Н. Б. Ларіна; укл. Г. І. Бондаренко. – Київ : НАДУ, 2013. – 52 с.
6. Методичні рекомендації з розробки єдиних стандартів підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування / В. А. Гошовська, Л. І. Даниленко, Н. Б. Ларіна, М. С. Орлів. – Київ : НАДУ, 2012.
7. Пашко Л. А. Людські ресурси у сфері державного управління: теоретико-методологічні засади оцінювання : монографія / Л. А. Пашко. – Київ : НАДУ, 2005. – 236 с.
8. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012–2020 роки : Указ Президента України від 01.02.2012 р. № 45/2012. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/45/2012/print1390324595780240>.
9. Творчість і технології в наукових дослідженнях неперервної професійної освіти / за заг. ред. С. О. Сисоєвої. – Київ : КІМ, 2008. – 424 с.
10. Yukl G. Chavez C. Influence tactics and leader effectiveness / G. Yukl // Leadership Neider L., Schriesheim C. (eds.). – Greenwich, CT : Information Age Publishing, 2002.

Стаття надійшла до редакції 12.10.2014.

Кравченко Т. А. Современные подходы к модернизации содержания учебных программ в системе повышения квалификации по лидерской подготовке государственных служащих и должностных лиц местного самоуправления

Совершенствование системы повышения квалификации государственных служащих и должностных лиц местного самоуправления является одним из основных направлений реформирования государственной службы, которое должно осуществляться с учетом международного опыта и в соответствии с четко определенными стандартами, адаптированными к европейским. Несмотря на то, что в Украине действует система организаций, в которых повышают квалификацию государственные служащие и должностные лица местного самоуправления, она в недостаточной степени удовлетворяет потребности органов исполнительной власти и органов местного самоуправления в высокопрофессиональных кадрах, способных обеспечить эффективность государственной политики и лидерство в сфере государственного управления.

Подчеркивается необходимость модернизации содержания учебных программ в системе повышения квалификации в контексте лидерской подготовки государственных служащих и должностных лиц местного самоуправления.

Ключевые слова: *лидерство, лидерская подготовка, государственная служба, система местного самоуправления, повышение квалификации, государственные служащие, должностные лица местного самоуправления, управленческая деятельность.*

Kravchenko T. Current Approaches to the Modernization of the Curriculum in the Training for Leadership Training of Civil Servants and Local Government Officials

Improving the system of state officials and local government officials is one of the main areas of civil service reform, which should take into account international experience and according to clearly defined standards adapted to European. Despite the fact that Ukraine has a powerful system of organizations, which increases the training of civil servants and officials of local governments, it is not sufficiently meet the needs of the executive authorities and local self-government in the highly professional staff that can ensure the effectiveness of public policy and leadership in public management.

Leadership is at the heart of good democratic governance (good governance), new management paradigm, the essence of which is outdated and trends of society. Leadership is recognized as a powerful factor in improving the management capacity and effectiveness of government.

System training on leadership training for public officials must work through new organizational framework, based on the principles binding, planning studies, anticipatory character study, continuity (during military service or implementation of the relevant authority), continuity, integrity, innovative character, individualization differentiation and approaches to learning.

Thus, the main condition for successful implementation of programs of training in leadership training programs is a systematic implementation of the following aspects: conceptual (defining goals, objectives, and develop appropriate legal support), content (definition and justification of new meaningful context), methods (introduction of advanced techniques that meet the goals) and organizational (training and appropriate organizational measures). This should contribute to the successful modernization of the existing system of state officials and local government officials in the development and corps of professional public service leaders Ukraine.

Key words: *leadership, leadership training, civil service, local government system, training, civil servants, local government officials, management activity.*