

УДК 35.08(477)
doi 10.33287/102035

КОМАРОВА Катерина Володимирівна
канд. екон. наук, доц., доц. каф. держ. упр.
та місцевого самоврядування ДРІДУ НАДУ

МОДЕЛІ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ТА ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

На підставі аналізу та синтезу сучасних наукових концепцій професійного навчання обґрунтовуються найбільш ефективні моделі формування та розвитку професійної компетентності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Визначаються основні складники професійної компетентності. Акцентується увага на формуванні та розвитку концептуальних, комунікаційних та професійних навичок, оскільки компетентність реалізується лише в практичній діяльності, в основі якої лежать навички. Пропонуються моделі професійного навчання, які можна застосовувати в навчальних закладах.

Ключові слова: професійна компетентність, державні службовці, посадова особа місцевого самоврядування, знання, уміння, навички, модель навчання, індивідуальне та організаційне навчання.

Постановка проблеми. Сьогодні надзвичайно актуальними є проблеми формування, розвитку та підвищення рівня професійної компетентності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, оскільки від рівня їх професіоналізму залежить реалізація завдань і функцій держави, спрямованих на ефективне задоволення потреб суспільства. Рівень професійної компетентності підвищується шляхом професійного навчання. Професійне навчання регулюється Законом України «Про державну службу», Постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад», Постановою Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад», іншими нормативно-правовими актами держави. Ці документи визначають організаційні засади функціонування системи професійного навчання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аспекти професійної компетентності в органах публічного управління відображено в наукових працях Л. Бомобаша, В. Волик, Н. Гончарук, Н. Липовської, А. Маркової, Т. Морозової, С. Серьогіна, І. Шпекторенка. Зазначені вчені створили досить потужний науковий фундамент, що дозволяє досліджувати різні аспекти професійної компетентності.

Аналіз наукових досліджень з проблеми професійної компетентності державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування показав, що основна увага дослідників концентрується на понятійному апараті та типології професійної компетентності. Недостатньо глибоко досліджені моделі формування та розвитку компетентності в процесі професійного навчання, що зумовило вибір напрямку дослідження.

Метою статті є дослідження та теоретичне обґрунтування моделей формування та розвитку компетентності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в процесі професійного навчання.

© Комарова К. В., 2020

Державне управління та місцеве самоврядування, 2020, вип. 2(45)

Викладення основного матеріалу. Проблеми формування та підвищення рівня професійної компетентності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування є надзвичайно актуальними, оскільки від рівня їх професіоналізму залежить розв'язання завдань, спрямованих на продуктивне задоволення потреб суспільства. Згідно зі ст. 2 Закону України «Про державну службу» поняття «професійна компетентність» визначається як здатність особи в межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених завдань і обов'язків, навчання, професійного та особистого розвитку [6]. Це визначення акцентує увагу на кількох складниках: 1) спеціальні знання, уміння та навички, здатність їх застосовувати; 2) моральні якості; 3) професійний та особистісний розвиток.

Поняття професійної компетентності є видовим стосовно родового поняття «компетентність». Термін «компетентність» у менеджменті людських ресурсів визначається:

- як внутрішня характеристика особистості, наслідком якої є ефективно виконання робочих завдань, комбінація умінь, характерних рис і вчинків (типів поведінки), що безпосередньо пов'язані з успішним виконанням роботи [5, с. 38 – 40];
- здатність, необхідна для розв'язання робочих завдань і отримання необхідних результатів роботи [9, с. 5].

У контексті Європейської рамки кваліфікацій для навчання протягом усього життя компетентність означає доведену здатність застосовувати знання, навички та особисті, соціальні і/або методологічні здібності в робочих чи навчальних ситуаціях, професійному чи особистому розвитку [10, с. 11].

Існує багато інших визначень понять «компетентність», «професійна компетентність», схожих за змістом. Однак можна констатувати, що незважаючи на багатоманітність тлумачення цих понять, усі вони акцентують увагу на найважливішому складнику компетентності – здатності застосовувати знання, уміння та навички у професійній діяльності.

Необхідно зазначити, що існує співвідношення ознак професійної компетентності та професіоналізму. Останнє поняття означає достатньо високий рівень професійних якостей особистості щодо забезпечення продуктивного задоволення потреб суспільства, досконале володіння професією, тобто певними засобами та прийомами розв'язання професійних завдань.

Крім того, слід розрізняти терміни «компетентність» і «компетенція». У практиці державної служби активно вживається поняття «компетенція» як перелік наперед заданих професійних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби. Однак чіткого визначення таких компетенцій стосовно конкретних посад державної служби немає, а термін «компетенція» не вживається в законодавчо-нормативних актах.

У практиці менеджменту сучасні дослідники виділяють такі компетенції, необхідні для ефективної роботи в сучасних умовах:

- орієнтація на результат;
- здатність нести відповідальність за реалізацію рішень;
- здатність швидко та адекватно реагувати на зміни та управляти змінами;
- здатність впроваджувати та управляти інноваціями;
- здатність формувати команди та управляти ними;
- здатність до навчання, самонавчання та самоаналізу;
- вплив, уміння переконувати;
- уміння чути інших та створювати канали двосторонньої комунікації;
- орієнтація на поточні і перспективні потреби суспільства.

Європейська модель компетенцій Дж. Четама і Дж. Чиверса не тільки

припускає набір компетенцій, але й визначає їх взаємозв'язок. У результаті з'являється особливий «тетраedr компетенцій», що включає:

- когнітивні компетенції (знання і розуміння, засновані на формальному навчанні і досвіді);
- функціональні компетенції (навички, особливі вміння, які людина може продемонструвати в певній сфері);
- індивідуальні (особові) компетенції (розуміння того, як необхідно поводитися в конкретних ситуаціях, мотивація, спрямована на підвищення ефективності діяльності);
- етичні компетенції (цінності, позиція, на основі яких приймаються рішення і здійснюються дії), метакомпетенції (здатність позитивно реагувати на критику, справлятися зі складними ситуаціями).

На нашу думку, визначаючи загальні вимоги (компетенції) до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби, необхідно врахувати перелік компетенцій із практики менеджменту для більш ефективного визначення необхідного рівня професійної компетентності. Служби управління персоналом повинні визначити не тільки ділові та особистісні якості осіб, які претендують на зайняття посад державної служби, але й міжособистісні якості – орієнтація на встановлення позитивних стосунків з оточенням, інтерес до цих стосунків. Це допоможе отримати необхідний результат діяльності державного органу.

Знання як складник професійної компетентності являє собою форму існування та систематизації результатів пізнавальної діяльності людини. Виділяють різні види знань: повсякденне («здоровий глузд»), особистісне, неявне, наукове, спеціальне, професійне та ін. Професійні знання повинні формуватися на базі наукових концепцій, яким притаманне логічне обґрунтування, доказовість, відтворюваність пізнавальних результатів. Знання об'єктивуються знаковими засобами мови. Завданням закладів вищої освіти є формування професійних знань на основі наукових концепцій. У сучасній реальності (рухливість, складність, невизначеність, непередбачуваність зовнішнього середовища, бурхливий розвиток технологій та ін.) знання, якими володіє індивід, застарівають протягом трьох і менше років, тому їх необхідно постійно поновлювати. Таким чином, безперервне навчання є обов'язковою умовою формування професійної компетентності.

Уміння – це засвоєний індивідом спосіб виконання певних дій на основі здобутих знань і життєвого досвіду. Уміння є проміжним етапом у процесі формування професійної компетентності. Воно набувається шляхом виконання певних вправ. Неодноразове повторення певних дій перетворює уміння на навички.

Навичка – дія, доведена до автоматизму шляхом багаторазового повторення. Особливістю виконання такої дії є те, що воно не вимагає постійної уваги і контролю. Навичка як ключовий складник професійної компетентності має низку характеристик:

1. Професійні навички мають поведінковий характер, оскільки являють собою набір дій, здійснюваних індивідом для досягнення певних результатів.
2. Наявність або відсутність професійних навичок може фіксуватися іншими людьми, що відрізняє їх від індивідуальних особливостей особистості. Люди з різними індивідуальними здібностями можуть використовувати ті чи інші навички по-різному, проте набуті індивідом професійні навички чітко визначаються за результатами діяльності.
3. Навички піддаються контролю (самоконтролю) з боку індивіда. Вони можуть свідомо демонструватися, застосовуватися, удосконалюватися або стримуватися.
4. Навички тривалий час залишаються стабільними й актуальними.

5. Навички піддаються постійному вдосконаленню та розвитку. На відміну від коефіцієнта розумового розвитку (IQ) та ряду особистісних характеристик, у тому числі темпераменту, які залишаються майже незмінними протягом усього життя, індивід може підвищувати рівень своїх професійних навичок завдяки постійній практиці і наявності зворотного зв'язку, тобто інформації про результати своєї професійної діяльності. Знання результатів діяльності, їх оцінювання з боку керівників і колег дозволяє виявляти сильні і слабкі сторони професійних навичок та вдосконалювати їх.

6. Навички є взаємозалежними та являють собою інтегрований результат комплексу поведінкових реакцій (дій).

Важливим є розуміння того, що професійна компетентність не є статичним набором певних характеристик особи. Характеристики професійної компетентності динамічні і взаємопов'язані. Важливими є не самі по собі спеціальні знання, а здатність до продуктивної професійної діяльності. Здатність застосовувати знання, уміння та навички має перетворитися на відповідні дії, типи (способи) мислення і поведінки завдяки виявленню належних моральних і ділових якостей.

Діяльність державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування неможливо помістити в одну площину. Вона вимагає від індивіда володіння широким колом навичок. Відповідно до класичної теорії менеджменту, всі організації, у тому числі й органи публічної влади, мають ряд загальних характеристик. Однією з таких характеристик є рівні управління (вищій, середній, нижчий). Залежно від рівня управління керівники поділяються на три групи: 1) керівники вищого рівня; 2) керівники середнього рівня; 3) керівники нижчого рівня. Згідно з дослідженнями Р. Л. Каца, можна виділити три групи навичок, якими повинні володіти керівники органів публічної влади: концептуальні, комунікативні та технічні (або професійні) [5, с. 90 – 102].

Концептуальні навички являють собою когнітивні (пізнавальні) здібності індивіда сприймати об'єктивну реальність як єдине ціле та спроможність виділяти взаємозв'язки окремих її частин. Одним з основних елементів концептуальних навичок є здатність до розвитку мислення. До основних аспектів розвитку мислення можна віднести:

- *незалежність мислення* – уміння мислити за межами встановлених правил і категорій;
- *далекоглядність* – постійне переоцінювання засвоєного досвіду в контексті надходження нової інформації та мінливих обставин;
- *відкритість свідомості* – здатність відмовлятися від звичних стереотипів і категорій, виведених з минулого досвіду, бути відкритим для нових ідей;
- *системне мислення* – здатність бачити синергію цілого;
- *стратегічне мислення* – оцінювання довгострокових перспектив;
- *удосконалення власної особистості* – концепт, що описує розвиток особистості та її навички. Удосконалення власної особистості включає три характеристики: особисте бачення, спрямованість до реальності і творче напруження.

Розвиток мислення дає можливість змінювати застарілі ментальні моделі людини, швидко адаптуватися до зовнішнього середовища, впроваджувати інновації та зміни [3].

Концептуальні навички, на наш погляд, є обов'язковими для державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, а також посадових осіб місцевого самоврядування. Необхідно підкреслити, що значення концептуальних навичок зростає в міру просування по службі.

Важливий внесок у розвиток концептуальних навичок внесла концепція вертикального лідерства. Вертикальне лідерство сприяє розвитку мислення,

розв'язанню складних проблем в умовах безперервних змін і невизначеності, розвиває інтелектуальний, емоційний та соціальний потенціал.

Основними завданнями концепції вертикального лідерства є:

– трансформація способу мислення (розвиток інтелектуального, емоційного і соціального потенціалу) для усвідомлення та адаптації до викликів зовнішнього середовища, проведення змін і впровадження інновацій на благо суспільства;

– розвиток здатності глибше обмірковувати та інтерпретувати складні ситуації;

– розвиток здатності розв'язувати складні проблеми, вибудовувати важливі взаємовідносини та управляти в невизначеному середовищі, що швидко змінюється;

– розвиток інтелектуального та емоційного інтелекту на рівні більш глибокої свідомості й уважності.

Таким чином, вертикальне лідерство спрямоване на розвиток і оновлення ментальної моделі індивіда. Воно розширює картину світу й постійно підвищує рівень усвідомлення об'єктивної реальності, що дозволяє розв'язувати складні проблеми [4].

Комунікаційні навички являють собою здатність індивіда до взаємодії як з окремими людьми, так і групами (командами). Комунікаційна компетентність є важливим аспектом діяльності всіх державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Комунікаційні навички включають: здатність здійснювати ефективні міжособистісні комунікації, здатність до навчання та консультування інших людей, створення робочих груп, команд та управління ними, проведення зборів, управління конфліктами і стресами, конструктивного забезпечення зворотного зв'язку, впливу на думку інших людей, стимулювання і зарядження їх енергією.

Як показали численні дослідження, ефективність діяльності керівників значною мірою залежить від рівня їх міжособистісної компетентності, в основі якої лежить емоційний інтелект (EQ) [2]. Згідно з дослідженнями Д. Гоулмана, розвиток методів управління, в основі яких лежить професійна компетентність, значно відстає від технологічного прогресу. Сьогодні має місце яскраво виражена тенденція до зростання коефіцієнта розумового розвитку (IQ) і зниження рівня коефіцієнта емоційного інтелекту (EQ), який безпосередньо пов'язаний із навичками міжособистісного спілкування.

Технічні (професійні) навички припускають наявність спеціальних знань, аналітичних здібностей та вміння правильно застосовувати їх у професійній діяльності. Важливу роль, на думку Р. Каца, у діяльності керівників нижчого рівня управління відіграють технічні навички. Однак у міру кар'єрного зростання потреба в технічних навиках зменшується, а значення концептуальних навичок і навичок міжособистісного спілкування зростають.

Зміст і типологія професійних навичок визначаються наданими посадовим особам органів публічної влади повноваженнями, завданнями, обов'язками, посадовими інструкціями тощо.

Таким чином, типологія навичок, запропонованих Р. Кацем, повною мірою може бути використана у сфері публічного управління. Державні службовці, керівники місцевих державних адміністрацій, посадові особи місцевого самоврядування повинні володіти концептуальними, комунікаційними і професійними навичками.

Професійна компетентність формується в процесі професійного навчання та досвіду. Професійне навчання – набуття та вдосконалення професійних знань, умінь та навичок, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації державного службовця або посадової особи для їх професійної діяльності. Професійне навчання регулюється Законом України «Про державну службу» та Положенням про систему професійного навчання державних службовців, голів

місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 р. № 106. Зазначені документи визначають організаційні засади функціонування системи професійного навчання, принципи професійного навчання (обов'язковість та безперервність; цілеспрямованість, прогностичність та випереджувальний характер; інноваційність та практична спрямованість; індивідуалізація та диференціація підходів до навчання; відкритість та академічна добросовісність тощо), форми та види навчання (підготовка, перепідготовка, спеціалізація, підвищення кваліфікації, стажування) в навчальних закладах, установах, організаціях, які мають право надавати освітні послуги [6; 7].

Основними видами навчання, які широко використовуються у вітчизняній і зарубіжній практиці професійного навчання, є: аудиторне навчання, самостійне навчання, дистанційне навчання (е-навчання), навчання на робочому місці. Як показали дослідження провідних експертів у сфері професійного навчання (У. Айзекс, К. Аргирис, Е. Венгер, Д. Кім, П. Сенге, Д. Форрест, Е. Шейн та ін.), найефективнішим є навчання на робочому місці. Учені зазначають:

- найефективніше навчання – соціальне та активне, а не індивідуальне і пасивне;
- найважливіше – люди повинні навчитися не засвоювати правила, норми і процедури, діючи на робочому місці, а застосовувати їх на основі інтуїції, суджень, досвіду і здорового глузду, інтегрованих у повсякденну практичну діяльність;
- справжнє навчання є продуктом постійного відновлювального циклу набуття досвіду, якого люди набувають безпосередньо на робочому місці;
- навчання здійснюється шляхом обміну між працівниками своїми індивідуальними інтелектуальними моделями, які формуються у процесі набуття нового досвіду.

У вітчизняній і зарубіжній практиці професійного навчання широко застосовуються такі наукові концепції: теорія стилів пізнання і циклів навчання Д. Колба [13], теорія соціального навчання А. Бандури [1], концепції індивідуального й організаційного навчання Д. Кіма [12], концепція організації, що навчається, та ін.

У процесі навчання, спрямованого на формування професійної компетентності, необхідно враховувати той факт, що кожна людина володіє індивідуальним стилем пізнання, який визначається властивими тільки для неї сприйняттям, інтерпретацією і реакцією на отриману інформацію. Відповідно до теорії стилів пізнання та циклів навчання Д. Колба, пізнання характеризується двома вимірами: 1) збір інформації (конкретний досвід або абстрактна концептуалізація); 2) оцінювання інформації (рефлексивне спостереження або активне експериментування). На основі вказаних стилів пізнання можна визначити чотири стадії навчального циклу:

- 1) конкретний досвід (навчання шляхом експериментування);
- 2) рефлексивне спостереження (навчання шляхом розгляду ситуацій);
- 3) абстрактна концептуалізація (навчання шляхом роздумів й осмислення ситуацій);
- 4) активне експериментування (практичне навчання).

Нова навчальна ситуація, яка виникає у процесі навчання, стає новим конкретним досвідом (стадія 1), і цикл повторюється. Індивід залежно від властивого йому стилю пізнання входить у цикл з будь-якої його стадії. Навчання буде більш ефективним, якщо цикл повністю пройде всі стадії. Дослідження підтвердили, що дотримання цього навчального циклу сприяє підвищенню ефективності навчання. Як показує практика, більшість навчальних закладів акцентує увагу на таких методах навчання, як: рефлексивне спостереження й

абстрактна концептуалізація, що позитивно впливає на формування концептуальних навичок і негативно – на формування навичок міжособистісного спілкування та професійних навичок.

Відповідно до теорії соціального навчання А. Бандури, поведінка людини обумовлюється постійним взаємним впливом таких факторів: поведінкових, когнітивних та факторів середовища. Відповідно до цієї теорії людина може вчитися не тільки на власному досвіді, але й на основі спостереження за поведінкою інших людей. Навчання на основі власного досвіду здійснюється за рахунок позитивного або негативного підкріплення дій людини. Таким чином, відбувається відбір ефективних форм поведінки. Під час навчання шляхом спостереження в індивіда формується уявлення про те, яким чином повинна реалізовуватися нова поведінка. Така інформація є для нього керівництвом до дії. Отже, соціальне навчання поєднує концептуальні знання з можливістю їх практичного застосування.

Теорія андрагогіки М. Ноулза орієнтована на навчання дорослих, її основними принципами є: пріоритетність самостійного навчання; спільна діяльність учнів; використання досвіду; коригування застарілого досвіду й особистісних настанов, які перешкоджають засвоєнню нових знань; індивідуальний підхід до навчання; елективність навчання; системність навчання; актуалізація результатів навчання.

У межах концепції індивідуального та організаційного навчання Д. Кіма процес навчання розглядається як колесо, яке постійно обертається, і включає чотири цикли:

- 1) набуття досвіду на робочому місці;
- 2) роздуми про результати особистого досвіду;
- 3) розробка концепцій, узагальнень, висновків, нових моделей поведінки на основі роздумів про результати досвіду;
- 4) перевірка концепцій, узагальнень, висновків, вироблення нових моделей поведінки на особистому досвіді [12].

Навчальна ситуація, яка виникає в процесі навчання, стає новим конкретним досвідом і цикл навчання повторюється (рис. 1).

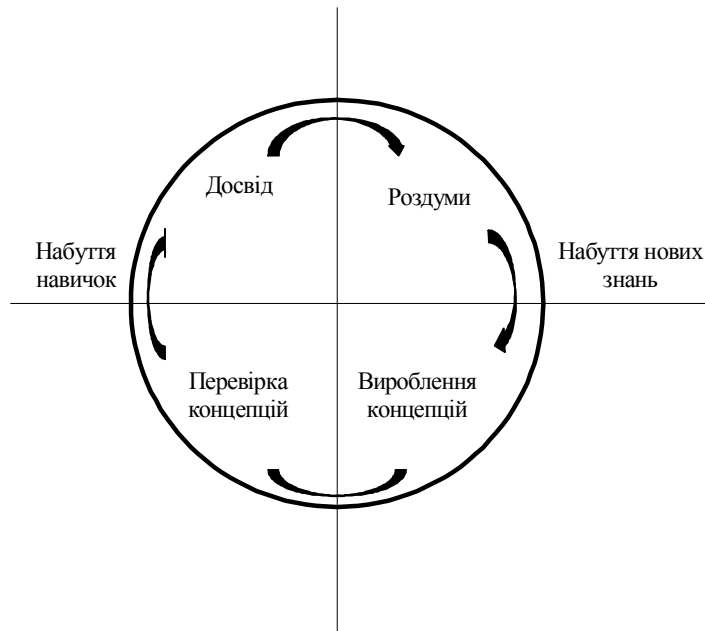


Рис. 1. Колесо навчання за Д. Кімом

Відповідно до концепції Д. Кіма, у першій половині циклу (перевірка концепцій і досвід) здобуваються навички, у другій (роздуми й вироблення концепцій) – знання. У результаті численних обертів колеса навчання здобуваються нові знання та навички, тобто здійснюється індивідуальне навчання. На основі знань та навичок, які нікуди не зникають і зберігаються в пам'яті людини, формується індивідуальна модель мислення (індивідуальний стереотип мислення), або інтелектуальна модель. На думку Д. Кіма, інтелектуальна модель являє собою індивідуальне бачення світу та створює контекст, у якому людина сприймає й інтерпретує конкретні ситуації [12]. Інтелектуальна модель визначає причини, терміни, темпи обертання колеса навчання, контролює сприйняття, інтерпретацію і поведінкову реакцію на інформацію.

Організаційне навчання здійснюється шляхом обміну індивідуальними інтелектуальними моделями в процесі спільної трудової діяльності людей. Обсяги знань і навичок, нагромаджені організаціями за роки постійного обертання колеса навчання й обміну інтелектуальними моделями, зберігаються у вигляді документів як у письмовій, так і в електронній формі. Однак більша частина знань і навичок зберігаються в колективній пам'яті всіх співробітників. Ці нагромаджені, але не артикульовані (приховані) знання і навички є унікальними й критично важливими для ефективної професійної діяльності.

Концепція організації, що навчається, розглядає безперервне, засноване на досвіді й знаннях, індивідуальне та організаційне навчання як необхідну умову вдосконалення професійної майстерності та саморозвитку [8].

Згідно з П. Сенге, основними підходами, які необхідно застосовувати для створення організації, що навчається, є: досконале розуміння особистості, розвиток ментальної моделі, формування спільного бачення організації, групове навчання та розвиток системного мислення [8].

Таким чином, застосування основних положень розглянутих вище концепцій навчання дозволить вибрати оптимальні форми, види та моделі навчання, спрямовані на формування та розвиток професійної компетентності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в межах навчального закладу або безпосередньо на робочому місці.

Використання одноелементної (лекція), двоелементної (лекція – обговорення) та триелементної (лекція – обговорення – приклад) моделей навчання є неефективним, адже спрямоване на формування однієї складової частини професійної компетентності – концептуальних навичок. Прослуховування пізнавальних або когнітивних навчальних курсів є недостатнім процесом для формування професійної компетентності. Знати та діяти – це різні речі. Уміння аналізувати ситуацію, виявляти проблему або знаходити правильну відповідь не є запорукою успішної реалізації того чи іншого рішення на практиці. Таким чином, формування та розвиток професійних навичок передбачає їх практичне застосування. Водночас практика, не підкріплена відповідними концептуальними знаннями та навичками, не здатна відповідати потребам у гнучкості й адаптивності до різних ситуацій. Освоєння та розвиток професійних навичок передбачає як концептуальне навчання, так і поведінкову практику [13].

Вихідна навчальна модель, заснована на теорії соціального навчання, включає чотири елементи: 1) концептуальне навчання (вивчення поведінкових принципів або керівництва), у ході якого застосовуються традиційні методи навчання (лекція, інструктування); 2) демонстрація прикладів успішних або невдалих дій (розгляд реальних ситуацій, демонстрація фільмів, документів); 3) практичне засвоєння поведінкових принципів та рекомендацій (виконання вправ, рольові ігри); 4) обговорення (встановлення зворотного зв'язку). Основними умовами підвищення ефективності цієї моделі є:

- поведінкові принципи і рекомендації повинні ґрунтуватися на результатах наукових досліджень;
- ті, хто навчаються, повинні усвідомлювати рівень своєї компетентності та бути мотивованими до її подальшого підвищення;
- навчальна модель повинна містити прикладний компонент.

У процесі навчання необхідно мати на увазі, що ті, хто навчаються, можуть мати різний рівень знань, умінь та навичок (професійної компетентності). З огляду на це найбільш ефективною моделлю навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування є п'ятикомпонентна модель, яка включає такі етапи: 1) діагностичне дослідження існуючого рівня компетентності; 2) вивчення ключових принципів і поведінкових рекомендацій; 3) аналіз конкретних ситуацій; 4) практичне освоєння ключових принципів і поведінкових рекомендацій; 5) застосування ключових принципів і поведінкових рекомендацій (рис. 2).

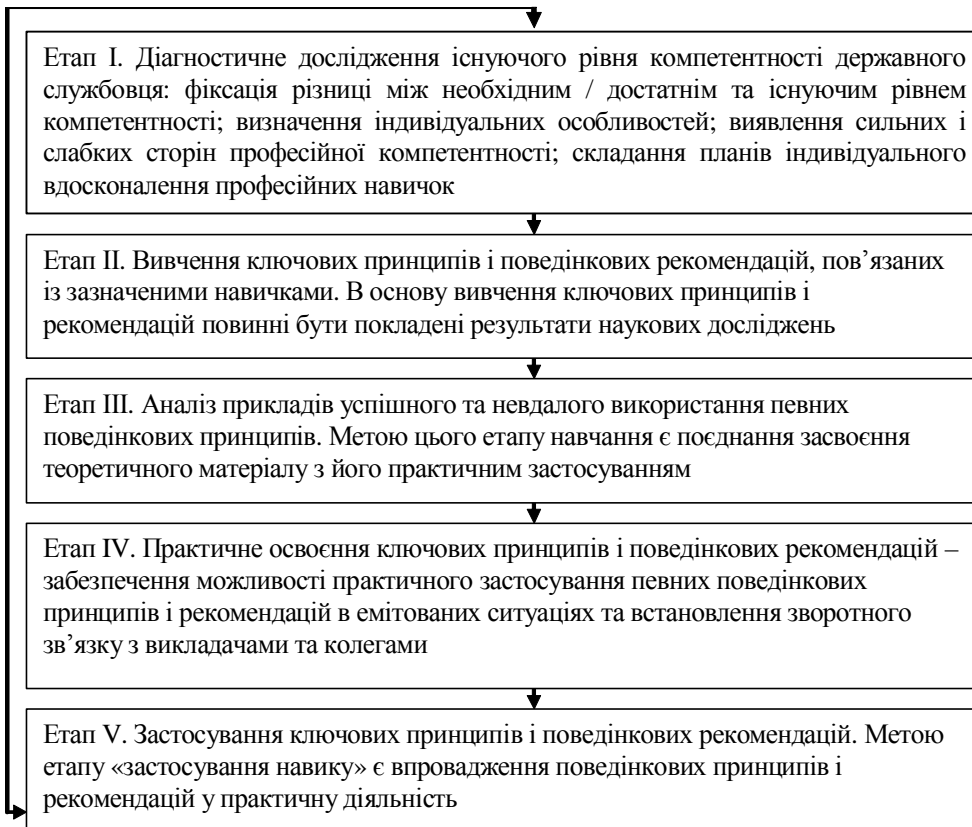


Рис. 2. Модель навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування

Основними інструментами оцінювання професійного рівня, стилю роботи і основних характеристик навичок того, хто навчається, можуть бути тести, вправи для самооцінки, рольові ігри тощо. Вказані інструменти дозволяють зафіксувати різницю між необхідним / достатнім та існуючим у державного службовця рівнем компетентності. Ці методики навчання застосовуються для визначення індивідуальних особливостей, виявлення сильних і слабких сторін

професійної компетентності та складання планів індивідуального вдосконалення професійних навичок.

Другий етап навчання полягає у вивченні ключових принципів і поведінкових рекомендацій, пов'язаних із зазначеними навичками. В основу вивчення ключових принципів і рекомендацій повинні бути покладені результати наукових досліджень, а не рекомендації популярної літератури. Метою другого етапу є освоєння засобів успішного розвитку та використання певного навичку. Основними інструментами вивчення навичку повинні бути тексти і поведінкові рекомендації.

Третій етап навчання полягає в аналізі прикладів успішного та невдалого використання певних поведінкових принципів. Метою цього етапу навчання є поєднання засвоєння теоретичного матеріалу з його практичним застосуванням. Критичний аналіз поведінки державних службовців сприяє більш глибокому розумінню та засвоєнню навчального матеріалу. У процесі аналізу певної навички повинні розглядатися моделі ефективної та неефективної поведінки, що сприятиме більш успішному застосуванню цих навичок у практичній діяльності. При цьому увага повинна бути сконцентрована на осмисленні можливих варіантів дій у тій чи іншій ситуації, а не на пошуку правильної відповіді. Основними інструментами аналізу навичок можуть бути приклади різних ситуацій з практики.

Етап практичного засвоєння навичок спрямований на забезпечення можливості практичного застосування певних поведінкових принципів і рекомендацій в емітованих ситуаціях та встановлення зворотного зв'язку з викладачами та колегами.

Етап практичного застосування професійних навичок в умовах аудиторії дозволить освоїти той чи інший навик на практиці для подальшого внесення необхідних корективів у дії того, хто навчається, з метою уникнення неефективних рішень у професійній діяльності. Основними інструментами практичного навчання в аудиторних умовах можуть бути різного роду вправи, проблемні ситуації, рольові ігри, групове вирішення завдань тощо. Метою етапу «застосування навичку» є впровадження поведінкових принципів і рекомендацій у практичну діяльність. Зворотний зв'язок являє собою процес аналізу та оцінювання результатів навчання.

Висновки:

1. Процес навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування повинен бути спрямований на формування і розвиток професійної компетентності, в основі якої лежать концептуальні навички, навички міжособистісного спілкування і професійні навички.

2. Використання в навчальному процесі одно-, дво-, триелементної моделі навчання є неефективним, оскільки спрямовано на формування знань і умінь, а не на розвиток професійних навичок.

3. Використання в навчальному процесі п'ятиелементної моделі навчання дозволяє: оцінити існуючий рівень компетентності; виявити потреби в підвищенні рівня знань, умінь і навичок та розробити індивідуальні плани вдосконалення професійної компетентності; оволодіти не тільки знаннями і вміннями, але й професійними навичками.

4. Навчання на робочому місці як найбільш ефективна модель розвитку професійної компетентності в органах публічної влади обмежується використанням таких інструментів, як: наставництво і консультування. Тому навчання на робочому місці вимагає додаткового дослідження.

5. Запровадження сучасних моделей навчання потребує від навчальних закладів системної роботи з розроблення, запровадження і оновлення відповідного науково-методичного забезпечення.

Перспектива подальших досліджень визначається можливістю вдосконалення теоретико-методологічних підходів до розробки моделей формування та розвитку професійної компетентності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Список бібліографічних посилань

1. Бандура А. Теория социального научения. Санкт-Петербург: Евразия, 2000. 320 с.
2. Гоулман Д. Эмоциональное лидерство: искусство управления на основе эмоционального интеллекта: пер. с англ. Москва: Альпина Паблишер, 2015. 301 с.
3. Дафт Р. Уроки лидерства: пер. с англ. Москва: Эксмо, 2006. 480 с.
4. Комарова К. В. Вертикальне лідерство як фактор підвищення професійної компетентності державного службовця. *Теорія та практика публічної служби*: зб. тез доп. XI наук.-практ. конф., м. Дніпро, 21 груд. 2018 р. Дніпро, 2018. С. 200 – 202.
5. Науково-практичний коментар до закону України «Про державну службу» / ред. кол.: К. О. Ващенко [та ін.]. Київ: ФОП Москаленко О. М., 2017. 796 с.
6. Про державну службу: Закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. № 4. Ст. 43.
7. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Постанова Кабінету Міністрів України від 6 лют. 2019 р. № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF>.
8. Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации. Москва: Олимп-Бизнес, 2009. 448 с.
9. Уиддет С., Холлифорд С. Руководство по компетенциям: пер. с англ. Москва: НРРО, 2003. 224 с.
10. European Communities. The European Qualifications Framework for Lifelong Learning (EQF). (2008). *Education and Training*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. Retrieved from http://ecompetences.eu/wp-content/uploads/2013/11/EQF_broch_2008_en.pdf.
11. Katz, R. (1974, September – October). Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*. 90 – 102.
12. Kim, D. H. (1993). The Link between Individual and Organizational Learning. *Sloan Management Review*, 35 (1), 37 – 50.
13. Kolb, D., Osland, J., & Rubin, I. (1995). *Organizational Behavior: An Experiential Approach to Human Behavior in Organizations*. 6th ed. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ.

List of references

1. Bandura A. Teoriya sotsialnogo naucheniya. Sankt-Peterburg: Evraziya, 2000. 320 p. [in Russian].
2. Goulman D. Emotsionalnoe liderstvo: iskusstvo upravleniya na osnove emotsionalnogo intellekta: per. s angl. Moskva: Alpina Pablisher, 2015. 301 p. [in Russian].
3. Daft R. Uroki liderstva: per. s angl. Moskva: Eksmo, 2006. 480 p. [in Russian].
4. Komarova K. V. Vertykalne liderstvo yak faktor pidvyshchennia profesiinnoi kompetentnosti derzhavnoho sluzhbovtsia. *Teoriia ta praktyka publichnoi sluzhby*: zb. tez dop. XI nauk.-prakt. konf., m. Dnipro, 21 hrud. 2018 r. Dnipro, 2018. P. 200 – 202 [in Ukrainian].
5. Naukovo-praktychnyi komentar do zakonu Ukrainy «Pro derzhavnu sluzhbu» / red. kol.: K. O. Vashchenko [ta in.]. Kyiv: FOP Moskalenko O. M., 2017. 796 p. [in Ukrainian].
6. Pro derzhavnu sluzhbu: Zakon Ukrainy vid 10 hrud. 2015 r. № 889-VIII. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*. 2016. № 4. St. 43 [in Ukrainian].
7. Pro zatverdzhennia Polozhennia pro systemu profesiinoho navchannia derzhavnykh sluzhbovtsiv, holiv mistsevykh administratsii, yikh pershykh zastupnykiv ta zastupnykiv, posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia ta deputativ mistsevykh rad: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 6 liut. 2019 r. № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF> [in Ukrainian].

Civil Service

8. Senge P. Pyataya distsiplina. Iskusstvo i praktika samoobuchayusheysya organizatsii. Moskva: Olimp-Biznes, 2009. 448 p. [in Russian].

9. Uiddet S., Holliford S. Rukovodstvo po kompetentsiyam: per. s angl. Moskva: HIPPO, 2003. 224 p. [in Russian].

10. European Communities. The European Qualifications Framework for Lifelong Learning (EQF). (2008). *Education and Training*. Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities. Retrieved from http://ecompetences.eu/wp-content/uploads/2013/11/EQF_broch_2008_en.pdf [in English].

11. Katz, R. (1974, September – October). Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*. 90 – 102 [in English].

12. Kim, D. H. (1993). The Link between Individual and Organizational Learning. *Sloan Management Review*, 35 (1), 37 – 50 [in English].

13. Kolb, D., Osland, J., & Rubin, I. (1995). *Organizational Behavior: An Experiential Approach to Human Behavior in Organizations*. 6th ed. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ [in English].

KOMAROVA Kateryna

PhD in Economic, Associate Professor,
Associate Professor of Department of Public Administration
and Local Government, Dnipropetrovsk Regional Institute
of Public Administration, National Academy
for Public Administration under the President of Ukraine

MODELS OF FORMATION AND DEVELOPMENT OF PROFESSIONAL COMPETENCE OF CIVIL SERVANTS AND PUBLIC SERVANTS OF LOCAL GOVERNMENT

The purpose of the paper is to study and substantiate models of formation and development of competencies of civil servants and public servant of local government in the process of professional training theoretically. An analysis of the research on the issues of professional competence of civil servants and officials of public administration bodies has shown that researchers focus on the conceptual construct and typology of professional competence. The models of formation and development of competence in the process of professional training have not been sufficiently thoroughly investigated, which led to the choice of the area of this research. The most effective models of formation and development of professional competence of civil servants and public servant of local self-government are substantiated on the basis of analysis and synthesis of modern scientific concepts of professional training. The main components of professional competence have been identified. Emphasis is placed on formation and development of conceptual, communication and professional skills, as competence is implemented only in the skills being critical for the practical activity. Models of professional training have been offered. This is recommended for use in educational institutions. The findings can form the basis of further theoretical and applied research related to the study of models of formation and development of competences of civil servants and public servant of local government in the process of professional training.

Key words: professional competence, civil servant, public servant of local government, knowledge, techniques, skills, model of training, individual and organizational training.

Надійшла до редколегії 19.02.20