

Функціонування і розвиток механізмів державного управління

УДК 35.08

Мельников Александр Федорович

*доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри цифрових технологій та електронного урядування
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна*

Мельников Александр Федорович

*доктор наук по государственному управлению, профессор,
профессор кафедры цифровых технологий и электронного правительства
Харьковский национальный университет имени В.Н. Каразина*

Melnikov Olexander

*Doctor of Public Administration, Professor,
Professor of the Department of Digital Technologies and e-Government
V.N. Karazina Kharkiv National University*

ORCID: 0000-0001-6856-8362

Кобзев Игорь Владимирович

*кандидат технічних наук, доцент,
доцент кафедри цифрових технологій та електронного урядування
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна*

Кобзев Игорь Владимирович

*кандидат технических наук, доцент,
доцент кафедры цифровых технологий и электронного правительства
Харьковский национальный университет имени В.Н. Каразина*

Kobzev Igor

*PhD, Associate Professor, Associate Professor of the
Department of Digital Technologies and e-Government
V.N. Karazina Kharkiv National University*

ORCID: 0000-0002-7182-5814

Косенко Аліса Володимирівна

*кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри економічної політики та менеджменту
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна*

Косенко Алиса Владимировна

*кандидат наук по государственному управлению, доцент,
доцент кафедры экономической политики и менеджмента
Харьковский национальный университет имени В.Н. Каразина*

Kosenko Alisa

*PhD, Associate Professor, Associate Professor of the
Department of Economic Policy and Management
V.N. Karazina Kharkiv National University*

ORCID: 0000-0002-4006-2295

**ВИЗНАЧЕННЯ НАВЧАЛЬНИХ ПОТРЕБ ЯК НЕОБХІДНИЙ
ЕЛЕМЕНТ НАВЧАЛЬНОГО ПРОЦЕСУ
ОПРЕДЕЛЕНИЕ УЧЕБНЫХ ПОТРЕБНОСТЕЙ КАК
НЕОБХОДИМЫЙ ЭЛЕМЕНТ УЧЕБНОГО ПРОЦЕССА
DEFINITION OF LEARNING NEEDS AS A NECESSARY ELEMENT
OF THE LEARNING PROCESS**

***Анотація.** У статті визначено особливості професійного навчання державних службовців в умовах становлення нової парадигми державного управління трудовими ресурсами, що передбачає забезпечення її залежності від чинників зовнішнього соціально-економічного середовища, спрямування державних службовців на розвиток державно-приватного партнерства, взаємозв'язок навчання з активною самоосвітою, самовдосконаленням державних службовців, впровадження нових форм менеджменту навчального процесу, ефективного залучення працівників*

кадрових служб органів влади до участі у відпрацюванні та здійсненні програм професійного навчання державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування; зв'язок навчання з подальшим кар'єрним зростанням державних службовців, забезпечення залежності змісту навчання від суспільно-державних, регіональних, організаційних та індивідуальних освітніх потреб державних службовців.

Досліджено визначення навчальних потреб державних службовців, основними серед яких є потреби у знаннях, вміннях та навичках у грамотному використанні нормативної бази, діловому спілкуванні та нових інформаційних технологіях.

Ключові слова: державна служба, професійна підготовка, навчальні потреби.

Аннотація. В статье определены особенности профессионального обучения государственных служащих в условиях становления новой парадигмы государственного управления трудовыми ресурсами, предусматривающей обеспечение ее зависимости от факторов внешней социально-экономической среды, ориентацию государственных служащих на развитие государственно-частного партнерства, взаимосвязь обучения с активным самообразованием, самосовершенствованием государственных служащих, внедрение новых форм менеджмента учебного процесса, эффективное привлечение работников кадровых служб органов власти к участию в отработке и осуществлении программ профессионального обучения государственных служащих и должностных лиц органов местного самоуправления; связь обучения с дальнейшим карьерным ростом государственных служащих, обеспечение зависимости содержания обучения от общественно-государственных, региональных, организационных и индивидуальных образовательных потребностей государственных служащих.

Исследовано определение учебных потребностей государственных

служащих, основными из которых являются потребности в знаниях, умениях и навыках в грамотном использовании нормативной базы, деловом общении и новых информационных технологиях.

Ключевые слова: государственная служба, профессиональная подготовка, учебные потребности.

Summary. *The article identifies the features of professional training of civil servants in the formation of a new paradigm of public management of labor resources, which provides for its dependence on external socio-economic environment, the direction of civil servants to develop public-private partnership, the relationship of learning with active self-education, self-improvement civil servants, introduction of new forms of management of the educational process, effective involvement of employees of personnel services of public authorities to participate in the development and implementation of professional training programs for civil servants and officials of local governments; connection of training with further career growth of civil servants, ensuring the dependence of the content of training on public, regional, organizational and individual educational needs of civil servants.*

The definition of training needs of civil servants, the main among which are the needs for knowledge, skills and abilities in the competent use of regulations, business communication and new information technologies

Key words: *civil service, training, educational needs.*

Постановка проблеми. Зараз немає фактично жодного питання організації та функціонування органів державної влади й органів місцевого самоврядування, державної служби взагалі, яке б не було пов'язане з професіоналізмом і компетенцією службовців. Запровадження адміністративної й політичної реформ, формування на сучасних засадах нового механізму функціонування держави та державного апарату, розвиток державної служби органічно пов'язано з професійною підготовкою кадрів.

Удосконалення системи професійного навчання державних службовців зумовлено становленням державної служби України, воно є складовою її кадрового забезпечення. Становлення самої державної служби та системи підготовки кадрів для неї відбувається в умовах зміни парадигми суспільного розвитку, типу культури, духовно-моральних орієнтирів.

За таких умов ефективне функціонування системи неперервного професійного навчання державних службовців є нагальною потребою та найважливішим фактором зміцнення державності, становлення правової, демократичної, соціальної держави з соціально орієнтованою ринковою економікою.

Це дозволяє визначити шляхи вдосконалення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. Вони зумовлені, насамперед, стратегією та змістом реформ і перетворень, в яких усе більше підвищується роль особистісного фактору, наукових знань, професіоналізму та компетентності кадрів державного апарату. Зміст і рівень спеціального, фахового, професійного навчання повинні відповідати стратегічним напрямам розбудови державності, мати випереджальний характер, враховувати високий динамізм соціальних і економічних процесів, завдання й труднощі становлення нової моделі державного управління, кадрового забезпечення державної служби. У той же час необхідно збільшувати престиж державної служби і, як наслідок, рівень професійної компетенції її працівників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукової літератури засвідчив, що, за всієї значущості, проблему системності професійної підготовки державних службовців висвітлено ще не достатньо.

Дослідженню вдосконалення фахової підготовки державних службовців велику увагу приділяють відомі західні фахівці: У. Бенніс, А. Вайгенд, М. Вудкок, Р. Джонсон, П. Тайнер, Г. Райт.

Окремі важливі аспекти професійної підготовки державних службовців

вже стали предметом розгляду багатьох вітчизняних дослідників, а саме: В.І. Лугового, Т.В. Мотренка, О.Ю. Оболенського, В.М. Олуйко, С.М. Серьогіна та ін.

Однак робіт теоретико-прикладного характеру щодо організаційно-правових проблем запровадження інноваційних підходів до організації професійного навчання в ситуації кардинально нових вимог до форм і методів роботи державних службовців поки ще бракує. Це й обумовлює актуальність теми дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). У галузі професійного навчання державних службовців особливий інтерес викликають підходи до оцінки потреб у підготовці та розвитку керівних кадрів, а також механізми, методи та техніка проведення доцільних організаційних змін з метою вдосконалення процесу підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування для забезпечення ефективної роботи установ та організацій **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

З цих позицій уявляється корисним проаналізувати вітчизняний та зарубіжний досвід щодо методологічних підходів, методів і техніки оцінки потреб, які використовуються в процесі підвищення кваліфікації, тобто в процесі оновлення та поглиблення знань, розвитку та вдосконалення вмінь та навичок, змін установок та пріоритетів держслужбовців.

Виклад основного матеріалу. Альберт Ейнштейн якось підмітив, що якби йому дали одну годину для вирішення проблеми, від якої залежить його життя, він би витратив сорок хвилин, щоб вивчити її, п'ятнадцять хвилин – перевірити ще раз та п'ять хвилин – щоб вирішити її **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**. Це підкреслює важливість підготовчого етапу в процесі професійного вдосконалення державних службовців: він занадто дорогий, щоб здійснювати його, не визначивши попередньо, що саме, у чому і наскільки треба вдосконалювати. Недешево коштує організаціям і відсутність на робочому місці працівника, а також відшкодування його середнього заробітку за період

навчання. Крім того, підвищення професійної компетентності у обсязі, який повністю не може бути використаний організацією, призводить до зростання втрачених можливостей, до розпорошення людського потенціалу не тільки сьогодні, але і в майбутньому, до падіння моралі, до підвищення плинності кадрів державних службовців та до інших втрат. Таким чином, організація професійної підготовки державних службовців потребує, як зазначалось раніше, системного підходу, а визначення потреб у професійному навчанні державних службовців є першим обов'язковим етапом цього процесу (рис. 1).



Рис. 1. Схема системного підходу в навчанні

Джерело: систематизовано авторами на основі [1]

Як бачимо, перший етап є ключовим. Саме оцінка потреб у професійному навчанні знаходиться в основі визначення основної мети підвищення кваліфікації та організаційного розвитку, від неї залежать також структура і зміст навчальної програми. У свою чергу мета та зміст програми визначають методи навчання, які повинні дати найбільший ефект.

Звісно, застосування системного підходу у навчальному процесі не є новим чинником для нашої системи освіти. Закон України “Про освіту”, інші нормативно-правові документи, пов’язані з навчанням, вимагають забезпечення цілісності навчального процесу, тобто поєднання мети, змісту, форм, методів та засобів навчання, з урахуванням контингенту тих, хто навчається [2; 3].

Проте одна справа наголосити, інша – реально забезпечити системний

підхід. Не може йти мова про єдність мети та змісту навчального процесу в системі професійного навчання державних службовців, якщо більшість навчальних закладів системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців розробляють та опановують освітньо-професійні програми підготовки та професійні програми підвищення кваліфікації державних службовців, в умовах відсутності галузевої складової державного стандарту (у тому форматі, що існує для інших освітніх напрямів і спеціальностей), а саме професійно-кваліфікаційних характеристик до певних категорій посад державних службовців. Отже зумовлюється висновок про те, що розроблені навчальними закладами освітньо-професійні програми підготовки та професійні програми підвищення кваліфікації державних службовців на сучасному етапі переважно носять суб'єктивний характер.

Узагалі, повертаючись до системного підходу у процесі навчання, варто наголосити, що деякі фахівці вважають аналізом потреб лише визначення кількості та категорій посад державних службовців, що потребують підготовки та підвищення кваліфікації. Проте аналіз потреб навчання – це з'ясування не тільки "кого", а й "чого", "чому", "коли" та "як" навчати. Таким чином, стан підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, потребує вирішення цілої низки проблем, зумовлених об'єктивною необхідністю формування нової освітньої системи.

Загалом потребу в професійному навчанні можна розглядати як розбіжність між досягнутою професійною компетентністю працівника та конкретними професійно-кваліфікаційними вимогами посади або організаційним завданнями. Ця розбіжність між вимогами та результатами діяльності державного службовця і складає власне потребу в його професійному навчанні. Якщо ж говорити про майбутнє, то це може бути розрив між його сьогоднішніми результатами та майбутніми вимогами.

Структура потреб дуже складна, їх можна класифікувати як такі:

– *кількісні та якісні потреби*. Перші визначають потребу кількості осіб,

яким необхідне підвищення кваліфікації; якісні потреби пов'язані зі структурою та вимогами до знань, умінь, навичок, які необхідно розвивати державному службовцю;

– *поточні та майбутні потреби.* Перші стосуються подолання розбіжності – і кількісної і якісної – у знаннях, вміннях, навичках і т. ін., які необхідно набути або поновити для розв'язання сьогоденних завдань організації; майбутні потреби пов'язані із змінами, що очікуються в меті, пріоритетах, технологіях, робочій силі, структурі організації та навколишньому середовищі, які можуть зумовити виникнення додаткових потреб у підвищенні кваліфікації державних службовців;

– *індивідуальні і колективні потреби.* Відмінність цих потреб щодо здійснюваного дослідження полягає в тому, що перші стосуються окремого державного службовця та, як правило, виникають при недостатності знань, умінь, низьких моральних якостях, неадекватних вимогам системи цінностей, а другі – колективні, зумовлені, з одного боку, сукупністю індивідуальних потреб груп працівників, якщо вони проявляються з досить значною частотою, а з іншого, – усвідомленням необхідності подолання недоліків, які можуть бути властиві лише колективу працівників, наприклад, відображають низьку ступінь взаємодії, кооперації, негативні явища в комунікаційних зв'язках. До колективних можна віднести також потреби притаманні певній галузі, наприклад, державній службі взагалі;

– *навчальні та "не навчальні" потреби.* У даному випадку критерієм є процес задоволення потреб: прогалини між прогнозованим і бажаним результатом можна зліквідувати або за допомогою підвищення кваліфікації в навчальних закладах на курсах і семінарах (навчальні потреби), або за допомогою методів "організаційного розвитку" через структурне вдосконалення, консультативну допомогу, нормотворчу діяльність тощо ("не навчальні" потреби);

– *"організаційні" та "особистісні" потреби.* У даному випадку

критерієм розподілу є причина виникнення потреби (перша обумовлена зміною пріоритетів організації чи установи та зміною відповідних вимог до працівників; друга потреба виникає при наявності різниці між теперішнім і бажаним рівнем компетентності окремих працівників.

Більш узагальнена структура потреб, на нашу думку, може бути представлена у такому вигляді:

– *стратегічні потреби (СП)*. Визначаючи ці потреби, треба розглядати сучасний стан у досягненні стратегічної мети та розв'язанні основних завдань всієї організації чи установи, тобто загальні проблеми, пов'язані з можливістю підвищення ефективності роботи в майбутньому;

– *оперативні потреби (ОП)* – це визначення різниці між теперішнім та бажаним станом виконання службових обов'язків державними службовцями, тобто потреб, пов'язаних з поліпшенням роботи певного підрозділу чи групи фахівців, або потреби у відповідних організаційних змінах з переглядом чинних посадових інструкцій;

– *навчальні потреби (НП)* – це порівняння компетентності окремих працівників із узгодженими стандартами (професійно-кваліфікаційними характеристиками, посадовими інструкціями і т. ін.) та визначення певних знань, вмінь та навичок, яких треба набути державним службовцям для належного рівня компетентності чи у зв'язку з організаційними змінами;

– *індивідуальні потреби (ІП)* – це потреби, пов'язані з визначенням індивідуальних цілей та шляхів їх досягнення, а також із сприянням та підтримкою особистих планів професійного розвитку.

Узагальнюючи вищенаведене, можна зробити висновок, що визначення потреб навчання як основа для прийняття кадрових рішень є аналізом здійсненої працівниками роботи з орієнтацією на минуле і оцінкою придатності державних службовців для виконання певних завдань у майбутньому. Наведемо стислий приклад структуризації потреб (табл. 1).

Окреслимо лише деякі підходи щодо здійснення аналізу проблем, які

корисно застосовувати при проведенні досліджень.

Одним з найефективніших дедуктивних підходів є використання SWOT (strength – сила, weakness – слабкість, opportunity – можливість, threat – загроза, перешкода) і PEST (political – політичні, economical – економічні, social – соціальні, technical – технічні) методик, які представляють собою системний підхід та використовуються для всебічного розгляду проблеми [4]. Такий аналіз дозволяє обрати раціональну траєкторію вирішення проблеми, що з найбільшою ймовірністю та з найменшим ризиком і витратами забезпечує досягнення найбільш привабливої стратегічної мети (вирішення проблеми). Цей аналіз наведений у табл. 2.

Таблиця 1

Структуризація потреб у навчанні

№	Потреба	Зміст	Приклад
1	СП	Підвищити ефективність роботи організації	Зменшити витратну частину бюджету організації
2	ОП	Провести організаційні зміни та перегляд посадових інструкцій службовців	Здійснити скорочення штатів та автоматизувати діяльність деяких підрозділів
3	НП	Підвищити компетентність службовців згідно з організаційними змінами та новими посадовими інструкціями	Провести навчання службовців новітнім інформаційним технологіям
4	ІП	Врахувати особисті плани професійного розвитку службовців	Використати бажання службовця оволодіти комп'ютером

Джерело: систематизовано авторами на основі [1]

Таблиця 2

Підходи щодо здійснення аналізу потреб

Види аналізу	
SWOT-аналіз базується на факторах, наступних напрямів:	PEST-аналіз враховує вплив і наслідки чинників, які відносяться до наступних спрямувань:
<ul style="list-style-type: none">– сильні сторони, переваги– слабкі сторони, недоліки– можливості– перешкоди, загрози	<ul style="list-style-type: none">– політичні– економічні– соціальні– технічні

Джерело: систематизовано авторами на основі [1]

Після з'ясування характерних ознак між питаннями SWOT і PEST – аналізу встановлюються зв'язки, які оформляються у вигляді відповідних матриць. Заповнення матриць дозволяє визначити потреби для вирішення проблеми, що ставиться. Має місце також індуктивний підхід оцінки потреб, коли, починаючи з розгляду проблем ефективності робочого місця, ми виходимо на потреби, що пов'язані з організаційними, кадровими змінами, змінами умов функціонування установи та на навчальні потреби.

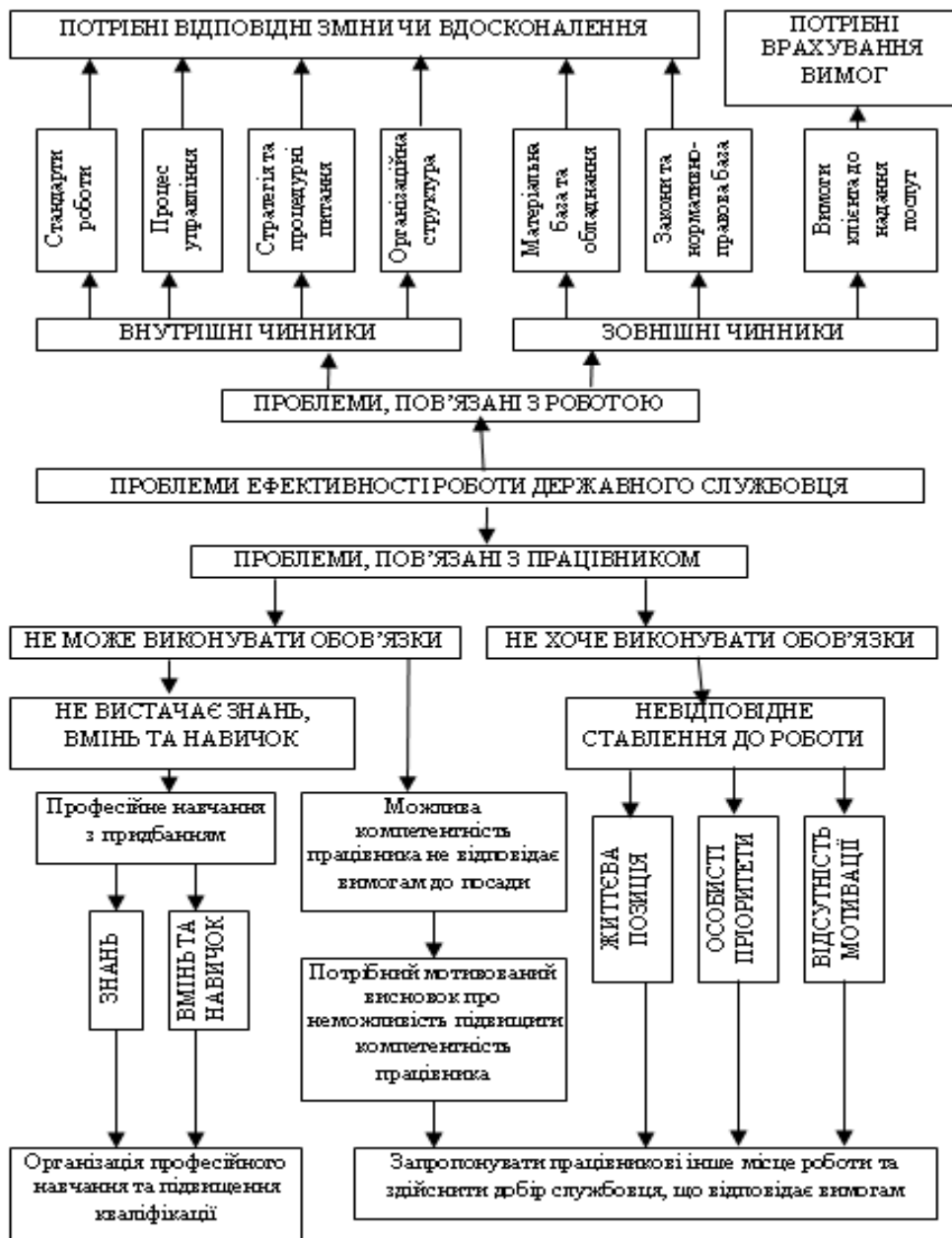


Рис. 2. Проблеми ефективності роботи державного службовця

Джерело: систематизовано авторами на основі [1]

Узагальнюючи проблеми, пов'язані з підвищенням ефективності робочого місця державного службовця, можна скласти певну схему (рис. 2), яка свідчить, що на навчальні потреби виходить лише частка проблем, які аналізуються.

З іншого боку, якщо, наприклад, встановлено потреби в організаційних змінах, чи потреби в змінах нормативно-правового середовища, то вони також мають навчальну складову, але стосуються вже більш високої категорії державних службовців – керівників.

Отже, розбіжність між вимогами посади або організаційними завданнями та досягнутою професійною компетентністю державного службовця власне і складає потребу у його професійному навчанні. Проаналізуємо природу та можливі варіанти (умови) цієї розбіжності.

Уведемо умовні позначки:

ДК – досягнутий рівень компетентності працівника; (теперішня компетентність державного службовця, яка обумовлена його теперішніми знаннями, вміннями, навичками і т. ін.);

МК – можлива (потенційна) компетентність працівника (найвища можлива компетентність державного службовця, яка обумовлена його IQ, досвідом, станом здоров'я і т. ін.);

ДЕ – досягнута ефективність працівника (якість та ефективність виконання державним службовцем своїх посадових обов'язків, тобто реалізована компетентність);

НЕ – необхідна ефективність працівника (професійно-кваліфікаційні характеристики, посадові обов'язки та інструкції і т. ін.).

Не має сенсу доводити постійність співвідношення: $МК \geq ДК \geq ДЕ$, адже працівник не може працювати краще, ніж спроможний на теперішній час, а тим більше, ніж здатний взагалі. Підкреслимо також, що для виходу на навчальні потреби необхідно виконання умови $МК \geq НЕ$, тобто максимально-можлива компетентність державного службовця повинна бути, при найму, не менш, ніж

вимоги посади, на якій він працює. Якщо ця умова відсутня, то працівник не відповідає вимогам до посади і жодна навчальна "інтервенція" не має сенсу. У цьому випадку варто запропонувати працівнику інше (згідно з його можливостями) місце роботи, а посаду замінити службовцем, що відповідає вимогам.

На рис. 3 показані можливі варіанти "розбіжностей" (**P**) між організаційними (посадовими) вимогами (**HE**), результатами діяльності (**DE**) та досягнутою компетентністю державного службовця (**DK**).

Так, на рис. 3(a) показано ситуацію, коли державний службовець повністю реалізує свою компетентність (**DE = DK**), але все ще не відповідає вимогам посади (чи завдання) тобто **P = HE - DK**. У цьому разі необхідно підвищувати кваліфікацію державного службовця або понизити його у посаді.

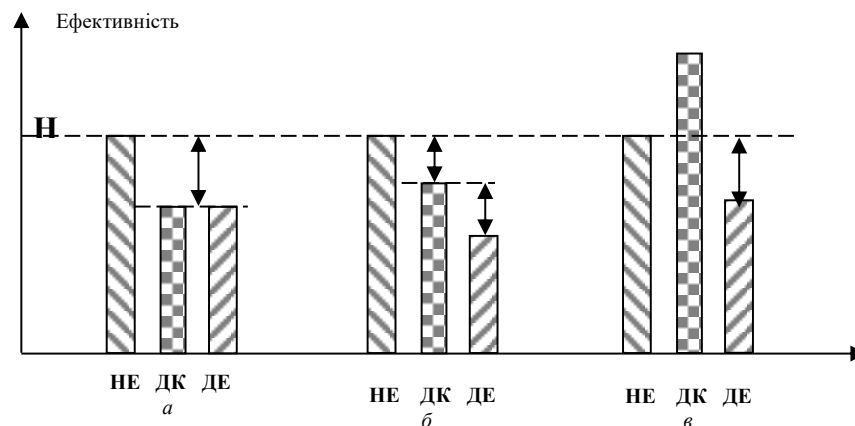


Рис. 3. Ситуаційний підхід до визначення потреб у навчанні

Джерело: систематизовано авторами на основі [1]

Рис. 3 (б) ілюструє ситуацію, коли досягнута ефективність нижча від компетентності державного службовця (**DE < DK**); у той же час компетентність не відповідає вимогам, які ставляться (**DK < HE**). Щоб усунути розбіжності **P1 = HE - DK** та **P2 = DK - DE**, необхідно, по-перше, з'ясувати причини водовикористання компетентності державного службовця і вжити заходи (наприклад, організаційні, мотиваційні, стимулюючі та т. ін.), які можуть ліквідувати розбіжність **P2** без додаткового навчання. Тільки після цього слід з

допомогою навчання (підвищення кваліфікації) приступити до усунення розбіжності **P1**. Підвищення ж компетентності державного службовця без розширення можливостей її застосування лише розширить, за влучним виразом консультанта в галузі "організаційного розвитку" У. Бенніса, "натреновану неспроможність" або підвищить рівень розтрати людських ресурсів [5].

На рис. 3(в) показано ситуацію, коли реальна ефективність державного службовця нижча за ту, що вимагається ($DE < HE$), разом з тим його компетентність повністю не використовується ($HE < DK$). У цьому випадку всілякі навчальні "інтервенції" не мають сенсу. Необхідні лише організаційні заходи, такі, як збільшення обсягу відповідальності, а в окремих випадках - підвищення за посадою, адже нерідко низька ефективність працівника з високим потенціалом зумовлена втратою інтересу до виконання легкої роботи. Іншими словами, занадто висока "кваліфікація" здатна знизити кінцевий ефект саме так, як і недостатня. Вирішення цих проблем знаходиться у сфері компетенції спеціалістів з організаційного розвитку і не пов'язано з навчанням.

Наведене вище доводить необхідність реалізації комплексного, системного і ситуаційного підходів до визначення та усунення розбіжностей між організаційними (посадовими) вимогами, потенціалом та результатами праці державного службовця. Оскільки вони мають свої причини, джерела, місце та час виникнення, необхідний аналіз їх складових. Слід відмітити, що закордонні консультативні фірми накопичили чималий корисний досвід у здійсненні такого аналізу, тоді як в Україні ця робота тільки започатковується.

Основою стратегічного та поточного планування підготовки кадрів органів державної влади та органів місцевого самоврядування є системне визначення кількісних та якісних потреб у професійному навчанні та кадровому забезпеченні цих органів. Як відомо, якісна потреба у професійному удосконаленні державного службовця означає розбіжність між вимогами організації, посади або конкретної задачі та реальними результатами даного працівника.

Проте в практиці багатьох вітчизняних навчальних закладів, що займаються підвищенням кваліфікації державних службовців, вивчення потреб відповідно до такого визначення проводиться вкрай рідко по цілому ряду причин. Це:

- відсутність добре розроблених концепцій та інструментарію для такої оцінки;
- відсутність (недостатня кількість) фахівців;
- нерозуміння важливості проблеми;
- помилкове використання замість поняття “розбіжність” поняття “профіль” (модель) працівника, до якого нібито повинні прагнути усі, що, на нашу думку, є помилковим;
- відсутність оцінки ефективності навчання;
- гарантоване “постачання” слухачів курсів за розпорядженням вищих організацій;
- відсутність зв’язку між якістю роботи навчального закладу та матеріальним положенням його співробітників;
- багато чого іншого.

У деяких навчальних закладах з’ясування розбіжностей між вимогами та фактичним положенням справ підмінено в кращому випадку оцінкою знань державних службовців, що прямо, а часто і зовсім, не пов’язано з результатами їхньої діяльності. Іншою хибою визначення потреб у вітчизняних навчальних центрах є те, що реальні потреби в багатьох випадках підмінюються поняттям “важливості”. Складається набір дисциплін “важливих” для державного службовця; із цих дисциплін формується програма, до неї деякими вищими організаціями, які також вважають, що “їхні предмети” важливі для керівника, додаються інші предмети.

Такий підхід може мати місце, наприклад, при складанні програм базової управлінської освіти, так названих програм управлінського “лікнеп” або

”вступних курсів” до державної служби. Роль таких програм у період трансформації суспільства повинні грати професійні програми підвищення кваліфікації. Якщо ж такий підхід використовується з метою вирішення проблем певної організації та професійного навчання її конкретних співробітників, то така програма може, звичайно, випадково збігатися з реальними потребами, проте частіше – ні.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Підсумовуючи вищенаведене, слід зауважити, що проблема полягає не в більшій або меншій важливості управлінських функцій, а в тому, які конкретно знання, кому і в якому обсязі необхідно надати за менший час, щоб цей співробітник (або група співробітників) міг здобути практичну майстерність та розв’язати важливі проблеми або завдання в цих організаціях у визначений проміжок часу. Але і це ще не все. Фахівці навчального центру, яких турбує кінцевий результат, повинні поцікавитися у організації-клієнта, що може заважати або перешкоджати випускнику курсів ефективно застосувати отримані знання і досвід після повернення в організацію; як усунути існуючі та запобігти появі нових перешкод, щоб підвищена управлінська кваліфікація знайшла своє застосування. У цілому, цей важливий компонент визначення потреб організаційного розвитку в комплексі з навчальними потребами в нашій країні поки теж відсутній.

Література

1. Мельников О.Ф. Теорія та методологія фахової підготовки державних службовців: дис. ... доктора наук з держ. упр. : 25.00.03 / О.Ф. Мельников; Харків. регіон. ін-т держ. упр. НАДУ при Президентові України. Х., 2009. 495 с.
2. Мельников О.Ф. Аналіз потреб у професійному навчанні державних службовців // Вісн. УАДУ. 2000. № 3. С. 426-432.

3. Мельников О.Ф. Парадигми фахової підготовки державних службовців: [монографія] / О.Ф. Мельников. Х. : Вид-во ХарРІ НАДУ "Магістр", 2007. 424 с.
4. Золотарьов В.Ф. Державне регулювання економіки: Навч. посіб. / В.Ф. Золотарьов, А.В. Бурковська; за заг. ред. Є.І. Бородіна, О.Ф. Мельникова]. Х. : Вид-во ХарРІ НАДУ "Магістр", 2003. 248 с. (Серія "Основи професійної підготовки державних службовців")
5. Bennis W. Organizational Development at the Crossroads // Training and Development Journal. April 1981. P. 19-26.

References

1. Melnikov O.F. Theory and methodology of professional training of civil servants: dis. ... doctor of sciences from the state. gov. : 25.00.03 / O.F. Melnikov; Kharkiv. region. Inst. gov. NAPA under the President of Ukraine. Kh., 2009. 495 p.
2. Melnikov O.F. Analysis of the needs for professional training of civil servants // Visn. UADU. 2000. № 3. P. 426-432.
3. Melnikov O.F. Paradigms of professional training of civil servants: [monograph] / O.F. Melnikov. Kh. : Published by HarRI NAPA "Master", 2007. 424 p.
4. Zolotarev V.F. State regulation of the economy: Textbook. way. / V.F. Zolotarev, A.V. Burkovskaya; for the head ed. E.I. Borodin, O.F. Melnikov]. Kh. : Published by HarRI NAPA "Master", 2003. 248 p. (Series "Fundamentals of professional training of civil servants").
5. Bennis W. Organizational Development at the Crossroads // Training and Development Journal. April 1981. P. 19-26.