

М. В. Іоффе,
доктор філософії за спеціальністю психологія
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-0579-5517>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.15.194

ІННОВАЦІЙНІ АСПЕКТИ НАВЧАННЯ КЕРІВНИКІВ-ЛІДЕРІВ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

М. Ioffe,
Doctor of Philosophy in Psychology

INNOVATIVE ASPECTS OF TRAINING MANAGERS-LEADERS IN THE FIELD OF PUBLIC ADMINISTRATION

У статті розкрито інноваційні аспекти навчання керівників-лідерів у сфері публічного управління. Визначено поняття професіоналізму як важливого чинника управлінської системи, який базується на своєрідній соціальній поведінці індивіда (особистості), що під час служби знаходить вияв у тому, аби гарантувати втілення в життя суспільної мети, де ключову роль механізму, завдяки якому досягається ціль, відіграє здійснення професійних завдань через провадження тим чи іншим службовцем обов'язків, які мають ознаки влади та (чи) управління. Наведено сучасні методи навчання лідерів публічної служби. Визначено роль дистанційного навчання як одного з важливих інструментів професійного розвитку публічних службовців. Розкрито найбільш актуальні проблеми в сфері підготовки публічних службовців. Виокремлено основні інноваційні напрямки розробки програми підвищення кваліфікації публічних службовців в сучасних умовах. З'ясовано, що, виконуючи наступні дослідження, потрібно розробити методики, відповідно до яких здійснюватиметься оцінка того, наскільки компетентні керівники, котрі є лідерами публічної служби, та будуть обґрунтовуватися рекомендації, як підвищувати їхню кваліфікацію.

The article discloses innovative aspects of training managers-leaders in the field of public administration. The concept of professionalism is defined as a significant factor of the management system, which is defined as a specific form of social behavior of an individual (personality), which manifests itself in the service of ensuring the realization of social goals, where the main tool for achievement is the performance of professional duty in the form of the implementation of power and (or) management functions of this or that public servant. In addition, the criterion of the potential effectiveness of such activities of the manager is his professionalism, as well as his professional and personal qualities. This provision is fundamental for the study of the system of training of managerial personnel of the civil service in the conditions of the developing professional environment.

Modern methods of training public service leaders are presented, including focus groups, interviews in front of the camera, trainings, role-playing games, joint discussions, and mini-lectures. The role of distance learning is defined as one of the important tools of professional development of public servants, which is a personally oriented form of education that allows taking into account the individual needs of each civil servant, training programs are flexible and operational.

The most urgent problems in the field of training of public servants are disclosed. First of all, it is the lack of a reliable definition of the needs of public servants. It is not clearly defined what exactly, to what extent and in what form should be taught. That is, there is no coordination of educational programs of higher educational institutions with the needs of modern public services. The next problem is the low quality of training of public service employees, due to the fact that the training is carried out by teachers of the old system, there is no competition in the market of educational services for training public employees. The low salary of teachers who prepare future civil servants, which leads to the fact that they are not motivated to improve their qualifications.

The main innovative areas of the development of the program for improving the qualifications of public servants in modern conditions are highlighted. It was found that further research involves the development of methodical approaches to the assessment of the competence of managers — leaders of the public service and the justification of recommendations for improving their qualifications.

Ключові слова: публічне управління, лідер, публічний службовець, інновації, навчання, підвищення кваліфікації.

Key words: public administration, leader, public servant, innovation, training, professional development.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У зв'язку з тим, що проблема підвищення професійних якостей, якими мають володіти публічні службовці в нинішніх реаліях, стала дуже актуальною, з'явилася потреба запровадити заходи, які сприяли б формуванню нового високограмотного, креативного покоління спеціалістів та керівників, що володіють сучасними знаннями та вмінням ефективно управляти державою. Проблеми, що пов'язані з професійною підготовкою публічних службовців, своїм центральним питанням мають професіоналізацію. Вона характеризується багатовекторністю, її вирішують, використовуючи сучасні технології управління персоналом, різні фахівці та посадовці — керівники владних структур та підрозділів органів державної влади, професорсько-викладацький склад, фахівці служб, які займаються управлінням персоналом в органах державної влади. Нинішньою політичною та економічною ситуацією перед структурами державної служби ставляться вельми строгі вимоги до кадрів. Публічною службою повинна здійснюватися орієнтація на інноваційні процеси розвитку, і ключове значення тут відводиться кадровим можливостям, завдяки грамотному управлінню котрими, дійсно може відбуватися збільшення повноважень, якими володіють владні структури.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематику навчання керівників-лідерів у сфері публічного управління досліджували такі науковці як О. Акімов, Н. Васильєва, О. Васильєва, А. Кашлакова, Н. Кондратенко, І. Матвій, Н. Обушна, К. Процак, Г. Сабардош, С. Селіванов, О. Сердюк, Т. Тернова, О. Усенко, О. Харченко, Г. Шляхтіна, О. Юзькова та інші. Але, попри наявність значного числа джерел, присвячених темі "лідерства на публічній службі", існує необхідність далі досліджувати проблему, в центрі уваги якої пере-

буває розвиток компетенцій, якими повинні володіти публічні службовці.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає у розкритті інноваційних аспектів навчання керівників-лідерів у сфері публічного управління.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Щоб нинішній лідер публічного управління став ефективним, важлива роль у його формуванні відводиться знанням, умінням та навичкам. Згідно з успішною практикою, що поширилася останнім часом, загальною тенденцією є створення та реалізація царини менеджменту і вдосконалення людського потенціалу, в основі яких лежать компетенції. Така ситуація актуальна й для очільників публічної служби. Відповідно до згаданої системи менеджменту, встановлюються компетенції, потрібні керівникам заради успішної реалізації своїх функцій, щоб визначати межі й користуватися ними як підґрунтям, коли триває прийом, відбір, навчальний процес та підвищення кваліфікаційних якостей. У підсумку можливе відстеження відповідної сукупності вагомих складових здійснення завдань, потрібних для того, щоб робота була виконана ефективно. Процес, під час якого формуються компетенції, можна вважати елементом дослідження того, якими є потреби в навчанні.

Безперервна трансформація суспільства, реалізація можливостей його ресурсного забезпечення з особливою гостротою поставили питання якості професіоналізації кадрового забезпечення як фактор підвищення ефективності професіоналізації публічних службовців, затребуваності професійно-особистісних здібностей людини. Важливість цього питання визначається необхідністю розробки технологій, що дозволяють підвищити професіоналізацію персоналу публічної служби у процесі службової діяльності. Професіоналізація кадрів публічної служби передусім передбачає формування

такого фахівця, який здатний ефективно, швидко і кваліфіковано вирішувати професійні та особистісні завдання, що стоять перед ним, а також вміти передбачати результати своєї діяльності. Звідси випливає, що розвиток професійного рівня публічного службовця передбачає безперервне оновлення та реалізацію комплексу професійних знань та практичного досвіду ефективного управління муніципальною освітою для досягнення цілей місцевого самоврядування, а це, насамперед, задоволення потреб життєзабезпечення населення та розвиток території [7, с. 201].

Цінним ресурсом для досягнення цілей публічного управління є високий професіоналізм державних службовців. Але сьогодні суспільство не задоволене ефективністю публічного управління, особливо якістю публічних послуг. Це потребує оновлення системи освіти державних службовців: зміни підходів щодо організації, планування, формування змісту, визначення видів, форм та засобів навчання з орієнтацією на якісний результат [6, с. 42].

Державним службовцям створюються умови для підвищення рівня професійної компетентності шляхом професійного навчання, яке проводиться постійно. Професійне навчання державних службовців проводиться через систему підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації, зокрема у сфері публічного управління та адміністрування, у встановленому законодавством порядку в навчальних закладах, установах, організаціях незалежно від форми власності, які мають право надавати освітні послуги, у тому числі за кордоном. Система професійного навчання базується на принципах:

- обов'язковості та безперервності професійного навчання протягом проходження державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, роботи в державних органах, здійснення повноважень депутата місцевої ради;
- цілеспрямованості, прогностичності та випереджувального характеру;
- інноваційності та практичної спрямованості;
- індивідуалізації та диференціації підходів до навчання;
- відкритості та академічної доброчесності;
- наближеності освітніх послуг до місця проживання та проходження служби особи;
- гарантованості фінансування професійного навчання [8, с. 221].

Професіоналізація публічної служби передбачає покращення системи внутрішнього менеджменту та запровадження гнучких методів управління людськими ресурсами, оскільки будь-яка держава прагне досягти найкращих результатів соціально-економічного розвитку за рахунок зниження державних витрат, підвищення якості надання державних послуг та залучення кваліфікованих фахівців [1, с. 138].

Таким чином, професіоналізму відводиться роль важливого чинника управлінської системи, який базується на своєрідній соціальній поведінці індивіда (особистості), що під час служби знаходить вияв у тому, аби гарантувати втілення в життя суспільної мети, де ключову роль механізму, завдяки якому досягається ціль, відіграє здійснення професійних завдань через провад-

ження тим чи іншим службовцем обов'язків, які мають ознаки влади та (чи) управління. Разом з тим серед критеріїв потенційно успішної такої роботи очільника містяться його професіональні та професійно-особистісні риси. Цьому положенню відводиться ключова роль у ході вивчення системи, від якої залежить, яким чином буде підготовлено керівний персонал державної служби в обставинах, коли розбудовується професійне середовище.

На даний час добре себе зарекомендували такі сучасні методи навчання лідерів публічної служби:

1) фокус-групи (їхньою перевагою є те, що під час спільної дискусії з кваліфікованим тренером та експертами відповідного спрямування відбувається глибше розуміння досліджуваного питання, отримання нової інформації, виникнення нових ідей щодо виконання практичних ситуацій);

2) інтерв'ю перед камерою (такий метод дає змогу справити та вдосконалити вміння давати інтерв'ю, навчитися відповідати на складні запитання, позбутися хвилювання перед камерою тощо);

3) тренінги (це ефективні методи групової роботи, які дають змогу за короткий термін набути необхідних навичок та компетенцій, уможливають фактично закріпити отримані знання);

4) рольові ігри (ефективний динамічний метод навчання, який дає змогу відтворити ситуацію, взяту із реалій життя публічної служби, краще її зрозуміти, розглянути різні сценарії розвитку подій, навчитися комунікувати);

5) спільні дискусії (найкраще їх проводити з різними зацікавленими експертами, це дасть змогу навчитися конструктивно вирішувати неоднозначні проблеми, набути умінь приймати компромісні рішення, обґрунтовувати свою точку зору тощо);

6) міні-лекції (в стислій формі і в короткий термін надають змогу отримати найнеобхідніші знання із застосування андрагогічних принципів навчання) [5, с. 89].

Концептуальні підходи до впровадження інноваційного лідерства в публічне управління враховують особливості Програм розвитку інноваційних лідерів з метою підтримки лідерів з різних сфер (бізнес, наука, культура тощо), які можуть швидко адаптуватись та активно діяти на різних рівнях публічного управління, починаючи від місцевого самоврядування та завершуючи вищою управлінською ланкою в державі [2, с. 62].

На сьогодні український уряд підтримує і фінансує освітню програму "Українська академія лідерства", як унікальну для України, розроблену на основі міжнародного досвіду. Програма включає кращі практики країн Європи, США та Ізраїлю і має на меті формування покоління вмотивованих, свідомих, критично мислячих та вільних особистостей. Українська академія лідерства започаткована та реалізується в Україні завдяки підтримці міжнародних донорів і меценатів вже протягом п'яти років. Важливою умовою подальшої підтримки програми міжнародними донорами є її співфінансування Урядом [9, с. 165].

Зовсім нещодавно система дистанційного навчання в державному органі вважалась інновацією, яка передбачала введення нового в мету, зміст, методи і форми прийняття управлінських рішень, організацію спіль-

ної діяльності працівників. Нині дистанційне навчання — сукупність технологій, що забезпечують донесення державним службовцям основного обсягу навчального матеріалу, інтерактивна взаємодія з працівниками у процесі навчання, надання можливості самостійної роботи з навчальними матеріалами, а також у процесі навчання. Нині дистанційне навчання претендує на особливу форму професійного навчання державних службовців. Дистанційне навчання, по суті, являє собою особисто орієнтовану форму навчання, що дає змогу враховувати індивідуальні потреби кожного державного службовця, навчальні програми є гнучкими та оперативними. Воно дає вибір укладачу контенту, змогу підібрати навчальний матеріал залежно від інформаційної потреби державного службовця та органу загалом, хоча дистанційні технології, впроваджені в робочий процес державного органу, вимагають більш ретельного відпрацювання методик засвоєння знань, аналізу пріоритетів факторів, що впливають на ефективність роботи [4, с. 32].

Таким чином, дистанційному навчанню належить роль механізму, з допомогою якого державні службовці отримують можливість професійно розвиватися. Завдяки цій сходинці у просуванні службовими щаблями можливе генерування майбутніх рішень стосовно того, якими методами та способами використовувати знання; вибір заходів, посередництвом яких знання в тій чи іншій сфері трансформуватимуться, а певна їхня кількість буде доведена кожному виконавцеві робіт; формування планів, відповідно до яких знання переміщуватимуться; обрання процесів, під час яких можна буде управляти знаннями. Водночас користування інтерактивними технологіями в ході отримання державними службовцями знань, умінь та навичок сприяє не тільки якісному засвоєнню матеріалу, а й розширенню особистісних компетенцій, встановленню в ході тренінгів потенціалу працівників, завдяки їм створюється команда і формується корпоративна культура в державній структурі.

Звернемося до проблем, з якими стикається підготовка працівників публічної служби. Перша з них полягає в тому, що достеменно не встановлені потреби публічних службовців. Немає чіткого визначення, чому саме, в яких обсягах та в якому форматі варто навчати. Інакше кажучи, не узгоджені між собою навчальні програми, за якими працюють у вищих навчальних закладах, та потреби, які мають нинішні публічні служби. Ще одна проблема полягає в тому, що рівень підготовки працівників публічної служби незадовільний. Це обумовлене викладанням, що ведеться людьми, які представляють стару систему, браком конкуренції серед тих, хто надає освітні послуги публічним службовцям. Є проблема й низьких викладацьких зарплат, у зв'язку з чим люди, які займаються підготовкою державних службовців, не мають стимулу здійснювати підвищення власної кваліфікації.

Враховуючи історію та культуру України, а також теперішню стадію життєвого циклу державного управління країни, роль у підготовці управлінських кадрів зумовлено тим, що елементи вищезазначених механізмів цілком можуть бути успішно застосовані в Україні, а саме: створення інноваційної корпоративної культури в державному управлінні; розроблення для

державних управлінців кар'єрних сходів, які заохочують широту досвіду та глибину експертизи; розвиток економічної та гнучкої системи винагород, яка допомагає привабити, утримати та розвивати найкращі таланти; розроблення нового підходу до експериментальної політики розвитку, який вимагає комбінації інновацій та співпраці; встановлення щільного зв'язку та взаємодії між урядом, університетами та приватними університетами у підготовці держслужбовців; розроблення навчальних програм щодо розвитку лідерських якостей у державних управлінців та інше [10, с. 123].

На нашу думку, можливо дати визначення головним інноваційним напрямкам, котрі варто взяти до уваги, складаючи програми, відповідно до яких підвищуватиметься кваліфікація:

1. Доцільно підвищувати кваліфікацію з акцентом на більш індивідуальному рівні, зокрема процесу підвищення кваліфікації варто узгоджуватися з конкретними потребами в навчанні; для різних категорій слухачів, з різними освітою й досвідом роботи, посадовими вимогами ці процеси мають бути різними.

2. Мають створюватися національні формати компетенцій державних службовців, аби вчасно виявляти, що знання, уміння й навички наявні в недостатньому обсязі, та в перспективі організовувати підвищення кваліфікації, щоб усунути встановлені прогалини.

3. Має бути вибір програм, спрямованих на те, щоб підвищити кваліфікацію державних/публічних службовців.

4. Вдосконалення професійності державних/публічних службовців за умови, що органи державного управління, службовці та провайдери професійної освіти й центри, в яких підвищують кваліфікацію, тісно співпрацюють.

5. Вперше прийняті на державну/публічну службу мають володіти можливістю користуватися навчальними курсами й семінарами, тренінговими програмами, а внесені в кадровий резерв на заміщення керівних посад — відповідними навчальними програмами.

6. Акцентування на постійності навчання та користуванні модульними програмами, згідно з якими підвищується кваліфікація.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, на основі вище наведеного можна дійти висновку, що рівень ефективності реформ, які будуть реалізовані у сфері публічної служби, загалом буде залежати від того, якою кваліфікацією володіють співробітники, в тому числі керівники. Внаслідок нинішніх викликів відбулися зміни вимог до їхніх кваліфікаційних якостей. В теперішніх умовах, поряд із професійними та особистісними рисами, керівникові публічної служби потрібно діяти, як лідеру, він має володіти критичним мисленням, умінням вести справи в умовах кризи, стійкістю до стресів та співчутливістю. Якщо розглядати інноваційні методики, за якими навчатимуться керівники на різних рівнях публічної служби, рекомендуємо користуватися фокус-групами; інтерв'ю на камеру; тренінгами; рольовими іграми; спільними дискусіями; міні-лекціями. Їхньою основою виступають сучасні

концепції лідерства. У межах наступних досліджень мають бути розроблені методики, відповідно до яких надаватиметься оцінка компетенції, якою володіють керівники, що є лідерами публічної служби, та обґрунтовуватимуться рекомендації стосовно того, як підвищувати їхню кваліфікацію.

Література:

1. Акімов О.О. Тенденції розвитку державної службової діяльності як основи парадигми системогенезу державної управлінської діяльності. Інвестиції: практика та досвід. 2020. Вип. 3. С. 135—142.
2. Васильєва О.І., Васильєва Н.В. Інноваційне лідерство в публічному управлінні. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 11. С. 60—64.
3. Кондратенко Н. Тенденція розвитку інноваційних лідерів у публічному управлінні. Наукові інновації та передові технології. 2024. № 3 (31). С. 227—237.
4. Обушна Н.І., Селіванов С.В., Кашлакова А.І. E-learning як інноваційний інструмент системи управління талантами на державній службі: теоретико-прикладний аспект. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2021. Вип. 22. С. 29—35.
5. Процак К.В., Матвій І.Є. Інноваційні підходи до розвитку компетенцій публічних службовців. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". 2018. Вип. 2. С. 86—91.
6. Сабодаш Г.О., Усенко О.В., Харченко О.В. Формування сучасної системи професійного навчання державних службовців в Україні. Економіка та держава. 2019. № 6. С. 41—45.
7. Селіванов С.В. Інноваційні вектори розвитку професіоналізації публічних службовців в процесі службової діяльності. Право та державне управління. 2022. № 4. С. 199—206.
8. Сердюк О.І., Тернова Т.І. Ключові компетенції державних службовців та їх розвиток шляхом підвищення кваліфікації. Управління соціально-економічним розвитком в умовах змін: монографія. Полтава: ФОП Гаража М. Ф., ТОВ Сімон, 2017. 264 с.
9. Шляхтіна Г.В. Використання стилів лідерства у реалізації реформи публічного управління. Veda a perspektivy (Чехія). 2021. № 1 (1). С. 163—175.
10. Юзькова О.І. Зарубіжний досвід інноваційного лідерства в державному управлінні: можливості адаптації в Україні. Публічне управління та митне адміністрування. 2019. № 2 (21). С. 119—127.

References

1. Akimov, O.O. (2020), "Trends in the development of state service activity as the basis of the paradigm of systemogenesis of state administrative activity", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 3, pp. 135—142.
2. Vasyliieva, O.I. and Vasyliieva, N.V. (2021). "Innovative leadership in public administration", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 11, pp. 60—64.
3. Kondratenko, N. (2024). "Development trend of innovative leaders in public administration", Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii, vol. 3 (31), pp. 227—237.
4. Obushna, N.I. Selivanov, S.V. and Kashlakova, A.I. (2021). "E-learning as an innovative tool of the talent

management system in the civil service: theoretical and applied aspect", Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini, vol. 22, pp. 29—35.

5. Protsak, K.V. and Matvii, I.Ie. (2018). "Innovative approaches to the development of competencies of public servants", Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika", vol. 2, pp. 86—91.

6. Sabadosh, H.O. Usenko, O.V. and Kharchenko, O.V. (2019). "Formation of a modern system of professional training of civil servants in Ukraine", Ekonomika ta derzhava, vol. 6, pp. 41—45.

7. Selivanov, S.V. (2022). "Innovative development vectors of professionalization of public servants in the process of official activity", Pravo ta derzhavne upravlinnia, vol. 4, pp. 199—206.

8. Serdiuk, O.I. and Ternova, T.I. (2017). Kliuchovi kompetentsii derzhavnykh sluzhbovtziv ta yikh rozvytok shliakhom pidvyshchennia kvalifikatsii. Upravlinnia sotsialno-ekonomichnym rozvytkom v umovakh zmin [Key competencies of civil servants and their development through professional development. Management of socio-economic development in conditions of change], FOP Harazha M. F., TOV Simon, Poltava, Ukraine.

9. Shliakhtina, H.V. (2021). "The use of leadership styles in the implementation of public administration reform", Veda a perspektivy, vol. 1 (1), pp. 163—175.

10. Yuzkova, O.I. (2019). "Foreign experience of innovative leadership in public administration: possibilities of adaptation in Ukraine", Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia, vol. 2 (21), pp. 119—127.

Стаття надійшла до редакції 11.07.2024 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвиток

Виходить 12 разів на рік

включено до переліку наукових фахових видань України
з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663