

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ**

Інститут підвищення кваліфікації керівних кадрів

О. Д. Брайченко, Т. А. Саченко, Н. А. Коняшина

**МОНІТОРИНГ ОСОБИСТІСНИХ ПОТРЕБ
УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ ЯК ОДИН ІЗ ШЛЯХІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ЕФЕКТИВНОСТІ ЇХ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ**

Навчально-методичні матеріали

**Київ
2013**

*Схвалено Вченою радою Інституту підвищення кваліфікації керівних кадрів
(протокол № 1 від 28 лютого 2013 р.)
та Науково-методичною радою Національної академії державного управління
при Президентіві України (протокол № 36 від 16 квітня 2013 р.)*

Автори:

О. Д. Брайченко, кандидат історичних наук, доцент, заступник директора – начальник відділу навчально-методичної роботи та інформаційно-аналітичного забезпечення Інституту підвищення кваліфікації керівних кадрів НАДУ, заслужений працівник освіти України;

Т. А. Саченко, заступник начальника відділу навчально-методичної роботи та інформаційно-аналітичного забезпечення Інституту підвищення кваліфікації керівних кадрів НАДУ;

Н. А. Коняшина, заступник начальника відділу організаційного забезпечення та моніторингу якості навчання Інституту підвищення кваліфікації керівних кадрів НАДУ.

Рецензенти:

А. П. Рачинський, доктор наук з державного управління, професор, вчений секретар, професор кафедри державного управління і менеджменту НАДУ, заслужений працівник освіти України;

Н. Б. Ларіна, кандидат педагогічних наук, перший заступник директора Інституту підвищення кваліфікації керівних кадрів НАДУ, заслужений працівник освіти України.

Брайченко О. Д.

Б87 Моніторинг особистісних потреб управлінських кадрів як один із шляхів забезпечення ефективності їх професійного розвитку : навч.-метод. матеріали / О. Д. Брайченко, Т. А. Саченко, Н. А. Коняшина. – К. : НАДУ, 2013. – 56 с.

Навчально-методичні матеріали підготовлені в межах Комплексної програми професійного розвитку осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву “Нова еліта нації”, які здійснюють навчання в Національній академії державного управління при Президентіві України.

Висвітлено основи моніторингу особистісних потреб управлінських кадрів як один із шляхів забезпечення ефективності їх професійного розвитку.

Призначені для осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву “Нова еліта нації”, а також для професійного навчання державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, працівників центральних і місцевих органів виконавчої влади в системі підвищення кваліфікації.

УДК 35.08:364.2](076)

*Видано на замовлення Інституту підвищення кваліфікації керівних кадрів НАДУ
при Президентіві України для осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву
“Нова еліта нації”.*

ВСТУП

Стратегією державної кадрової політики на 2012-2020 роки, схваленою Указом Президента України від 1 лютого 2012 року № 45/2012, визначено першочергові завдання, що передбачають забезпечення розвитку персоналу, зокрема шляхом підвищення кваліфікації, в основу якого повинна бути закладена модернізація форм і методів навчання з урахуванням потреб та специфіки сфери управління.

Сучасне розуміння професійного навчання державних службовців передбачає спрямованість на підвищення якості надання управлінських послуг, постійне зростання рівня їх компетентності, ділової ініціативи, сучасного мислення, оволодіння новими методами керівництва й управління.

В умовах змін зростає роль високопрофесійних керівних кадрів, які здатні взяти на себе відповідальність за реалізацію соціально-економічних реформ, налаштовані на впровадження інновацій, спроможні приймати найбільш ефективні управлінські рішення, швидко і якісно виконувати завдання, поставлені у Програмі економічних реформ на 2010-2014 роки “Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава”.

Підвищення кваліфікації у нових умовах повинно носити системний, особистісний характер і здійснюватися упродовж професійної кар’єри, враховуючи потреби державних службовців для ефективного виконання покладених на них завдань і функцій. Моніторинг навчальних потреб має стати прерогативою кожного органу влади і передбачати перспективне планування професійного розвитку персоналу, яке забезпечить зв’язок оцінки навчальних потреб та індивідуальних планів кар’єрного зростання кадрів. Моніторинг особистісних потреб є обов’язковим етапом організації процесу підвищення кваліфікації державних службовців та важливою умовою формування змісту їх навчання, забезпечення його актуальності і практичної спрямованості.

Актуальність запропонованих навчально-методичних матеріалів обумовлена необхідністю реформування державного управління і державної служби, впровадження сучасних підходів до забезпечення індивідуалізації професійного навчання управлінських кадрів і мотивації його безперервності. Матеріали розроблені в контексті основних положень Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 роки, Концепції реформування системи підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад та з урахуванням Указу Президента України від 5 квітня 2012 року № 246/2012 “Про Президентський кадровий резерв “Нова еліта нації”.

У матеріалах розкрито питання моніторингу і аналізу навчальних потреб управлінських кадрів, зокрема щодо сутності і видів потреб у навчанні, основних етапів моніторингу і аналізу потреб з урахуванням досвіду країн ЄС, опитування як одного з методів вивчення професійних потреб і інтересів. Матеріали включають практичні рекомендації для кадрових служб і навчальних

закладів щодо моніторингу особистісних навчальних потреб шляхом різних видів анкетування для забезпечення ефективності навчання.

Матеріали розроблені в рамках здійснення науково-методичного супроводу підвищення кваліфікації осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву “Нова еліта нації”, та з метою використання в системі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування.

У підготовці навчально-методичних матеріалів взяли участь: О.Д.Брайченко, к.і.н., доц., заступник директора Інституту – начальник відділу навчально-методичної роботи та інформаційно-аналітичного забезпечення Інституту підвищення кваліфікації керівних кадрів НАДУ при Президентові України (*Розділ I, II*); Н.А.Коняшина, заступник начальника відділу організаційного забезпечення та моніторингу якості навчання Інституту підвищення кваліфікації керівних кадрів НАДУ при Президентові України (*Розділ V, VI*); Т.А.Саченко, заступник начальника відділу навчально-методичної роботи та інформаційно-аналітичного забезпечення Інституту підвищення кваліфікації керівних кадрів НАДУ при Президентові України (*Розділ III, IV*).

Розділ 1

СУТНІСТЬ, КЛАСИФІКАЦІЯ ТА ВИДИ ПОТРЕБ У ПРОФЕСІЙНОМУ НАВЧАННІ

Рушійною силою діяльності людини є її потреби. Потреба – це необхідність у певних речах, бажання володіти ними, відчуття нестачі чогось важливого. Вони виникають тоді, коли людина неспроможна їх задовольнити.

Потреби класифікують за характером виникнення, за нагальністю задоволення, за засобами, що забезпечують задоволення потреб. Останні поділяються на матеріальні й нематеріальні. Матеріальні – це потреби, що забезпечуються речами, а нематеріальні – які задовольняються послугами. Матеріальні потреби вважаються базовими або найсуттєвішими потребами. Виділяють також нерозумні (нераціональні) потреби людини. З-поміж матеріальних потреб людини вони вирізняються тим, що їх задоволення шкодить здоров'ю, заважає духовному розвитку і спричиняє деградацію особистості (наприклад, алкоголь, сигарети, наркотики та ін.). До нематеріальних потреб відносять духовні та соціальні потреби. Духовні потреби – це потреби в освіті, у підвищенні кваліфікації та професійній майстерності, в художній творчості, розвитку науки і мистецтва. Духовні потреби стають для людини такими ж необхідними, як і матеріальні потреби. Соціальні потреби – це потреби людини в медичному обслуговуванні, вихованні дітей, у вільному часі, відпочинку, в належних умовах праці й навчання.

Потреба у навчанні визначається як різниця між тим, що вимагається для ефективного виконання певної роботи і тим, чим володіють державні службовці (пробіл у підготовці).

Мета моніторингу потреб у навчанні полягає в тому, щоб гарантувати, що запропоноване навчання є не простою витратою державних коштів, а потрібним і корисним для ефективної діяльності органу державної влади (органу місцевого самоврядування) та його структурних підрозділів.

Основою планування професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування є моніторинг їх кількісних та якісних потреб. *Кількісна потреба* відображає кількість державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, яким необхідно підвищити кваліфікацію для удосконалення професійної діяльності. *Якісна потреба* пов'язана з визначенням змісту навчання, якого потребує державний службовець і посадова особа місцевого самоврядування.

Потрібно визначити не лише скільки державних службовців треба провчити, а й які знання і уміння потрібно у них сформувати, з якими актуальними питаннями ознайомити, як задовольнити змістовні потреби, пов'язані з особливостями професійних обов'язків конкретного державного службовця, як забезпечити практичну спрямованість навчання.

В основу моніторингу якісних навчальних потреб, мають бути покладені вивчення і аналіз змісту та результатів професійної діяльності державних службовців, професійно-кваліфікаційних характеристик, положень про органи влади та їх структурні підрозділи, профілів професійної компетентності посади,

посадових інструкцій, результатів атестації та щорічної оцінки виконання державними службовцями покладених на них обов'язків і завдань, індивідуальних і колективних (групових) навчальних потреб. *Індивідуальна потреба* свідчить про потребу конкретної особистості, пов'язана з недостатністю професійних знань і умінь, майстерності та культури конкретного державного службовця. *Колективна (групова)* потреба відображає сукупність індивідуальних професійних недоліків групи працівників та недоліки, які характерні тільки колективу (групі) державних службовців.

Основними засадами формування потреб у підвищенні кваліфікації державних службовців є економічність (запобігання зайвим витратам на навчання) та ефективність (якість розробки змісту, добору форм організації і методів навчання, запобігання навчанню вже відомого).

Причинами, що визначають потребу у підвищенні кваліфікації кадрів можуть бути: фінансово-економічні зміни; політичні зміни; кадрові зміни: призначення на нову посаду; перспектива просування по службі (кадровий резерв); зміни в технології тощо.

Ефективність роботи кадрових служб органів державної влади і органів місцевого самоврядування з питань моніторингу потреб у підвищенні кваліфікації залежить від співпраці з навчальними закладами системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, на яких покладено функції організації навчального процесу розробки програм і забезпечення практичної спрямованості навчання.

Розділ 2

ЕТАПИ МОНІТОРИНГУ І АНАЛІЗУ ПОТРЕБ УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ НАВЧАННЯ

Без цілеспрямованого добору майбутніх учасників навчання неможливо зробити оптимальний підбір тематики та змісту програми підвищення кваліфікації. Основою практично спрямованого змісту навчання та створення конкретних навчальних програм виступає моніторинг потреб у підвищенні кваліфікації кадрів.

Мета моніторингу потреб у підвищенні кваліфікації – чітко визначити, кому потрібно підвищити кваліфікацію, які знання і уміння необхідні кожному конкретному державному службовцю або кожній цільовій групі слухачів для створення відповідних навчальних програм під конкретного замовника.

Проведення моніторингу потреб у підвищенні кваліфікації дає можливість визначити, чи враховує запропонована навчальна програма потреби державних службовців та потреби органу державної влади або органу місцевого самоврядування, у якому вони працюють. До моніторингу потреб відноситься також аналіз контингенту слухачів-учасників навчання:

Хто буде брати участь у підвищенні кваліфікації?

Який навчальний матеріал для них має значення?

Що слухач очікує від навчання?

Якими знаннями та досвідом уже володіє слухач?

Потрібно враховувати різницю між слухачами, їхньою попередньою підготовкою, у їхній зацікавленості та мотивації, в умовах роботи тощо.

Працівники кадрових служб органів державної влади та органів місцевого самоврядування повинні проводити моніторинг потреб у підвищенні кваліфікації у співпраці з працівниками навчальних закладів системи навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування.

Моніторинг потреб у підвищенні кваліфікації державних службовців певного органу влади може включати такі етапи.

Першим етапом є *збір даних для аналізу потреб у навчанні*, що передбачає збір для керівництва органу влади кількісних даних про кадри, які потребують у навчанні. Це є первинною інформацією працівників кадрових служб (відповідальних за підвищення кваліфікації кадрів) для планування наступних кроків аналізу потреб органу влади. Джерелами підготовки такої інформації виступають кадрова інформаційна система та особові справи державних службовців.

Для збору іншої (додаткової) інформації можуть бути використані методи опитування та анкетування:

Чи Ви брали участь у семінарі на подібну тематику?

Які аспекти Вас особливо зацікавили у цій темі?

Чи потребуєте Ви у знаннях щодо змін законодавства?

Який Ви маєте досвід участі у семінарах?

Чому Ви прийняли рішення про участь у даному семінарі?.

З метою встановлення різниці між майбутніми учасниками семінару потрібно враховувати: соціальний стан (вік, стать тощо) попередню підготовку (освіта, спеціальність; професійний досвід; участь у семінарах; самоосвіта); навчальні потреби (інтерес до теми, проблемні питання, очікування тощо); особистісні якості (комунікабельність, зосередженість, втомлюваність тощо).

Другий етап передбачає *визначення потреб*. Для цього потрібно визначити мету: отримати загальну інформацію про побажання державних службовців певного органу влади щодо підвищення кваліфікації. Після цього визначаються потреби у навчанні. Цільове проведення визначення потреб у навчанні дозволить зорієнтувати навчальні програми на запити працівників.

Завдяки визначенню потреб у навчанні можна досягти таких важливих цілей:

- покращити планування;
- сформувані програми відповідно до потреб органу влади;
- утворити певні цільові групи слухачів з урахуванням їх конкретних побажань.

Визначення потреб є необхідним інструментом у системі планування підвищення кваліфікації державних службовців.

Найпростішим методом визначення потреб є опитування, яке охоплює усіх державних службовців певного органу державної влади.

Опитування – метод одержання первинної соціологічної інформації шляхом усного, письмового або електронного звертання з питаннями до певної групи осіб (респондентів), що вивчаються, і одержання відповідей з проблеми дослідження. Це один з найбільш поширених і специфічних методів, який дає можливість охопити велику кількість осіб і є надійним засобом виявлення первинних даних.

Опитування – це різновид спілкування і його результати залежать від низки обставин, зокрема від: психологічного стану респондента в момент опитування; умов, які повинні бути сприятливими для спілкування; змісту анкети або усного запитання (розуміння їх респондентом).

Розрізняють такі основні *види опитування*: *письмовий* – анкетування та збір письмових пропозицій і *усний* – бесіда та інтерв'ю. Сьогодні також широко використовується *опитування в електронному форматі* шляхом розміщення відповідної рубрики на веб-сайтах. У кожному випадку вид опитування обирається в залежності від характеру необхідних досліднику даних і умов їх обробки.

Найбільш поширеним видом опитування є *анкетування*. Основною функцією анкетування є збір інформації про погляди респондентів. *Анкета* є засобом отримання інформації від респондентів, комплекс взаємозалежних запитань, на які опитуваний дає відповідь. В анкеті використовуються запитання не лише про бажання взяти участь у підвищенні кваліфікації окремих працівників, а також питання про необхідні заходи з підвищення кваліфікації для структурних підрозділів, в яких працюють державні службовці.

Проводиться аналіз ставлення державних службовців до навчання:

- Чи готові співробітники підвищувати свою кваліфікацію?
- Чи може орган влади задовольнити ці потреби?

Ä Який вид підвищення кваліфікації матиме найкращі результати для державних службовців?.

Визначаючи потреби у підвищенні кваліфікації, потрібно враховувати:

Ä Скільки років державний службовець працює в органі державної влади?

Ä Які знання найбільш важливі для його роботи?

Ä Чи потребує вивчення нового законодавства?

Ä Яке навчання необхідне державним службовцям певного структурного підрозділу для ефективного виконання посадових обов'язків?

Ä У якому навчанні брав участь державний службовець протягом останнього року?

Ä Якщо не проходив навчання, то з яких причин?

Аналіз анкет потрібно здійснювати з урахуванням таких питань:

Ä Скільки всього співробітників взяли участь в опитуванні?

Ä Які індивідуальні побажання були висловлені?

Ä Які теми є найбільш актуальними для кожного структурного підрозділу?

Ä Чи відповідають пропозиції у плані підвищення кваліфікації побажанням державних службовців?

Ä Які умови для підвищення кваліфікації хотіли б мати державні службовці?

Узагальнюючи результати опитування, потрібно орієнтуватись на такі питання:

Ä Які висновки можна зробити, розглянувши кількість та зміст заповнених анкет?

Ä Як потрібно оцінити індивідуальні побажання щодо проходження підвищення кваліфікації?

Ä Які потреби виникають щодо окремих тем?

Ä Чи дійсно це індивідуальні потреби, або це потреби у підвищенні кваліфікації цілого структурного підрозділу?

Ä Як можна систематизувати або структурувати побажання державних службовців?

Ä Що необхідно вдосконалити у відборі і направленні державних службовців певного органу влади на підвищення кваліфікації?

Визначення потреб також можна здійснювати шляхом проведення семінару в органі влади або у його структурному підрозділі. *Семінар* може повністю замінити анкетне опитування або, навпаки, доповнити його. Перевагою семінару над опитуванням є те, що побажання державних службовців можна не тільки визначити, але й одразу ж порівняти та обговорити їх.

На початку семінару потрібно пояснити його учасникам суть і мету визначення потреб. Якщо семінар проводиться після анкетного опитування, його доцільно побудувати за такою структурою:

- Представити результати опитування, при цьому на картках позначити теми та прикріпити їх на дошці.

- Вибрати найважливіші теми (їх рейтинг), утворити групи, які розроблятимуть зміст та очікування до окремих тем.

- Написати тему для роботи у групі на окремих смужках (картках) та прикріпити їх на дошці. Учасники семінару заповнюють картки щодо наповнення обраної теми змістом та своїх побажань. Картки сортуються та розміщуються на дошці під окремими заголовками.

- Демонструються результати.
- Узагальнення результатів.
- Підведення підсумків семінару.

Учасниками таких семінарів можуть бути державні службовці певного структурного підрозділу; особи, які відповідають за питання підвищення кваліфікації кадрів; керівники департаментів, управлінь або відділів.

Третій етап включає *аналіз потреб групи*, який проводиться перед аналізом індивідуальних потреб. Це забезпечує плавний перехід від визначення потреб органу влади до аналізу потреб груп державних службовців.

Найбільш доцільно навчати усю групу разом, ніж направляти на навчання окремого представника від групи і очікувати на те, що він потім буде вчити інших працівників. Потрібно проводити спільні заходи, якщо на семінарі зміст роботи у групі або тема семінару цікавить усіх працівників групи. Це можуть бути семінари з питань психології управління, організації праці, управління проектами, спілкування з відвідувачами. Такі семінари будуть більш ефективними, якщо у них братимуть участь усі працівники групи, які можуть розробити спільні пропозиції і розглянути проблеми та шляхи їх реалізації.

Для аналізу групових потреб найдоцільнішим методом є семінар. Проводиться такий семінар аналогічно до семінару з визначення потреб. Відмінність полягає в тому, що вихідним моментом семінару є існуючі проблеми або майбутні зміни або наміри. Проблеми та / або наміри мають бути сформульовані як конкретні питання. Типові формулювання для основних питань можуть бути такими:

Ä Як краще подолати цю проблему?

Ä За яким планом потрібно діяти?

Ä Які питання потрібно вирішувати в рамках цього семінару?

Проблеми та питання збираються, оцінюються та обговорюються. В результаті визначається певна потреба у підвищенні кваліфікації, яка може бути основою для цілеспрямованих навчальних заходів.

Альтернативними способами визначення потреби у підвищенні кваліфікації є аналіз ситуацій та реального стану речей. Такі види аналізу дозволяють отримувати велику кількість важливої інформації та статистичних даних.

Аналіз стану речей спрямований на визначення рівня знань, аналіз ситуацій – на визначення професійної ситуації, ставлення, комунікації, співпраці та можливостей удосконалення (проводиться методом анкетування). При аналізі реального стану, наприклад щодо використання комп'ютерних технологій до анкети включаються питання:

Ä Чи виникають у Вас труднощі під час роботи в Інтернеті?

Ä В оволодінні якими комп'ютерними програмами Ви маєте потребу?

Ä Які знання і уміння Вам потрібні для роботи в системі електронного урядування?

Аналіз ситуацій та реального стану потрібно використовувати, якщо попередньо вже визначено основні потреби у підвищенні кваліфікації.

Четвертий етап передбачає *аналіз індивідуальних потреб*. Використовуються різні види визначення індивідуальних потреб у підвищенні кваліфікації.

Цільовий аналіз передбачає вироблення висновків про те, якими уміннями і навичками повинні оволодіти державні службовці для досягнення встановлених цілей.

Кваліфікаційний аналіз тісно пов'язаний із завданнями, які мають виконуватися на кожному робочому місці (Яку кваліфікацію повинен мати працівник, щоб він міг якісно та у повному обсязі виконати поставлені перед ним завдання?).

Психологічний аналіз зорієнтований на особистість (Як державний службовець поводить себе у певних ситуаціях, при висуванні вимог? Чого саме бракує? Як можна це виправити?).

Оперативний аналіз допомагає визначити, чи знають державні службовці певні операції або процеси і чи вміють ними користуватися. Які навчальні заходи їм можуть бути запропоновані? У центрі уваги при такому аналізі знаходиться процес роботи.

Аналіз на удосконалення або зміни допомагає знайти відповідь на питання: Кого і якою мірою торкнулися зміни та нововведення?

Проблемний аналіз намагається знайти проблемні місця та шляхи їх вирішення.

Аналіз слабких місць детально розглядає процеси роботи та аналізує причину виникнення таких слабких місць.

Аналіз критичних випадків може допомогти попрацювати над тими якостями, завдяки яким можна уникнути інцидентів.

Проведення в органі влади аналізу індивідуальних потреб державних службовців може здійснюватись двома шляхами:

1. Відбір учасників відбувається під час співбесіди із керівником. Керівників необхідно письмово повідомити про проведення співбесіди або наради та її мету. Цей шлях має перевагу: з одного боку, можна здійснити цільовий відбір працівників, а з іншого боку разом обговорити цілі підвищення кваліфікації. Після участі у навчанні це дасть можливість спільно перевірити досягнення цілей у контрольній бесіді або методом анкетування.

2. Учасників відбирають керівники. Державні службовці переглядають списки тем (наприклад з питань управління персоналом, комунікації, організації роботи, проектного менеджменту тощо) семінарів і повідомляють про тематику, яка є цінною для їхньої роботи. Керівники, враховуючи побажання державних службовців, самостійно здійснюють відбір учасників семінару. Переваги цього методу: процедура відбору для керівників нескладна і здійснюється оперативно.

Розпочати роботу з вивчення і аналізу індивідуальних потреб доцільно, використовуючи методи спостереження за роботою конкретного державного службовця та інтерв'ювання. Ці методи є початковими у зборі необхідної інформації про ефективність виконання посадових завдань.

Наступним методом аналізу індивідуальних потреб є *цільова співбесіда*, яка здійснюється за участю безпосереднього керівника в рамках розвитку персоналу. *Цільова співбесіда* має забезпечити узгодження цілей органу державної влади (окремого структурного підрозділу) з цілями окремого державного службовця. Цілі визначаються та узгоджуються на всіх рівнях управління, від керівництва органу влади до окремих відділів та співробітників. Відповідно до поставленої мети визначаються вимоги до кожного державного службовця щодо його професійної підготовленості до ефективного виконання посадових обов'язків. Завдяки цільовій співбесіді або спеціально проведеному семінару можна зробити висновки та встановити, яких знань і умінь не вистачає конкретному державному службовцю, проходженню якого виду навчання він потребує і яких навчальних цілей має досягти.

Співбесіду керівника з підлеглим потрібно проводити не менш, ніж один раз на рік. Результати співбесіди потрібно фіксувати і оформляти як пам'ятку для наступних співбесід. Під час співбесіди потрібно з'ясувати:

А Які основні завдання виконував державний службовець за минулий рік?

А Яку мету ставив перед собою і якими шляхами її досягав?

А Які проблеми існують (у роботі, у спілкуванні з керівником і колегами, у співпраці з іншими структурами)?

А Які можливі шляхи вирішення цих проблем?

А Які цілі потрібно для цього визначити (і державному службовцеві, і керівникові) і в який термін їх потрібно досягти?

А Які додаткові знання і уміння потрібні для досягнення цілей?

А Як терміново потрібно розпочинати навчання?

А Коли потрібно провести таку наступну бесіду і на яку тему?

Співбесіда також може бути присвячена питанням підвищення кваліфікації, під час якої потрібно визначити побажання державних службовців щодо навчання, його видів та тематики. В процесі співбесіди з'ясовується:

А З яких актуальних питань потрібно розширити знання державного службовця?

А Які професійні уміння і навички потрібно сформувати?

А Які питання щодо комунікативної поведінки потрібно розглянути?

А До виконання яких нових завдань потрібно підготувати державного службовця?

А Чого очікує державний службовець від майбутнього навчання?

А Яких навчальних цілей він має досягти?

А Які теми (питання) є найбільш важливими для конкретного службовця?

Робота кадрових служб не повинна обмежуватись лише визначенням кількісних показників потреб та складанням списків осіб, яких відібрано для проходження підвищення кваліфікації. Представники кадрових служб, зокрема особа, яка відповідає за навчання кадрів, а також безпосередній керівник конкретного державного службовця мають відповідально ставитись до моніторингу потреб та спільно визначатися у тому, які цілі вони прагнуть досягти, якого саме виду навчання потребують та за якою тематикою.

Розділ 3

ВИВЧЕННЯ ОСОБИСТІСНИХ ПОТРЕБ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ З МЕТОЮ РОЗРОБКИ НАВЧАЛЬНИХ ПРОГРАМ

Для забезпечення професійної спрямованості підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців в розвинених країнах існують і постійно вдосконалюються структури і процедури оцінки навчальних потреб державних службовців.

Методи вивчення навчальних потреб досить різноманітні. Ці методи варіюються не лише залежно від країни і системи державного управління, але й залежно від змісту навчання і цільової групи, на яку воно спрямоване.

У більшості країн оцінка особистісних навчальних потреб державних службовців є прерогативою кожного органу влади. У деяких країнах органи державної влади на основі вивчення навчальних потреб працівників розробляють не тільки річні, а й багаторічні плани навчання персоналу. Завдяки перспективному плануванню навчання персоналу органи державної влади забезпечують зв'язок оцінок навчальних потреб та особистісних планів кар'єрного розвитку персоналу.

У країнах, в яких оцінка потреб здійснюється навчальними закладами, а не відділами кадрів органів державної влади, саме навчальні заклади вживають необхідні заходи для оцінки особистісних навчальних потреб державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Однак, навіть за умови відповідальності навчальних закладів за вивчення потреб, на відділи кадрів органів влади також покладаються завдання щодо планування кар'єри їх працівників, включаючи і необхідне професійне навчання.

За певних умов, зокрема під час упровадження масштабних реформ, визначення нових важливих завдань, введення нових технологій тощо, потреба у спеціальному професійному навчанні визнається органом, на який покладено відповідальність за реалізацію державної політики у сфері державної служби, органами влади (замовниками навчання) і навчальними закладами. До вивчення навчальних потреб також залучаються інші зацікавлені сторони, зокрема громадські організації та споживачі управлінських послуг.

Не зважаючи на те, що вивченню навчальних потреб як умові раціонального використання ресурсів приділяється значна увага, залишається проблематичним оцінювання особистісних навчальних потреб з урахуванням підготовленості різних категорій осіб до виконання конкретних посадових завдань. Не менш складним і недостатньо вирішеним залишається питання визначення змісту навчальних програм на засадах диференціації та індивідуалізації навчання конкретних груп державних службовців, які потребують підвищення кваліфікації.

Наведемо приклад необхідності вивчення і врахування особистісних навчальних потреб державних службовців. Значні зміни в законодавстві завжди супроводжуються навчальними заходами дія тих, хто забезпечує впровадження нового законодавства. У такій ситуації загальна потреба в навчанні є очевидною, але необхідна оцінка конкретних потреб для того, щоб визначити

різноманітні потреби в інформації з питань нового законодавства для різних категорій осіб, враховуючи місце їх роботи, статус (керівники, виконавці, допоміжний персонал), посадові завдання, освіту, досвід тощо.

Необхідність вивчення і врахування в навчальному процесі особистісних потреб є постійною і залишаються в силі стосовно будь-якого з аспектів підвищення кваліфікації, зокрема введення сучасних інформаційних технологій, нового публічного врядування, менеджменту для новопризначених керівників, формування бюджету тощо.

Крім того, існують навчальні потреби, які не так легко визначити. Зокрема, це стосується навчальних потреб з таких питань: реагування на потреби громадян, етика, комунікація, кооперація, розробка проектів нормативно-правових і розпорядчих документів тощо.

Вивчення потреб у тематичних семінарах з вищезазначених та інших питань має деякі особливості. Так, процедура вивчення навчальних потреб найчастіше розпочинається з визначення факту існування потреб у певних конкретних тематичних семінарах. Після підтвердження наявності потреб у поглибленому опрацюванні певних тем здійснюється вивчення рівня професійної підготовленості до виконання певних завдань і потреб в оволодінні певними професійними вміннями і знаннями. На основі такої оцінки професійної компетентності державних службовців щодо вирішення певних завдань здійснюється розробка змісту програм підвищення кваліфікації.

Для вивчення навчальних потреб використовуються різні джерела. У визначенні навчальних потреб, як правило, покладаються, з одного боку, на інформацію, яку отримують від замовників, тобто органів державної влади і органів місцевого самоврядування різних рівнів, а з другого – на додаткову інформацію із зовнішніх джерел, таких як консультативні органи (наприклад, консультативна чи наукова рада), політичні партії, громадські організації, що представляють інтереси громадян-споживачів адміністративних послуг, які надаються органами влади.

Важливим джерелом інформації про потреби у навчанні державних службовців є керівники структурних підрозділів органів влади – замовників навчання і відділи управління людськими ресурсами. Так, одним із важливих аспектів роботи підрозділів з питань управління людськими ресурсами є визначення конкретних потреб кожного в подальшому вдосконаленні професійної компетентності, планування кар'єрного зростання, яке також потребує відповідного навчання. Інформацію про навчальні потреби працівників, отриману в процесі їх атестації, збирають і узагальнюють в управлінні людськими ресурсами. Потім цю інформацію органи влади – замовники навчання – передають навчальним закладам.

Консультативні органи доповнюють внутрішню оцінку навчальних потреб інформацією про потреби, пов'язані з підготовкою працівників до виконання нових стратегічних завдань, розв'язання проблем, що викликають загальну стурбованість, усунення конкретних недоліків у державному управлінні, які виникли через прогалини у професійній підготовленості фахівців, і вимагають застосування певних навчальних заходів. До складу таких консультативних

органів можуть входити наукові діячі, представники всіх зацікавлених сторін, зокрема тих, хто представляє інтереси приватного сектора (наприклад, підприємств певної галузі, малого і середнього бізнесу), споживачі певних послуг організацій працівників різних сфер, у тому числі державних службовців. Таке представництво консультативних органів є передумовою надзвичайної цінності (багатоаспектності, актуальності, всебічності) їх інформації для формування висновків про навчальні потреби державних службовців.

Метою вивчення навчальних потреб є визначення змісту навчання, зокрема розробка програм підвищення кваліфікації, максимально наближених до потреб органів влади, державних службовців і всіх зацікавлених сторін.

Програми підвищення кваліфікації державних службовців, як правило, узгоджуються між навчальним закладом і органами державної влади – замовниками цього навчання. Ця вимога є обов'язковою за будь-якої системи фінансування навчання державних службовців. За умови фінансування навчального закладу з державного бюджету орган, який здійснює управління державною службою і системою навчання державних службовців, вимагає від навчальних закладів погодження програм з органами державної влади (замовниками навчання).

Узгодження програм має місце і в ситуації, коли органи влади з власного бюджету оплачують навчальним закладам освітні послуги, які надаються їх працівникам. Таке узгодження програм є обов'язковою умовою функціонування приватних навчальних закладів, існування яких залежать від того, як вони продають свої послуги. Отже, приватні навчальні заклади особливу увагу приділяють врахуванню навчальних потреб державних службовців, адже вони більшою мірою залежні від попиту на їх послуги, ніж навчальні заклади, які повністю фінансуються з державного бюджету.

Аналіз літератури, в якій висвітлюється досвід підготовки програм, свідчить про наявність ефективних технологій розробки змісту навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування.

Розробка навчальних програм, які відповідають потребам державних службовців, включає такі процедури, як вивчення і аналіз навчальних потреб та встановлення пріоритетності різноманітних навчальних потреб. Як правило, пріоритетність навчальних потреб визначається в процесі їх обговорення розробниками програм з керівними працівниками і спеціалістами органів влади (замовників навчання).

Особливої уваги заслуговує також той факт, що будь-яка процедура вивчення потреб здійснюється не лише на етапі підготовки до розробки змісту навчання і реалізації програми підвищення кваліфікації. Вивчення навчальних потреб охоплює весь цикл підвищення кваліфікації, що вимагає вивчення ефективності навчання за програмою та постійної адаптації змісту навчання до змін діяльності державних службовців.

Так, вивчення ефективності навчання за програмою підвищення кваліфікації здійснюється в кілька етапів. Першим із них є проведення підсумкового анонімного анкетування, під час якого, особи, які щойно завершили навчання, дають оцінку його ефективності. Враховуючи, що на ці

оцінки впливає задоволеність слухачів деякими умовами, які не мають прямого відношення до результативності навчання (побутові умови, характер взаємовідносин і спілкування з викладачами і колегами тощо), особливу увагу приділяють вивченню результативності навчання через певний час після його завершення, у так званий “післянавчальний період” їх професійної діяльності. З цією метою через певні проміжки часу після завершення навчання проводяться опитування осіб, які навчалися, та їх безпосередніх керівників, колег, підлеглих і споживачів послуг. Метою такого опитування осіб, які навчалися, є вивчення питання про можливість використання засвоєних знань і умінь у процесі виконання посадових завдань.

Опитування осіб, які співпрацюють з тими, хто навчався за певною програмою, має на меті з’ясування питання про зміни у їх компетентності щодо виконання певного кола завдань і якості роботи як результату навчання за конкретною програмою.

Таким чином, процес вивчення навчальних потреб передбачає отримання необхідної інформації як від тих, хто співпрацює з державним службовцем, зокрема безпосереднього керівника, так і від самих службовців – споживачів освітніх послуг. Вивчення навчальних потреб здійснюється як неперервний процес, який відіграє визначальну роль у формуванні змісту навчання, розробці, реалізації і постійному удосконаленні навчальних програм.

Отже, повна процедура оцінки потреб, як правило, включає:

- збір даних про навчальні потреби;
- аналіз зібраних даних;
- встановлення навчальних пріоритетів керівництвом органів влади – замовників навчання спільно з навчальним закладом;
- розробку навчальних програм, їх узгодження навчальним закладом і органом влади (замовником навчання);
- впровадження навчальних програм;
- оцінку ефективності навчання за програмами підвищення кваліфікації і можливості їх подальшого удосконалення для забезпечення відповідності змінам навчальних потреб.

Основою розробки змісту навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування є завдання, виконання яких покладено державою на органи державної влади. Для успішного виконання функціональних завдань необхідно дотримуватись певних критеріїв: професійність; нейтральність; здатність забезпечувати ієрархічність у службовій діяльності і відносинах; демократичність; підготовленість до законотворчості; здатність забезпечувати реалізацію державної політики, дотримуючись вимог чинного законодавства; розуміння сутності державної служби як служіння громадянам, створюючи умови для надання їм послуг.

Зміст навчання розробляється з урахуванням необхідності формування зазначених ділових якостей державного службовця.

Крім того, розробка змісту навчання державних службовців здійснюється з урахуванням таких принципів:

- науковість;

- відповідність тенденціям розвитку державного управління та державної служби;
- професійна спрямованість;
- єдність теоретичної та практичної підготовки;
- відповідність психологічній природі процесу оволодіння професійними знаннями та вміннями.

Основними вимогами до змісту навчання державних службовців є такі.

Актуальність – відповідність сучасним потребам суспільства, модернізації державного управління, викликам сьогодення.

Практична спрямованість – відповідність змісту навчання професійній діяльності слухачів.

Спрямованість на демократизацію державного управління і діяльності кожного державного службовця.

Спрямованість змісту на підготовку державних службовців до вирішення таких основних завдань державної служби: аналітична робота щодо підготовки управлінських рішень на засадах публічної політики; надання публічних послуг населенню.

Дія забезпечення відповідності змісту навчання вищезазначеним вимогам його розробку здійснюють на таких концептуальних засадах.

1. Основу розробки змісту навчання складає номенклатура професійних компетентностей слухачів і функцій державної служби.
2. Спрямованість змісту навчання щодо формування професійних умінь, необхідних для реалізації посадових завдань і функцій держави.
3. Врахування тенденцій суспільного розвитку.
4. Спрямованість на розв'язання існуючих проблем.
5. Спрямованість на підготовку чиновників щодо забезпечення демократизації управління, роботи в умовах публічності й відкритості діяльності органів влади, здійснення підготовки політичних рішень та їх фінансового обґрунтування, проведення публічних кампаній для розв'язання складних суспільних проблем.

Особлива увага приділяється розробці змісту навчання керівників структурних підрозділів. Його особливості полягають у тому, що навчання керівників повинно забезпечувати їх підготовленість до виконання управлінських функцій, зокрема керівництва підрозділом, управління персоналом і навчання підлеглих на робочому місці. Зміст навчання керівників включає вивчення питань менеджменту, педагогіки і психології як основи підготовленості до керівництва роботою підрозділу і забезпечення професійного розвитку підлеглих.

Зміст професійної підготовки державних службовців включає систему теоретичних знань (положень, закономірностей, законів) та умінь, якими повинні оволодіти слухачі для досягнення належного рівня здатності виконувати посадові обов'язки державного службовця.

Розробники змісту навчання державних службовців повинні враховувати вимоги до співвідношення у змісті навчання його теоретичного і практичного компонентів. Це співвідношення залежить від багатьох факторів, зокрема особливостей навчальних завдань, змісту, категорій слухачів, очікуваних

результатів та їх застосування тощо. Найчастіше зміст навчання передбачає оволодіння теоретичними знаннями (від 1/2 до 2/3 часу) і професійними уміннями (від 1/3 до 1/2 часу, відведеного на навчання).

Існують різноманітні процедури розробки нових навчальних програм. Вважається, що найкращі результати отримують за умови створення для розробки нових навчальних програм спеціальних робочих груп. До складу цих груп найчастіше включають як фахівців з питань навчання дорослих, зокрема розробки навчальних програм, так і фахівців у конкретній галузі управління.

Також необхідною умовою створення програм, які максимально відповідають навчальним потребам службовців, є включення до складу робочих груп представників тих органів державної влади, які є замовниками навчання. До складу робочих груп вважається доцільним включати також представників інших зацікавлених сторін, зокрема споживачів послуг. У разі необхідності робочі групи звертаються за консультаціями до будь-яких зовнішніх експертів, включаючи і представників споживачів послуг, які надаються органами влади (замовниками навчання).

Як правило, нові навчальні програми розробляються після вивчення навчальних потреб тих службовців, для навчання яких вони призначені. Основним джерелом інформації про особистісні навчальні потреби є представники органів влади (замовників навчання), зокрема службовці, яких планується направити на навчання за новою програмою. Але такого вивчення навчальних потреб недостатньо. Часто саме навчальний заклад здійснює роботу щодо вивчення навчальних потреб, які виникнуть у перспективі, і визначає можливі навчальні потреби навіть до того, як про ці потреби заявлять органи державної влади. Джерелами інформації про такі перспективні навчальні потреби можуть бути консультативні ради навчальних закладів і наукових установ, громадські організації, представники певних суспільних груп.

Необхідним етапом розробки програм є чітке визначення мети навчання за програмою, яку необхідно розробити. Важливими вимогами до мети програми є її конкретність, яка проявляється у можливості її виміру.

Крім того, розробники змісту навчального матеріалу спільно із замовниками програм навчання визначають очікувані результати навчання слухачів за новою програмою.

Перелік очікуваних результатів навчання службовців за програмою, як правило, включає зміни, які ймовірно відбудуться у професійній компетентності державних службовців, і забезпечать їх здатність якісно виконувати певне коло професійних завдань.

Найбільш необхідною умовою попиту на навчання за певною програмою є привабливість її мети і очікуваних результатів для органів влади (замовників навчання) та тих службовців, для яких призначена програма.

Так, наприклад, очікуваними результатами навчання керівників органів влади місцевого рівня визначаються такі:

- Ø Зміна умов (на певній території) для розвитку бізнесу.
- Ø Наближення номенклатури і якості послуг до потреб населення.

Ø Налагодження взаємодії органу влади з органами інших рівнів, громадськими організаціями.

Ø Підготовка і прийняття управлінських рішень у взаємодії з громадськістю.

Ø Реалізація проектів і програм у взаємодії з міжнародними фінансовими організаціями.

Ø Залучення інвестицій для реалізації місцевих програм.

Наведені вище приклади очікуваних результатів від навчання керівників свідчать про те, що у розвинених країнах ці результати пов'язують із досягненням нової якості управління і якості життя громадян.

Навчальні заклади, які переважно самостійно, без активної участі органів влади встановили ті перспективні навчальні потреби, яких ще не відчули можливі замовники навчання, особливу увагу приділяють розробці та роз'ясненню мети і переліку очікуваних результатів, для того, щоб переконати потенційних замовників (органи державної влади та їх персонал) у необхідності навчання за такими програмами. Одним із шляхів отримання підтримки органів влади (замовників навчання) є залучення їх до розробки навчальних програм.

Важливою умовою розробки якісних навчальних програм є наявність ресурсів, зокрема часових і кадрових. Так, розробка більшості програм вимагає досить тривалого часу, переважно 1-2 роки. В їх розробці беруть участь органи влади, навчальні заклади, викладачі з числа керівних кадрів органів державної влади, наукові і науково-педагогічні працівники.

З метою створення сприятливих умов для реалізації змісту навчання програми включають положення про право викладачів експериментувати, доповнювати програми з урахуванням конкретної ситуації.

Розробка програм підвищення кваліфікації, як правило, здійснюється в такій послідовності:

1. Вивчення суджень працівників про їх інтереси і потреби щодо підвищення кваліфікації.

2. Вивчення нових наукових тенденцій і на їх основі розробка пропозиції щодо оновлення змісту існуючої програми.

3. Включення у нові програми тем, які користувалися інтересом у минулому навчальному році.

4. Внесення доповнень у раніше розроблені програми, оновлення їх змісту на основі рекомендацій тих інституцій, які здійснюють розробку матеріалів щодо впровадження реформ, змін державної політики і законодавства.

5. Доопрацювання програми для досягнення збалансованості вимог держави і інтересів та потреб слухачів.

Розробка змісту професійного навчання державних службовців включає:

— опис професійних функцій державного службовця з урахуванням рівня органу влади (державний, регіональний, місцевий), його специфіки (законодавчий, виконавчий, судовий) та категорій посад (вищі, керівні, середні, прості);

- розробка номенклатури професійних умінь, необхідних для виконання професійних функцій;
- визначення інформаційної основи професійних умінь;
- визначення переліку навчальних дисциплін (модулів), що потребують вивчення для забезпечення професійної підготовленості;
- розробка програм кожної навчальної дисципліни (модуля), включаючи теоретичний і практичний компоненти;
- розробка навчального плану;
- розробка програм практики і стажування;
- погодження навчального плану і програм навчальних дисциплін з органами влади (замовниками навчання) і органом державної влади, на який покладено відповідальність за реалізацію державної політики з питань державної служби і навчання державних службовців;
- підготовка текстів лекцій, навчальних посібників, методичних матеріалів для слухачів і викладачів.

У програмах навчання державних службовців важливе місце відводиться переліку умінь, які передбачається сформувати у слухачів за час навчання. Проте деякі програми мають недолік, який полягає у неналежній розробленості практичного компонента змісту навчання. Це призводить до того, що слухачі здобувають лише розрізнені знання з навчальних дисциплін, модулів, тем, але не оволодівають здатністю їх застосовувати у комплексі для виконання посадових завдань. Тому навчання за програмами, в яких практичний компонент змісту навчання недостатньо опрацьований, не має бажаного позитивного значення і призводить до марних витрат ресурсів.

Для того, щоб переконалися у значущості й привабливості нової програми здійснюється її апробація шляхом проведення пілотних семінарів. Після проведення пілотних семінарів робиться ретельний аналіз програми. Оцінювання програми в процесі її апробації дає можливість переконалися в її досконалості, тобто можливості забезпечувати досягнення бажаних результатів. Крім того, визначаються недоліки програми. На основі такої оцінки кожна нова навчальна програма і навчально-методичні матеріали для її реалізації доопрацьовуються і затверджуються.

Для того, щоб забезпечити ефективність використання ресурсів, витрачених на навчання, тобто досягти бажаних змін у компетентності й управлінській поведінці службовців, органи влади (замовники навчання) сприяють втіленню результатів навчання за програмою в щоденну роботу.

Для досягнення задовільного рівня впровадження змісту навчання в практику роботи існує потреба у належній підтримці з боку органів влади (замовників навчання). Це спонукає органи влади до участі у розробці навчальних програм для забезпечення врахування особливостей умов, в яких здійснюватиметься впровадження результатів навчання.

Процес оцінювання програми не завершується проведенням її апробації. Оцінювання і доопрацювання програми – це постійний процес. Для цього створюється спеціальна мережа впровадження та безперервного оцінювання програми.

У процесі безперервного оцінювання програми враховується: рівень оволодіння навчальним матеріалом програми; рівень задоволення слухачів процесом і результатами навчання за програмою; рівень задоволення потреб замовників навчання.

У процесі здійснення безперервного оцінювання навчальних програм визначаються і застосовуються об'єктивні критерії. Такими критеріями є:

- фахова структура (професійна спрямованість, відповідність сучасному рівню розвитку науки та передовій практиці);
- логічна структура (послідовність вивчення дисциплін, тем);
- відповідність сучасним і майбутнім вимогам професійної діяльності;
- завершеність, відсутність прогалин і зайвого матеріалу;
- зрозумілість, придатність програми для планування занять викладачами;
- реалістичність (можливість протягом виділеного часу засвоїти матеріал);
- визначеність навчальних цілей на належному рівні конкретизації;
- раціональність добору навчального матеріалу, чіткість поділу матеріалу, встановлення міжпредметних та внутрішньо-предметних зв'язків.

Реалізація навчальних програм потребує розробки, використання навчальних та навчально-методичних матеріалів для слухачів, до яких відносять:

- навчальні посібники з навчальних дисциплін, тем;
- тексти лекцій;
- інформаційні матеріали для самостійного опрацювання тем;
- законодавчі та нормативно-правові акти;
- збірники практичних завдань із поясненням їх виконання;
- збірники навчальних професійних ситуацій з їх аналізом;
- тлумачні словники (глосарії) з теми;
- методичні рекомендації щодо самостійної навчальної роботи з теми;
- структурно-логічні схеми;
- навчальні та навчально-методичні матеріали для дистанційного навчання.

Вивчення досвіду розвинених країн щодо забезпечення відповідності змісту навчання державних службовців потребам органів влади показало, що для розв'язання цієї проблеми в усіх країнах створені досконалі структури і процедури для оцінки навчальних потреб державних службовців. Як правило, проведення оцінки навчальних потреб є завданням кадрових служб кожного органу влади. Прагнучи задовольняти потреби органів влади, навчальні заклади також приділяють увагу цій важливій роботі.

Враховуючи досвід розвинених країн і вимоги нормативно-правових актів, які регулюють питання розробки програм навчання державних службовців в Україні пропонується ряд положень.

1. Зміст навчання з підвищення кваліфікації розглядати як єдність:

- професійних умінь, що необхідні для успішного виконання професійних завдань;

- системи знань, що є теоретичним, інформаційним забезпеченням професійної діяльності;
- навичок інтелектуальної діяльності, необхідних для здійснення управлінської діяльності.

2. Низка питань щодо змісту підвищення кваліфікації потребують урегулювання на законодавчому та нормативно-правовому рівні:

- сутність і своєрідність змісту підвищення кваліфікації та принципи його формування;
- вимоги до науково-методичних матеріалів, що визначають зміст різних видів підвищення кваліфікації;
- завдання навчальних закладів, наукових установ, органів державної влади та органів місцевого самоврядування щодо розробки змісту навчання з підвищення кваліфікації та механізми забезпечення їх спільної діяльності;
- суб'єкти, об'єкти, механізми та критерії оцінки якості змісту навчання з підвищення кваліфікації.

3. Розробка та оцінювання змісту підвищення кваліфікації потребують чіткого, науково обґрунтованого визначення загальних вимог до цього компонента навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. До переліку вимог, якими доцільно керуватись у діяльності з розробки та оцінки змісту підвищення кваліфікації, пропонується включити:

- відповідність змісту підвищення кваліфікації сучасним та перспективним потребам держави, органів державної влади та органів місцевого самоврядування, професійним та особистісним потребам державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування;
- врахування результатів сучасних наукових досліджень та передового вітчизняного і зарубіжного досвіду;
- сформованість теоретичного компонента змісту навчання як системи понять, законів, закономірностей, правил, характеристик, що створюють інформаційну основу професійної діяльності завдяки охопленню всіх її компонентів (суб'єкти, об'єкти, мета, завдання, засоби, способи діяльності);
- розробленість практичного компонента змісту навчання як системи комплексних навчальних завдань, виконання яких забезпечує належний рівень сформованості і професійних умінь та навичок інтелектуальної діяльності, необхідних для виконання посадових завдань;
- варіативність змісту навчання з урахуванням освіти, професійного досвіду, перспектив кар'єрного зростання слухачів тощо.

Розділ 4

ВИВЧЕННЯ І АНАЛІЗ НАВЧАЛЬНИХ ПОТРЕБ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ТА ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ЯК ОДИН ІЗ ШЛЯХІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕРЕРВНОГО ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ

В умовах трансформаційних процесів в Україні, модернізації управління роль державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування у реалізації державної політики набагато зростає. Ускладнення завдань, спрямованих на впровадження реформ, прийняття рішень в умовах змін в законодавстві і політиці сприяють збільшенню вимог до якості професійної діяльності управлінських кадрів. Державні службовці повинні постійно підвищувати рівень своєї підготовленості до ефективного управління, удосконалювати знання і уміння відповідно до особливостей виконання посадових функцій і завдань.

Однією з основних проблем системи підвищення кваліфікації управлінських кадрів є невідповідність змісту навчання потребам органів державної влади і органів місцевого самоврядування, особистісним навчальним потребам та інтересам.

Аналіз законодавчих і нормативно-правових актів з питань навчання державних службовців свідчить про неурегульованість питань взаємодії замовників навчання та надавачів освітніх послуг у визначенні очікуваних результатів навчання, вивченні якісних навчальних потреб і розробці змісту програм підвищення кваліфікації. У нормативно-правових документах перевага надається положенням щодо визначення кількісних потреб органів влади у навчанні їх працівників та надання пропозицій для формування державного замовлення на підвищення кваліфікації.

Однак визначити скільки державних службовців потрібно охопити навчанням – це тільки вирішення частини питання. Головне – як потрібно навчити, які знання і уміння сформувати, які актуальні питання розкрити, як задовольнити змістовні потреби, пов'язані з професійними обов'язками службовця.

Питання визначення потреб державних службовців у підвищенні кваліфікації висвітлено у наукових роботах, публікаціях вітчизняних та зарубіжних фахівців (І.Кравченко, М.Кравченко, В.Лугового, О.Мельникова, М.Нинюк, О.Оболенського, Л.Плаксії, В.Понеділко, О.Пухкала, М.Скормонюка, О.Хмелевської, О.Шнурової, В.Яцуби, В.Яцюка та інших авторів).

У наукових дослідженнях підкреслюється, що аналіз потреб навчання є першою складовою системного підходу до процесу організації підвищення кваліфікації, ключовим завданням у плануванні навчання. Опрацювання науково-методичної літератури вказує на відсутність науково обґрунтованої процедури оцінки якісних навчальних потреб державних службовців, відповідних чітко сформульованих методичних рекомендацій для використання кадровими службами органів влади та розробниками програм підвищення кваліфікації.

В основу вивчення якісних навчальних потреб має бути покладений аналіз змісту і результатів професійної діяльності державних службовців, профілів професійної компетентності посади, положень про органи влади та їх структурні підрозділи, посадових інструкцій, результатів атестації та щорічної оцінки виконання службовцями покладених на них обов'язків і завдань, особистісних навчальних потреб тощо. На жаль, в практиці роботи системний підхід до вивчення якісних потреб відсутній (зокрема порядок, механізми, фінансове і кадрове забезпечення проведення аналізу). Типові профілі професійної компетентності посади носять загальний характер і не можуть ознайомити із специфікою діяльності конкретного державного службовця.

Сучасні процеси глобалізації в управлінні й економіці, подальше створення міжнародних систем інформації потребує нових знань щодо стандартів якості, постійного введення інновацій, врахування транснаціональних та міжнародних особливостей управлінської діяльності. Все це потребує випереджаючого характеру і практичного спрямування навчання управлінських кадрів. Тому структура і процедура оцінки навчальних потреб має постійно удосконалюватись.

Сьогодні вивчення навчальних потреб має стати прерогативою кожного органу влади і передбачати перспективне планування підвищення кваліфікації персоналу, яке забезпечить зв'язок оцінок навчальних потреб та індивідуальних планів кар'єрного розвитку кадрів.

Якість вивчення потреб і розробки змісту програм, ефективність професійного навчання державних службовців залежить від рівня співпраці органів державної влади, органів місцевого самоврядування (замовників навчання) з навчальними закладами.

У межах своїх повноважень, навчальні заклади в основному здійснюють вивчення особистісних потреб та рівня задоволеності слухачів навчанням шляхом їх попереднього і підсумкового анкетування. Тому унормування питань щодо взаємодії кадрових служб органів влади з науковими установами, навчальними закладами та порядку вивчення не лише кількісних, а й якісних навчальних потреб забезпечить безперервність цього процесу.

Це відіграє визначальну роль у формуванні практично зорієнтованого змісту навчання, розробці, реалізації і постійному оновленні навчальних програм, що сприятиме модернізації системи підвищення кваліфікації управлінських кадрів.

Сьогодні країні потрібні високопрофесійні керівні кадри, які здатні взяти на себе відповідальність за реалізацію соціально-економічних реформ, готові до змін та інновацій, спроможні швидко і якісно приймати найбільш ефективні управлінські рішення на виконання завдань, поставлених Президентом України В. Януковичем у Програмі економічних реформ на 2010-2014 роки "Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава". Досягти цього можна завдяки безперервному функціонуванню ефективної системи підвищення кваліфікації керівних кадрів.

Згідно з "Положенням про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого

самоврядування”, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 7 липня 2010 р. № 564, підвищення кваліфікації має бути безперервним процесом. Проте, сучасна система підвищення кваліфікації характеризується невідповідністю періодичності навчання швидким темпам змін і зростаючим вимогам до рівня професіоналізму державних службовців; відсутністю зв’язку навчання з нагальними проблемами політичного, соціального, економічного розвитку, які існують в країні.

Одним з пріоритетних напрямів удосконалення системи навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування є забезпечення їх професійного зростання протягом життя. Однак на сьогоднішній день відсутні порядок та механізми забезпечення безперервності навчання.

Значна роль у підвищенні професійного рівня державних службовців належить Інституту підвищення кваліфікації керівних кадрів Національної академії державного управління при Президентові України (далі – Інститут), основною місією якого є підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, що передбачає чітку спрямованість на формування системи знань і умінь, які складають основу професійної компетентності управлінських кадрів, їх підготовленість до здійснення ефективного управління в умовах змін та реформ.

Інститут спрямовує свою діяльність на забезпечення безперервності і наступності підвищення кваліфікації, відповідності якості освітніх послуг потребам органів державної влади і органів місцевого самоврядування, актуальності і професійної спрямованості змісту навчання, пошуку інноваційних форм і методів підвищення кваліфікації, впровадження ефективних освітніх технологій.

З цією метою в Інституті розроблено систему вивчення навчальних потреб шляхом анкетного опитування державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування.

В Інституті у рамках науково-дослідної роботи проведено анкетне опитування з питань забезпечення безперервної освіти державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування.

Актуальність теми опитування обумовлена необхідністю: впровадження реформ державної служби, вищої і післядипломної освіти; реалізації Постанови Кабінету Міністрів України “Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування” від 7 липня 2010 р. № 564, Концепції реформування системи підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування і депутатів місцевих рад, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 28 листопада 2011 р. № 1198; розробки науково-методичного забезпечення безперервного підвищення кваліфікації управлінських кадрів.

Анкетне опитування проводилось у період з травня по листопад 2012 року. Розроблено відповідний інструментарій: анкета (Додаток 6); узагальнююча форма (Додаток 7). Всього в анкетуванні взяли участь 859 респондентів. Це переважно державні службовці з центральних і місцевих

органів виконавчої влади і посадові особи з органів місцевого самоврядування, які займають посади II–IV категорій, та особи з кадрового резерву на ці посади. Більшість з опитаних мають стаж державної служби від 10 до 20 років.

Проведене анкетування засвідчує необхідність державних службовців у забезпеченні їх систематичним, безперервним навчанням. Так, 91,8% респондентів повідомляють про свою потребу у цьому.

Респонденти у своїй більшості незадоволені власним професійно-кваліфікаційним рівнем і хотіли б навчатися за професійними програмами підвищення кваліфікації (66,4%), а також за програмами стажування (47,6%) і програмами спеціальних короткострокових навчальних курсів (46,5%).

Опитані вважають, що безперервна освіта має бути обов'язковою для всіх категорій державних службовців і, насамперед, для керівників органів державної влади (68,5%). Для керівників структурних підрозділів віддано 63,7% голосів респондентів, спеціалістів органів державної влади – 58,3%.

Значною кількістю голосів респонденти підтримують різні види і форми організації занять, що забезпечують безперервність навчання, але найбільш прийнятними вважають: обмін досвідом – 52,0%, лекції – 47,8%, тематичні зустрічі – 46,7%. Крім цього, перевага надається тренінгам та іншим практичним заняттям (36,6%).

На жаль, державними службовцями недооцінюються такі корисні та ефективні щодо здобування практичного досвіду форми проведення занять як ділові ігри (21,4%), семінарські заняття (19,0%), індивідуальні консультації (16,9%), конференції (14,4%).

Недостатньо популярною для державних службовців є дистанційна форма підвищення кваліфікації. Так, 56,0% вагаються у її доцільності або взагалі не підтримують, а решта вважають, що її доцільно впроваджувати.

Забезпечення безперервності підвищення кваліфікації вимагає постійного оновлення змісту навчання, розробки нових (спеціальних, цільових) програм. Тому важливо було визначити, які знання та уміння, необхідні для ефективного виконання службових обов'язків. За результатами опитування визначено рейтинг актуальної тематики для професійної діяльності державних службовців в умовах змін і реформ:

1. Державна політика: аналіз та здійснення в Україні.
2. Ефективні методи державного управління. Менеджмент в органах державної влади. Система управління якістю надання адміністративних послуг.
3. Адміністративна реформа. Реформування державної служби і місцевих органів виконавчої влади.
4. Правова політика держави.
5. Законотворча діяльність. Розробка нормативно-правових документів, аналітичних матеріалів.
6. Економічна політика. Основи економіки. Стратегічне планування. Фінансовий менеджмент. Бюджетний процес. Залучення інвестицій.
7. Комунікативні процеси в державному управлінні.
8. Зв'язки з громадськістю (паблік рілейшнз), ЗМІ. Піар-технології.
9. Психологія управління: стреси, конфлікти, емоції.

10. Особливості сучасного ділового спілкування. Ораторське мистецтво. Ведення переговорів. Проведення засідань, нарад.

11. Управлінська культура. Діловий етикет.

12. Новітні інформаційні та комп'ютерні технології.

13. Вивчення та удосконалення іноземних мов.

14. Ділова українська мова.

На думку респондентів, безперервне навчання державних службовців забезпечує:

- підвищення рівня професіоналізму, компетентності державних службовців;

- постійне оновлення (удосконалення) знань, умінь та навичок державних службовців, відповідно до змін у державі і суспільстві;

- високий рівень та ефективне виконання функціональних обов'язків з урахуванням вимог часу;

- покращення якості і результатів роботи службовців та підвищення ефективності діяльності органів влади.

Результати опитування показали, що більшість респондентів потребують у безперервному навчанні та вважають, що таке навчання має бути обов'язковим для всіх категорій державних службовців і, насамперед, для керівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування і керівників структурних підрозділів цих органів.

Державні службовці надають перевагу підвищенню кваліфікації за професійними програмами, програмами стажування, а також спеціальним короткостроковим навчальним курсам.

Респонденти вказують на доцільність безперервного навчання, яке, на їх думку, забезпечує підвищення рівня професійної компетентності державних службовців шляхом оволодіння новими знаннями і вміннями, що впливають на результати виконання функцій і завдань в сучасних умовах.

Розділ 5

МОНІТОРИНГ ПОТРЕБ УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ У ПІДВИЩЕННІ КВАЛІФІКАЦІЇ ШЛЯХОМ ЇХ ОПИТУВАННЯ. МЕТОДИКА ПРОВЕДЕННЯ ОПИТУВАННЯ

Моніторинг потреб управлінських кадрів може здійснюватись шляхом їх опитування. В країнах ЄС опитування є одним з основних методів вивчення навчальних потреб і професійних інтересів державних службовців.

Опитування – метод одержання первинної соціологічної інформації шляхом усного, письмового або електронного звертання з питаннями до певної групи осіб (респондентів), що вивчаються, і одержання відповідей з проблеми дослідження. Це один з найбільш поширених і специфічних методів, який дає можливість охопити велику кількість осіб і є надійним засобом виявлення первинних даних.

Опитування – це різновид спілкування і його результати залежать від низки обставин, зокрема від:

- психологічного стану респондента в момент опитування;
- умов, які повинні бути сприятливими для спілкування;
- змісту анкети або усного запитання (розуміння їх респондентом).

Розрізняють такі основні *види опитування*: *письмовий* – анкетування та збір письмових пропозицій і *усний* – бесіда та інтерв'ю. Сьогодні також широко використовується *опитування в електронному форматі* шляхом розміщення відповідної рубрики на веб-сайтах. У кожному випадку вид опитування обирається в залежності від характеру необхідних досліднику даних і умов їх обробки.

Найбільш поширеним видом опитування у соціології є *анкетування*. Основною функцією анкетування є збір інформації про погляди респондентів. *Анкета* є засобом отримання інформації від респондентів, комплекс взаємозалежних запитань, на які опитуваний дає відповідь.

Анкетування може бути груповим або індивідуальним.

Груповим анкетуванням називається опитування, що застосовується переважно в організаціях, органах влади, навчальних закладах тощо (Наприклад, підсумкове анкетування певної групи державних службовців після двотижневого підвищення кваліфікації).

При індивідуальному анкетуванні анкети роздаються на робочих місцях і заповнюються респондентом індивідуально, як окремою особою, а не членом певної групи.

Одним із видів опитування респондентів є *поштове опитування*. Це різновид анкетування, який правомірно розглядається як ефективний прийом збирання первинної інформації. У найбільш загальному вигляді поштове опитування полягає у розсилці анкет і отриманні на них відповідей поштою.

У системі підвищення кваліфікації цей вид використовується при проведенні попереднього анкетування слухачів за місцем їх роботи. Важливими перевагами поштового опитування є його відносно помірна вартість і простота організації. Немає потреби у підборі, навчанні, контролі за діяльністю великої

кількості осіб, які проводять опитування. Наприклад, працівник навчального закладу відправляє листи з бланками анкет в органи державної влади і органи місцевого самоврядування для отримання необхідної інформації про майбутніх слухачів, їх індивідуальні потреби щодо змісту та організації навчання. Ще однією позитивною рисою поштового опитування є можливість вибору респондентом найзручнішого для нього часу заповнення анкети. Найбільш сучасним способом цього виду опитування є відправлення листів з бланками анкет в органи влади *електронною поштою*.

Можна використовувати і такий вид опитування, як *телефонне опитування (інтерв'ю)*. Перевага цього виду – швидкість та оперативність проведення дослідження. Недоліком його є часове обмеження інтерв'ю (воно не повинне тривати більше 15 хвилин), потреба відповідних грошових ресурсів. Телефонне опитування може використовуватися ефективно для певної групи респондентів. Наприклад, це працівники управління персоналом, відділів кадрів, які займаються питаннями навчання працівників органу влади, в якому працюють.

Етапи розробки анкети.

1. *Визначення типу анкети:*

- структурована (чітко зафіксований порядок питань і самих формулювань);
- напівструктурована (можна змінювати порядок окремих питань, а також робити акценти при формулюванні питання);
- неструктурована.

2. *Формулювання питань* (вибір типу питання, перевірка кожного питання на предмет відповідності наступним критеріям: чи зрозуміле питання, чи дозволяє питання одержати інформативну відповідь тощо).

При формулюванні питань анкети потрібно дотримуватись таких правил:

1. Не задавайте запитання, відповідь на які Вас не цікавить. Завжди керуйтеся загальною метою Вашого опитування.
2. Формулюйте лише такі запитання, на які можна реалістично і чесно відповісти. Не змушуйте респондента давати неточну інформацію (зокрема, це стосується відкритих запитань).
3. Ставте лише такі запитання, до яких респондент підготовлений. Уникайте питань, які можуть бути для нього складними. Використовуйте прості слова (анкета повинна відповідати словниковому запасу респондентів).
4. Цікавтеся лише тією інформацією, яку не можуть надати інші джерела.
5. Віддавайте перевагу конкретним, а не загальним питанням. Уникайте подвійних питань, тому що це створить труднощі в аналізі.
6. Запитання анкети мають бути коректними, простими і зрозумілими.
7. Уникайте підказок. Ця типова помилка приводить до того, що дослідник одержує бажану для нього інформацію, а не ту, що відповідає реальним поглядам респондентів.
8. Не рекомендується зловживати використанням альтернативних варіантів відповідей, що спеціально підібрані дослідником і також передбачають одержання бажаних відповідей. Причому, це може стосуватися навіть

порядку розташування питань. Якщо перелік альтернативних варіантів занадто довгий, і варіанти досить складні, то ті з них, що даються наприкінці, мають більше шансів бути вибраними респондентами.

9. Уникайте об'єднання відразу декількох питань в одному. (Наприклад: “Чи задоволені Ви організацією та змістом навчання?”). Зрозуміло, що відповідь на першу половину питання може не збігатися з відповіддю на другу.

3. Розробка анкети.

Розробка анкети є важливим і складним етапом роботи. Правильно складена анкета дозволяє досліднику отримати достовірну інформацію. Анкета, розроблена не професійно, є основним джерелом помилок в отриманні достовірних результатів досліджень.

Традиційно анкета складається з трьох основних розділів – вступ, основна частина та заключна частина (відомості про респондента).

Вступ відіграє важливу роль у процесі спілкування з респондентом і повинен включати декілька необхідних елементів. У ньому має бути чітко визначена мета дослідження та зазначена організація, яка проводить дослідження.

Необхідно знати основні вимоги до складання анкети (опитувального листа) та її заповнення. Будь-яка анкета повинна мати назву, звернення (шановний колега...). Потрібно також включити слова, що можуть допомогти налагодити контакт з респондентом (наприклад, вираження подяки за можливе співробітництво). У вступній частині розміщується коротка інструкція щодо заповнення анкети, в якій можуть обмовлятися цілі, завдання опитування, мотивуватись необхідність заповнення опитувального листа, акцентуватись увага на більш повне, щире заповнення.

Вступ має бути чітким та лаконічним, але, разом з тим, відповідати зазначеним вимогам.

Основна частина анкети безпосередньо стосується досліджуваного об'єкта. При її розробці насамперед необхідно визначитися з переліком майбутніх питань анкети, порядком їх розташування та їхньою кількістю. Місце кожного питання в анкеті залежить від його змісту, будови, складності, виконуваних функцій.

Особливої уваги вимагає встановлення послідовності питань. Для отримання достовірної інформації доцільно починати опитування з вивчення проблем, що стоять перед опитуваним з поступовим переходом на питання, що передбачають шляхи їхнього вирішення.

Усі питання, які можна поставити респондентам, умовно поділяються на такі групи:

- відкриті;
- закриті;
- прямі – непрямі.

Відкриті питання дають більш широкую за змістом інформацію, аніж закриті. Запитання повинні бути чітко сформульовані, щоб висловлювання респондента на тему опитування не перейшло у висловлювання думок “взагалі”. Відкрита форма питання найчастіше застосовується тоді, коли

вивчається нова проблема. Результати обробки цих відповідей використовують для побудови закритих питань у подальших дослідженнях за аналогічною тематикою.

Недолік відкритих питань полягає в тому, що перед дослідником виникають труднощі при аналізі відповідей через розбіжності відтінків слів і висловів та неможливості їхньої однозначної інтерпретації.

Немає чітко встановлених правил щодо кількості відкритих та закритих питань в анкеті. В практиці частіше використовується закрыта форма питань, тому що вона легко піддається обробці. Крім того, на такі питання респондент відповідає охочіше і швидше.

Закриті питання мають задану структуру і передбачають обмежений перелік відповідей або містять усі можливі варіанти відповідей, і опитуваний просто вибирає один із них. Закриті питання можуть бути:

- альтернативними;
- з вибірковими твердженнями;
- зі шкалою Лайкерта;
- зі шкалою семантичного диференціалу;
- зі шкалою важливості;
- з оціночною шкалою.

Приклади закритих питань.

Альтернативні питання передбачають можливість вибору респондентом лише одного варіанту відповіді “так” або “ні”.

Наприклад:

Чи бажаєте Ви поділитися досвідом роботи?

Так

Ні

Питання з декількома варіантами відповіді (із трьох і більше тверджень).

Наприклад:

Виконання яких функцій викликає у керівних працівників труднощі?

Планування і прогнозування.

Організація.

Контроль.

Інші (напишіть, яких)_____.

Питання зі шкалою Лайкерта дають можливість висловити ступінь згоди або незгоди з запропонованими твердженнями.

Наприклад:

Чи відповідає, на Вашу думку, основний зміст діяльності керівних працівників органу влади їх посадовим функціям та завданням?

Відповідає повною мірою.

Частково відповідає.

Не відповідає.

Семантичний диференціал являє собою 5-7 розмірну шкалу, межами якої є біполярні твердження. Респондента просять за запропонованою шкалою оцінити своє ставлення до досліджуваної проблеми.

Наприклад:

Дайте, будь ласка, узагальнену оцінку якості існуючої системи професійної підготовки в Національній академії державного управління при Президентові України за формами навчання (Ů):

		1	2	3	4	5	
Денна форма	низька	г	г	г	г	г	висока
Заочна форма	низька	г	г	г	г	г	висока
Дистанційна	низька	г	г	г	г	г	висока
Підв. кваліфікації	низька	г	г	г	г	г	висока

Шкала важливості – це тип питання, при якому опитуваний визначає ступінь важливості запропонованого йому твердження.

Наприклад:

Проведення безперервного підвищення кваліфікації керівних працівників органів державної влади є:

Важливим.

Не дуже важливим.

Зовсім не важливим.

Оціночна шкала – тип питання, що пропонує дати кількісну оцінку (у балах) певного твердження.

Наприклад:

Дайте оцінку якості викладання в Інституті підвищення кваліфікації керівних кадрів за наведеною шкалою:

5 – найвищий рівень 2 – низький

4 – високий 0 – не можу оцінити

3 – середній

Виставляйте оцінку з урахуванням таких аспектів роботи викладачів:

- актуальність змісту;
- структурованість і логічність;
- практична спрямованість змісту;
- здатність встановлювати контакт з аудиторією.

При складанні анкет потрібно знати, що питання повинні бути однаково зрозумілими різним соціально-демографічним групам респондентів (молодим і немолодим, людям з різним рівнем освіти, досвіду, мешканцям міста і села тощо).

За змістовним навантаженням розрізняють основні і неосновні (додаткові) питання. Основні питання повинні розкривати тему дослідження. Але додаткові питання не менш цікаві, вони допомагають отримати дані про респондента, більш широке уявлення про коло його професійних інтересів тощо.

Додаткові питання стоять на початку і в кінці анкети. Це відповідає одному з головних правил побудови опитувального листа: спочатку повинні бути легкі для респондента питання, які допомагають встановити з ним психологічний контакт. Тому ці питання можуть бути неосновними. Відповідаючи на них, респондент повинен поступово увійти в проблематику дослідження. Завершуватись анкета повинна також не складними питаннями, які знімають психологічне навантаження.

Отже питання можуть виконувати різні функції в залежності від місця його розташування в анкеті і взаємозв'язку з іншими питаннями.

Заклучна частина анкети (відомості про респондента).

Інформація про респондента включає такі особисті питання як вік, стать, освіта тощо.

4. *Аналіз і оптимізація анкети* – перевірити, чи не порушується логічна структура анкети, чи не втрачаються інформаційні зв'язки між питаннями, чи можна замінити групу питань одним запитанням, чи немає зайвих питань.

5. *Апробація анкети та коригування.*

Апробація використовується для оцінки самих питань та їхньої послідовності, дозволяє отримати впевненість у розумінні респондентами поставлених питань. Проводиться за допомогою невеликої кількості людей (від 15 до 35), які відносяться до тієї ж категорії, що підлягає дослідженню. Апробування анкет повинен проводити або сам розробник або висококваліфікований інтерв'юер.

Навіть, якщо розробка анкети здійснювалась висококваліфікованими й досвідченими фахівцями, її апробування дозволяє їм виявити окремі недоліки і на цій основі виправити їх доробку, тобто краще адаптувати її до аудиторії, що підлягає опитуванню. Ігнорування ж цієї роботи може призвести до несподіваних труднощів у зборі інформації, до перекручувань відповідей і навіть росту кількості відмовлень від участі в опитуваннях.

Після апробування анкети її доцільно доопрацювати, лише тоді вона може вважатись готовою до використання у дослідженні.

На ефективність проведення анкетування впливає:

1. Досвід проведення подібних досліджень та висококваліфікований персонал.

2. Наявність науково-методичної літератури, сучасної техніки й електронних засобів для підготовки інтерв'юерів.

3. Контроль якості як стандартна процедура процесу збору даних.

Проводячи анкетування, необхідно прослідкувати, щоб респондент переглянув її, з'ясував усі незрозумілі йому питання, а вже потім приступав до заповнення. Під час здійснення самої процедури анкетування важливо добитися повного контакту з респондентом, бути коректним, уважним, попереджувальним. Слід пояснити людині, чому звернулись саме до неї, вказати куди і кому здати анкету. Отримавши заповнену анкету, опитувачу необхідно її бігло переглянути і обов'язково подякувати за роботу тому, хто її заповнював. Час на заповнення анкети не повинен перевищувати 45 хвилин.

Якщо анкетування анонімне, то варто підкреслювати конфіденційність відповідей. Потрібно повідомити про те, скільки часу займе опитування.

Необхідно допомогти респонденту розібратися в складних питаннях.

Можна використовувати метод вибіркового анкетування. Він застосовується тоді, коли неможливо проанкетувати усіх членів певної групи. Ця процедура полягає у спробі зробити висновки щодо усієї групи шляхом вибіркового аналізу.

Існує така своєрідна “відбіркова рамка”, що означає сукупність людей, які мають якусь спільну рису, наприклад, керівники структурних підрозділів міністерства.

Опрацювання і аналіз отриманих даних.

Опрацювання отриманих анкетних даних – операція, яка вимагає залучення кваліфікованих фахівців: керівника інформаційно-аналітичного відділу; спеціаліста, який розробляє методику і анкети, методи опрацювання і аналізу даних; інтерв’юєрів; спеціаліста з первинного опрацювання, збереження інформації, ведення баз даних тощо.

Обробка та аналіз анкет здійснюються з урахуванням таких основних принципів:

- достовірність і об’єктивність інформації;
- актуальність і оперативність інформації;
- регулярність надходження інформації;
- цілісність, взаємопов’язаність і всебічність інформації;
- класифікація інформації з проблем, соціальних груп, тем тощо;
- єдині методологічні і методичні засади досліджень.

Ефективність цієї роботи в певній мірі залежить від вдало розроблених спеціальних форм для обробки анкет, а також узагальнюючих форм, куди вносяться результати анкетування.

Після завершення опитування всі анкети збираються в одному місці і є попередніми даними. Потім потрібно узагальнити отримані відповіді на питання. Ця операція може бути легко виконана вручну при опитуванні декількох десятків і навіть сотень респондентів. У випадку опитування значно більшої кількості людей, особливо, якщо запитань в анкеті більше, ніж 20, потрібно використовувати електронно-обчислювальну техніку.

Кожну відповідь необхідно ретельно проаналізувати й у випадку потреби відкласти, якщо зрозуміло, що вона свідомо неправильна, з неї неможливо щонебудь зрозуміти або ж якщо опитуваний відповів просто “для галочки”, не знаючи проблеми.

Після завершення збору даних, а іноді й у процесі їхнього надходження, проводиться їх систематизація й аналіз.

Обробка, аналіз і узагальнення результатів анкетування може здійснюватися самим розробником або шляхом створення спеціальної групи, яка може комплектуватися із числа працівників інформаційно-аналітичного відділу. Начальник інформаційно-аналітичного відділу має здійснювати контроль за якістю інформації, що збирається (чи не заповнюються анкети самим інтерв’юєром?).

Результати обробки даних доцільно представити у вигляді узагальнюючих форм, таблиць, графіків, діаграм та відповідних пояснень до них. Для обробки і аналізу даних на ЕОМ можна використовувати різне програмне забезпечення, що дозволяє провести систематизацію даних, зведення їх у таблиці тощо.

Розділ 6

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО МОНІТОРИНГУ ОСОБИСТІСНИХ ПОТРЕБ УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ ШЛЯХОМ АНКЕТНОГО ОПИТУВАННЯ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЇХ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ І РОЗВИТКУ

Один з обов'язкових етапів процесу підвищення кваліфікації управлінських кадрів включає аналіз їх професійних потреб та забезпечення практичної спрямованості змісту навчання. Найбільш простим, доступним і доцільним засобом здійснення цієї роботи є анкетне опитування.

З урахуванням досвіду європейських країн Інститутом підвищення кваліфікації керівних кадрів Національної академії державного управління при Президентові України розроблено систему вивчення особистісних потреб слухачів, яка передбачає проведення різних видів анкетного опитування. Провідне місце займають попереднє і підсумкове анкетування.

Попереднє анкетування безпосередньо спрямоване на вивчення особистісних потреб та інтересів працівників органів державної влади і органів місцевого самоврядування з метою формування для них професійних програм і розкладів занять.

Попереднє анкетування є одним з важливих спільних шляхів співпраці з кадровими службами органів державної влади і органів місцевого самоврядування та отримання інформації про особливості практичної діяльності державного службовця.

Для організації та проведення попереднього анкетування здійснюється наступне:

- розробка інструментарію з вивчення особистісних навчальних потреб майбутніх слухачів;
- підготовка переліку основних навчальних модулів (тем) у контексті демократичного врядування для вивчення їх рейтингу серед слухачів;
- розробка анкет з урахуванням категорії слухачів;
- розробка форм та бланків для обробки анкет, їх аналізу та узагальнення результатів обробки;
- підготовка (з урахуванням плану-графіка) листів до органів державної влади, органів місцевого самоврядування щодо відбору кандидатур на навчання та проведення їх попереднього опитування;
- консультування кадрових служб щодо направлення слухачів на навчання та заповнення ними анкет (у телефонному режимі);
- обробка анкет з вивчення потреб, які надійшли до навчального закладу з органів влади;
- аналіз та узагальнення пропозицій майбутніх слухачів щодо змісту навчання, видів занять, викладацького складу, комп'ютерної грамотності тощо;
- підготовка відповідних інформаційно-аналітичних матеріалів на допомогу керівництву та навчально-методичному відділу для формування змісту навчання і забезпечення його практичної спрямованості з урахуванням професійних потреб та інтересів слухачів.

Підсумкове анкетування має на меті визначення рівня задоволеності слухачів навчанням, отримання додаткової інформації щодо їх професійних потреб, а також зауважень, порад і побажань стосовно організації та змісту майбутнього навчання.

Підсумкове опитування включає:

- розробку інструментарію підсумкового опитування, анкет та форм для їх обробки;
- проведення анонімного опитування респондентів: проведення вступної бесіди зі слухачами (постановку мети опитування, роз'яснення пунктів анкети для забезпечення якісного та свідомого їх заповнення респондентами), збір анкет;
- обробку анкет та аналіз результатів їх обробки;
- вивчення рівня задоволеності слухачів навчальною програмою;
- проведення підсумкової співбесіди на заліковому занятті щодо досягнення слухачами навчальної мети та їх зауважень і пропозицій з метою удосконалення навчальної програми.

Орієнтовні запитання:

1. “Якої освітньої мети Ви досягли під час перебування в навчальному закладі?”
2. “Чи виправдав навчальний курс Ваші сподівання?”, “Чи відповідав зміст навчання Вашим особистим професійним потребам та інтересам?”
3. “Які з отриманих знань та умінь Ви зможете використати на службі?, Яким чином?” (*наведіть приклади*).
4. “З яких питань, корисних для Вашої безпосередньої професійної діяльності, Ви ще хотіли б розширити свої знання?”
5. “Які у Вас є зауваження та пропозиції з метою удосконалення навчальної програми?”

За результатами підсумкового опитування слухачів здійснюється підготовка узагальнюючих інформаційно-аналітичних матеріалів для подальшого оновлення програм, забезпечення практичної спрямованості змісту навчання.

Наступним важливим видом анкетування з вивчення особистісних потреб слухачів є *опитування учасників тематичних короткострокових семінарів*. Для його проведення доцільно використовувати іншу анкету, за допомогою якої можна вивчити думку слухачів щодо:

- корисності тематики і змісту семінару для їх професійної діяльності;
- використання слухачами отриманих знань і умінь під час виконання посадових обов'язків;
- визначення актуальних тем, які бажають розглянути слухачі на наступних семінарах тощо.

Цей вид анкетування допомагає отримати різнобічну інформацію: як щодо якості змісту і організації проведеного тематичного семінару, так і конкретні пропозиції щодо розробки програм наступних семінарів.

Враховуючи, що в країнах ЄС значна увага приділяється вперше прийнятим на державну службу, які навчаються за окремою програмою,

доцільно опитування цієї категорії осіб проводити за спеціально розробленою для цього анкетною.

Опитування вперше прийнятих на державну службу дає можливість отримати інформацію не тільки про загальну оцінку задоволеності навчанням за відповідною програмою, а також дані про оцінку ймовірності використання слухачами результатів навчання у практиці роботи (слухач за п'ятибальною шкалою оцінює кожний навчальний модуль, зокрема: “Право”, “Менеджмент”, “Фінанси”). Результати цього опитування використовуються для удосконалення змісту навчальної програми, відбору викладачів та забезпечення підготовленості вперше прийнятих на державну службу до ефективного виконання ними посадових функцій і завдань.

Для підвищення рівня викладацького складу, оновлення бази даних викладачів, забезпечення практичної спрямованості навчальних занять можна впровадити *анкетування, що передбачає оцінювання слухачами якості викладання*.

Для цього виду анкетування розробляється спеціальний інструментарій: анкета; форма для внесення анкетних даних; таблиця для узагальнення результатів анкетування та визначення рейтингу викладачів. В анкеті слухачам пропонується оцінити якість викладання за 12-бальною шкалою, враховуючи такі аспекти роботи викладачів:

- актуальність змісту навчального матеріалу;
- структурованість і логічність викладу матеріалу;
- практична спрямованість змісту;
- забезпечення сприймання і розуміння матеріалу;
- застосування інтерактивних методів навчання;
- здатність встановлювати контакт з аудиторією слухачів, підтримувати їх інтерес і увагу;
- забезпечення інформаційними, методичними, демонстраційними матеріалами.

Зразки інструментарію, що використовується в Інституті підвищення кваліфікації керівних кадрів з метою вивчення потреб слухачів і оцінювання ними якості викладання додаються (*Додатки 1-5*).

Проведення усіх п'яти видів анкетування сприяє забезпеченню системного підходу до моніторингу потреб; дозволяє охопити опитуванням усі категорії слухачів, які будуть навчатися або вже пройшли навчання; у повному обсязі отримати інформацію про особливості роботи конкретного державного службовця та відгуки про проведене навчання, проаналізувати і узагальнити ці дані. З урахуванням зауважень і побажань слухачів потрібно розробляти розклади занять, формувати і постійно оновлювати базу даних викладачів, удосконалювати навчальний процес, спрямований на оволодіння слухачами вміннями, необхідними для виконання посадових обов'язків, прийняття ефективних управлінських рішень в умовах змін і реформ.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки: Указ Президента України від 01 лютого 2012 р. № 45 / 2012 – [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.president.gov.ua>.
2. Про План дій на 2012 рік щодо впровадження Програми економічних реформ на 2010-2014 роки “Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава”: Указ Президента України від 12 березня 2012 р. № 187 / 2012 – [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.president.gov.ua>.
3. Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб : Постанова Кабінету Міністрів України від 07 липня 2010 р. № 564 – [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.zakon.rada.gov.ua>.
4. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо щорічного визначення органами державної влади та органами місцевого самоврядування потреб у підготовці магістрів за спеціальностями в галузі знань “Державне управління”, відбору осіб для направлення на навчання до вищих навчальних закладів, що здійснюють підготовку фахівців у галузі знань “Державне управління”, та у підвищенні кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування : Наказ Голодержслужби від 01 грудня 2009 р. №367 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.guds.gov.ua>.
5. Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб : Постанова Кабінету Міністрів України від 07 липня 2010 р. № 564 – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.zakon.rada.gov.ua>.
6. Про Президентський кадровий резерв “Нова еліта нації”: Указ Президента України від 05 квітня 2012 р. № 246/2012. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.president.gov.ua>.
7. Про затвердження плану заходів на період до 2014 року щодо реалізації Концепції реформування системи підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 18 липня 2012 р. № 480-р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kmu.gov.ua>.
8. Про схвалення концепції реформування системи підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 28 листопада 2011 р. №1198-р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kmu.gov.ua>.
9. Про затвердження методичних рекомендацій щодо розробки програм тематичних постійно діючих і короткострокових семінарів, тренінгів, спеціалізованих короткострокових навчальних курсів: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 04 листопада 2011 р. № 49. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.guds.gov.ua>.

10. Про затвердження вимог до змісту професійних програм підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 04 листопада 2011 р. № 51. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.guds.gov.ua>.

11. Про затвердження методичних рекомендацій щорічного визначення органами державної влади та органами місцевого самоврядування потреб у підготовці магістрів за спеціальностями в галузі знань “Державне управління”, відбору осіб для направлення на навчання до вищих навчальних закладів, що здійснюють підготовку фахівців у галузі знань “Державне управління” та підвищенні кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ Головного управління державної служби України від 1 грудня 2009 р. № 367. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.guds.gov.ua>.

12. Концепція Державної цільової програми реформування державного управління та державної служби на 2011-2015 роки (проект) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://guds.gov.ua>.

13. Бойцун М. Визначення реальних потреб у вдосконаленні професійної компетентності державних службовців регіонального рівня з питань європейських інтеграційних процесів / М. Бойцун, О. Мельников, Я. Мудрий, В. Стрельцов // Теоретичні та прикладні питання державотворення : [електронне видання ОРІДУ НАДУ] – 2007. – № 1.

14. Вивчення потреб у навчанні вищого корпусу державної служби (дослідження проведене у 2010 році). Школа вищого корпусу державної служби. Проект “Реформа управління персоналом на державній службі в Україні” – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.school.gov.ua>.

15. Даниленко Л.І. Інноваційна модель підвищення кваліфікації керівних кадрів на засадах кредитно-модульної форми організації навчання: [науково-метод. посіб.: у 2 кн. / кол. авторів: Н.Б. Ларіна, В.В. Олійник, Л.М. Ващенко, Л.І. Даниленко та ін. / за заг. ред. Л.І.Даниленко. – Кн. 1]. – К.: МОН і Світовий банк, 2011. – 80 с.

16. Іваницька О.М. Дослідження ринку освітніх послуг: навч. посіб. / О.М. Іваницька. – К.: Київ. ун-т ім. Б.Грінченка, 2010. – 40 с.

17. Калашнікова С.А. Основи проектного менеджменту для керівника навчального закладу: навч. посіб. / С.А. Калашнікова. – К.: Київ. ун-т ім. Б.Грінченка, 2009. – 44 с.

18. Кравченко М. Задоволення потреб державних службовців як один із чинників успішного впровадження нової управлінської ідеології // Вісник УАДУ. – 2003. – № 1. – С. 95 – 101.

19. Кучерявий А.О. Основи самостійної навчальної діяльності: навч. посіб. / А.О. Кучерявий, М.В. Балко. – Донецьк: ДЮІ ЛДУВС ім. Е.О.Дідоренка, 2010. – 200 с.

20. Мельников О. Ф. Визначення та задоволення потреб державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування у професійному навчанні (на прикладі Харківської області) : [монографія] / О. Ф. Мельников, Б. Г. Сав-

ченко, О. А. Котуков ; за заг. ред. проф. О. Ф. Мельникова. – Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ “Магістр”, 2004. – 228 с.

21. Методичні рекомендації з розробки єдиних стандартів підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування / В.А. Гошовська, Л.І. Даниленко, Н.Б. Ларіна, М.С. Орлів. – К.: НАДУ, 2012. – 48 с.

22. Методичні рекомендації з розробки професійних програм підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад / [В.А. Гошовська, Н.Б. Ларіна, М.С. Орлів, Г.В. Серова та ін.]. – К.: НАДУ, 2012. – 24 с.

23. Методичні рекомендації щодо вивчення і аналізу навчальних потреб державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування як одного із шляхів забезпечення ефективності підвищення кваліфікації / О.Д.Брайченко, Т.А.Саченко, Н.А.Коняшина; ІПККК НАДУ при Президентові України. – К, 2011. – 38 с.

24. Методичні рекомендації щодо науково-методичного забезпечення оцінювання учасників конкурсу з добору кандидатів до Президентського кадрового резерву та моніторингу їх професійного розвитку / за ред. Гошовської В.А. – К.: НАДУ, 2012. – 29 с.

25. Методичні рекомендації щодо організації заходів із професійного розвитку осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву “Нова еліта нації” / В.А. Гошовська, М.С.Орлів, Б.О.Костенко, К.Ф.Задоя / за заг. ред. Ю.В.Ковбасюка, В.А. Гошовської /– К. : НАДУ, 2013. – 45 с.

26. Моніторинг якості освіти: світові досягнення та українські перспективи: Посібник / За заг. ред. О.І.Локшиної. - К.: К.І.С., 2004. - 128 с.

27. Наукові засади та шляхи забезпечення ефективності підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування : наук. розробка / уклад. : В. А. Гошовська, О. Д. Брайченко, Б. О. Костенко та ін. ; за заг. ред. В. А. Гошовської. – К. : НАДУ, 2011. – 44 с.

28. *Орлів М.С.* Єдині стандартні вимоги до змісту підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування навч.-метод. матеріали / М.С. Орлів. – К.: НАДУ, 2011. – 26 с.

29. Підвищення кваліфікації державних службовців: вивчення потреби та організація навчання: Зб. наук. пр. / Кол. авт. – К.: Вид-во УАДУ, 2000. – 148 с.

30. Професіоналізація державної служби: зарубіжний досвід: навч.-метод. м-ли / уклад.: В.А. Гошовська та ін. – К.: НАДУ, 2008. – 80 с.

ДОДАТКИ

Додаток 1

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ
Інститут підвищення кваліфікації керівних кадрів

АНКЕТА
з вивчення потреб у підвищенні кваліфікації

(категорія слухачів)

(назва органу влади)

Шановний(а) пане(і)!

У _____ 20__ року Ви будете підвищувати кваліфікацію в нашому Інституті. З метою найбільш повного задоволення Ваших потреб у навчанні просимо відповісти на наступні запитання анкети:

1. Прізвище, ім'я, по батькові
2. Дата народження
3. Місце роботи (орган влади)
.....
.....
4. Посада
5. Категорія посади державного службовця:
I категорія - **г**, II категорія - **г**, III категорія - **г**, IV категорія - **г**,
V категорія - **г**, VI категорія - **г**
6. Стаж державної служби:років.
7. Стаж роботи на посаді, що займаєте:
до 1 року **г** 1-3 роки **г** 4-5 років **г** понад 5 років **г**
8. Освіта (коли, який(і) ВНЗ(и) закінчили, яку(і) отримали кваліфікацію(ї) і за якою(ими) спеціальністю(остями)
.....
9. Науковий ступінь, вчене звання
.....
10. Які посадові функції (завдання) Ви виконуєте?
.....
.....
11. В оволодінні яких знань та умінь Ви відчуваєте найбільшу потребу?
.....
.....
.....

12. Оберіть та позначте (ü) теми навчальних занять, в яких Ви хотіли б взяти участь?

☐	1. Демократичне врядування в Україні.
☐	2. Конституційно-правові засади діяльності державного службовця.
☐	3. Адміністративне право.
☐	4. Правові засади місцевого самоврядування.
☐	5. Правовий статус державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування
☐	6. Основні засади законотворчої та нормотворчої діяльності.
☐	7. Європейські стандарти суспільного розвитку: досвід для України.
☐	8. Перспективи входження України до європейського союзу та євроатлантичного співтовариства.
☐	9. Засади публічної політики.
☐	10. Технологія і стандарти підготовки політичних рішень.
☐	11. Підготовка і прийняття управлінських рішень.
☐	12. Управління системою якості в органах державної влади.
☐	13. Державний протокол і етикет у публічному адмініструванні.
☐	14. Стиль та імідж у державному управлінні.
☐	15. Політичні і соціально-економічні процеси в Україні. Діяльність органів державної влади в умовах багатопартійності.
☐	16. Основи аналізу державної політики. Підготовка аналітичних документів.
☐	17. Стратегічне планування.
☐	18. Протидія корупції в органах влади.
☐	19. Національна безпека країни в умовах інтеграційних процесів.
☐	20. Основні напрями реалізації внутрішньої політики України на сучасному етапі.
☐	21. Основи державного управління економічними процесами.
☐	22. Діяльність органів публічного управління в системі соціально-економічних відносин.
☐	23. Проектний та інвестиційний менеджмент.
☐	24. Аналіз конкурентної політики в Україні в умовах ЄС.
☐	25. Державні фінанси в Україні.
☐	26. Управління місцевими фінансами.
☐	27. Контролінг в органах державної влади і органах місцевого самоврядування.
☐	28. Податкова система України та шляхи її вдосконалення.
☐	29. Основні напрями реформування соціальної політики України.
☐	30. Проблеми регіональної політики України.
☐	31. Взаємодія місцевих органів виконавчої влади з органами місцевого самоврядування.
☐	32. Методика проведення громадських слухань.
☐	33. Роль ЗМІ у формуванні громадянського суспільства в Україні.
☐	34. Відкритість діяльності органів державної влади.
☐	35. Електронне врядування.
☐	36. Проходження державної служби в органах державної влади і органах місцевого самоврядування.
☐	37. Застосування трудового законодавства в управлінській діяльності.
☐	38. Актуальні питання кадрового забезпечення органів державної влади.
☐	39. Управління персоналом в органах державної влади і органах місцевого самоврядування.
☐	40. Стилi та інструменти керівництва.
☐	41. Комунікативні технології на державній службі.

☐	42.	Проведення нарад і переговорів.
☐	43.	Стратегія поведінки в конфліктних ситуаціях.
☐	44.	Національна пам'ять як основа державного суверенітету України.
☐	45.	Культура ділового українського мовлення.

13. Які інші актуальні питання, необхідні для Вашої професійної діяльності, Ви хотіли б розглянути на заняттях?.....

14. З яких питань Ви могли б поділитися досвідом роботи?

15. З яких питань Ви хотіли б вивчити позитивний досвід колег?

16. З ким із посадових осіб української держави та відомих наукових працівників Ви хотіли б зустрітися під час навчання?.....

17. Яким видам навчальних занять та формам їх проведення Ви надасте перевагу? (ü)

лекція	☐	“круглий стіл”	☐	ділова гра	☐
семінарське заняття	☐	обмін досвідом роботи	☐	аналіз професійних ситуацій	☐
практичне заняття	☐	виїзне заняття	☐	тренінг	☐
тематична зустріч	☐	дискусія	☐	інші (напишіть).....	☐

18. Які побажання Ви маєте стосовно організації та змісту майбутнього навчання?

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ
Інститут підвищення кваліфікації керівних кадрів

АНКЕТА

Шановна(ий) пані(е)!

Інститут підвищення кваліфікації керівних кадрів проводить вивчення рівня задоволеності слухачів навчанням з метою удосконалення навчального процесу. Просимо Вас відповісти на запитання анкети:

1. Оцініть, будь-ласка проведене навчання в Інституті. Обраний варіант відповіді позначте (✓):

q
нижче
очікуваного

q
виправдав
сподівання

q
перевищив
сподівання

2. Вкажіть навчальні заняття, які є найбільш актуальними та мають практичну цінність для Вашої професійної діяльності:

№ з/п	ПРІЗВИЩЕ ВИКЛАДАЧА:	ТЕМА ЗАНЯТТЯ
Посадові особи		
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
Наукові та науково-педагогічні працівники		
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		

3. В яких напрямках Вашої професійної діяльності будуть використані отримані під час навчання знання та вміння?

Напрями професійної діяльності:	Позначте (✓)
1. Планування та організація роботи	
2. Забезпечення підготовки документів	
3. Прийняття управлінських рішень	
4. Організація аналітичної роботи	
5. Проведення нарад та зустрічей	
6. Організація контролю виконання доручень	
7. Інше (допишіть):	

4. Які актуальні питання (найбільш корисні для Вашої професійної діяльності) доцільно було б включити до змісту Вашого майбутнього навчання в Інституті?: _____

5. Ваші зауваження та пропозиції щодо організації навчання в Інституті та відповідності змісту навчальної програми Вашим професійним потребам:

ЗАУВАЖЕННЯ:
ПРОПОЗИЦІЇ:

Дата

Ми вдячні Вам за співпрацю!

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ
Інститут підвищення кваліфікації керівних кадрів

АНКЕТА
учасника тематичного короткострокового семінару

Шановний(а) пане(і)!

З метою підвищення результативності проведення тематичних семінарів в Інституті просимо Вас відповісти на такі запитання:

1. Вкажіть, будь ласка, орган влади, в якому Ви працюєте.....
.....
.....

2. Що є для Вас найбільш цінним надбанням в результаті участі у тематичному семінарі? (**р**)

- теоретичні знання **р**
- професійні уміння **р**
- інформація про досвід роботи **р**
- навчально-методичні матеріали **р**
- мотивація до самоосвіти **р**
- інше (напишіть)

3. Чи корисними для Вашої професійної діяльності виявились отримані під час семінару знання і уміння? (**р**)

корисними **р** частково корисними **р** не корисними **р**

4. Як Ви будете використовувати отримані знання та уміння під час виконання професійних обов'язків? (**р**)

- | | | | |
|--|----------|---------------------------------------|----------|
| при розробці проектів законодавчих і нормативно-правових актів | р | при плануванні роботи | р |
| при розробці концепцій, програм | р | при проведенні семінарів, нарад | р |
| під час аналізу документів | р | інше (напишіть) | |
| при прийнятті управлінських рішень | р | | |

5. Кого із викладачів, які взяли участь у семінарі, доцільно залучати до його проведення у майбутньому?

.....
.....

.....

.....

.....

6. Який, на Ваш погляд, найбільш оптимальний варіант співвідношення лекційних та практичних занять під час навчання за програмами підвищення кваліфікації?

Лекції (у %)	Практичні заняття, тренінги, ділові ігри тощо (у %)	Оптимальний варіант (✓)
70	30	
50	50	
30	70	
інший:		

7. Які актуальні питання Ви хотіли б розглянути під час інших семінарів?

.....

.....

.....

8. Що, на Вашу думку, необхідно змінити у проведенні семінарів в Інституті?

.....

.....

.....

Дата _____

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ
Інститут підвищення кваліфікації керівних кадрів

АНКЕТА

Шановний слухачу!

*З метою оцінювання якості навчання **вперше прийнятих на державну службу** в Інституті проводиться опитування. Просимо Вас відповісти на запитання анкети.*

1. Чи задоволені Ви навчанням? (ї)

Так..... ☐ Ні..... ☐

Якщо “ні”, то вкажіть причину

.....
.....
.....
.....

2. Оцініть ймовірність використання результатів навчання в практиці роботи.

№ з/п	Назви модулів	Оцінка (за п'ятибальною шкалою)
	Право	
1	Конституційне право	
2	Адміністративне право	
3	Правові засади місцевого самоврядування	
4	Державна служба. Відповідальність державних службовців	
	Менеджмент	
1	Основи державного управління економічними процесами	
2	Діяльність органів державного управління в системі соціально-економічних відносин	
3	Проектний менеджмент у сфері державного управління	
	Управління персоналом	
1	Управління персоналом	

2	Комунікації в державному управлінні	
3	Управління конфліктами	
	Фінанси	
1	Управління державними фінансами	
2	Управління місцевими фінансами і бюджетом	
3	Контролінг	

3. Назвіть викладачів, заняття яких мають для Вас найбільшу практичну цінність:

№ з/п	Прізвище, ініціали викладача	Тема заняття

4. Ваші пропозиції щодо удосконалення навчального процесу:

Дата _____

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ
Інститут підвищення кваліфікації керівних кадрів

АНКЕТА ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ ВИКЛАДАННЯ

Шановний (на) пане (ні)!

З метою удосконалення якості навчання в Інституті просимо оцінити якість викладання за такими аспектами роботи викладачів:

- актуальність змісту;
- структурованість і логічність викладу матеріалу;
- практична спрямованість змісту;
- забезпечення сприймання і розуміння матеріалу;
- застосування інтерактивних методів навчання;
- здатність встановлювати контакт з аудиторією, підтримувати інтерес та увагу;
- забезпечення інформаційними, методичними, демонстраційними та іншими матеріалами.

Будь ласка, виберіть із наведеної нижче шкали цифру, яка найточніше відповідає рівню вашої оцінки, та поставте її в таблицю. Цифри означають:

12–10 – найвищий рівень (перевищив сподівання) **9 – 7** – високий (виправдав сподівання);

6–4 – середній (частково виправдав сподівання) **3 – 1** – низький (не виправдав сподівання);

0 – не можу оцінити.

№ з/п	Прізвище та ініціали викладача	Тема заняття	Оцінка

Ваші побажання щодо залучення викладачів до проведення занять:

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ
Інститут підвищення кваліфікації керівних кадрів

АНКЕТА

Шановний(а) пане(і)!

З метою проведення науково-дослідної роботи працівниками Інституту з питань забезпечення безперервної освіти державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування просимо Вас взяти участь в опитуванні та відповісти на такі запитання:

1. Чи маєте Ви потребу у безперервній професійній освіті: (Ü)

q

так

q

частково

q

ні

2. Чи задоволені Ви своїм професійно-кваліфікаційним рівнем: (Ü)

- цілком задоволений (а) **r**
- частково задоволений (а) **r**
- важко сказати, задоволений (а) чи ні **r**
- цілком незадоволений (а) **r**
- частково незадоволений (а) **r**

3. Чи повинна безперервна освіта бути обов'язковою для:

- керівників органів державної влади **r**
- керівників структурних підрозділів органів державної влади **r**
- спеціалістів органів державної влади **r**

4. Яким видам підвищення кваліфікації Ви надаєте перевагу: (Ü)

- навчання за професійними програмами підвищення кваліфікації **r**
- тематичні постійно діючі семінари **r**
- спеціалізовані короткострокові навчальні курси **r**
- тематичні короткострокові семінари **r**
- навчання на робочому місці **r**
- стажування в органах влади, а також за кордоном **r**
- самостійне навчання (самоосвіта) **r**
- щорічний Всеукраїнський конкурс "Кращий державний службовець" **r**
- інший (зазначте)..... **r**

5. Які види навчальних занять та форми їх проведення є для Вас найбільш прийнятними?

- | | | | | | |
|---------------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|----------------------------|--------------------------|
| лекція | ☐ | “круглий стіл” | ☐ | тренінг | ☐ |
| тематична зустріч | ☐ | обмін досвідом роботи | ☐ | конференція | ☐ |
| практичне заняття | ☐ | аналіз професійних ситуацій | ☐ | індивідуальні консультації | ☐ |
| семінарське заняття | ☐ | дискусія | ☐ | інші (напишіть)..... | ☐ |
| виїзне заняття | ☐ | ділова гра | ☐ | | |

6. Наскільки доцільним для Вас є впровадження дистанційної форми навчання в системі підвищення кваліфікації?

q

доцільним

q

не доцільним

q

важко сказати

7. Якими знаннями та уміннями Ви хотіли б оволодіти для виконання службових обов'язків та забезпечення ефективної діяльності органу влади?

.....
.....
.....
.....

8. Завершіть думку:

Ø Ефективність впровадження безперервної освіти державних службовців визначається

.....
.....
.....

Ø Безперервне навчання державних службовців забезпечує

.....
.....
.....

9. Ваша стать:

чоловіча

жіноча

q

q

10. Вік:

q до 30 років

q 51-60 років

q 31-40 років

q понад 60 років

q 41-50 роки

11. Вкажіть орган влади, в якому Ви працюєте: (ü)

- центральний орган виконавчої влади **r**
 - місцевий орган виконавчої влади **r**
 - орган місцевого самоврядування **r**
 - інший орган (установа, підприємство, організація) **r**
- зазначте..... **r**

12. Категорія посади державного службовця: (ü)

I категорія – **r**, II категорія – **r**, III категорія – **r**, IV категорія – **r**,
V категорія – **r**, VI категорія – **r**, VII категорія – **r**

13. Стаж державної служби: повних років.

14. Стаж роботи на посаді, що займаєте: (ü)

до 1 року – **r** 1-3 роки – **r** 4-5 років – **r** понад 5 років – **r**

_____ Дата

Вдячні Вам за співпрацю!

Узагальнення результатів анкетування з питань забезпечення безперервної освіти в системі підвищення кваліфікації державних службовців

Кількість респондентів – 859 осіб

Період проведення анкетування – травень – листопад 2012 року

1. Потреба у безперервній професійній освіті:

Так	42,5%
Частково	49,3%
Ні	8,2%

2. Задоволеність своїм професійно-кваліфікаційним рівнем:

- частково задоволений (а)..... – 66,4%;
- цілком задоволений (а) – 17,3%;
- частково незадоволений (а) – 8,2%;
- важко сказати, задоволений (а) чи ні..... – 6,8%;
- цілком незадоволений (а) – 1,1%.

3. Безперервна освіта має бути обов’язковою для:

- керівників органів державної влади..... – 68,5%;
- керівників структурних підрозділів органів державної влади..... – 63,7%;
- спеціалістів органів державної влади..... – 58,3%.

4. Види підвищення кваліфікації, яким надається перевага:

- навчання за професійними програмами підвищення кваліфікації..... – 56,4%;
- стажування в органах влади, а також за кордоном..... – 47,6%;
- спеціалізовані короткострокові навчальні курси..... – 46,5%;
- тематичні короткострокові семінари..... – 30,0%;
- самостійне навчання (самоосвіта) – 26,4%;
- тематичні постійно діючі семінари..... – 22,6%;
- навчання на робочому місці..... – 14,6%;
- щорічний Всеукраїнський конкурс “Кращий державний службовець” – 4,0%.

5. Види навчальних занять та форми їх проведення, які (на думку респондентів) є найбільш прийнятними:

обмін досвідом роботи	52,0%	дискусія	26,2%
лекція	47,8%	виїзне заняття	26,0%
тематична зустріч	46,7%	ділова гра	21,4%
тренінг	36,6%	семінарське заняття	19,0%
практичне заняття	35,5%	індивідуальні консультації	16,9%
аналіз професійних ситуацій	32,1%	конференція	14,4%
“круглий стіл”	28,5%		

6. Доцільність впровадження дистанційної форми навчання в системі підвищення кваліфікації:

доцільно	важко сказати	не доцільно
43,5%	33,0%	23,0%

7. Знання та уміння, необхідні для виконання службових обов'язків та забезпечення ефективної діяльності органу влади:

1. Державна політика: аналіз та здійснення в Україні.
2. Ефективні методи державного управління. Менеджмент в органах державної влади. Система управління якістю надання адміністративних послуг.
3. Адміністративна реформа. Реформування державної служби і місцевих органів виконавчої влади.
4. Правова політика держави.
5. Законотворча діяльність. Розробка нормативно-правових документів, аналітичних матеріалів.
6. Економічна політика. Основи економіки. Стратегічне планування. Фінансовий менеджмент. Бюджетний процес. Залучення інвестицій.
7. Комунікативні процеси у державному управлінні.
8. Зв'язки з громадськістю (паблік рілейшнз), ЗМІ. Піар-технології.
9. Психологія управління: стреси, конфлікти, емоції.
10. Особливості сучасного ділового спілкування. Ораторське мистецтво. Ведення переговорів. Проведення засідань, нарад.
11. Управлінська культура. Діловий етикет.
12. Новітні інформаційні та комп'ютерні технології.
13. Вивчення та удосконалення іноземних мов.
14. Ділова українська мова.

8. Ефективність впровадження безперервної освіти державних службовців визначається:

- рівнем професіоналізму, компетентності та кваліфікації державних службовців;
- результатами управлінської діяльності;
- якістю прийняття управлінських рішень та надання адміністративних послуг;
- рівнем професійної підготовки державних службовців, їх знаннями, уміннями і навичками;
- здатністю використовувати отриманні знання в практичній роботі управлінської діяльності;
- потребою держави у кваліфікованих фахівцях;
- якістю запровадження навчальних програм;
- прагненням до навчання та удосконалення знань, умінь і навичок;
- позитивним іміджем держави та влади;
- просуванням по службі, конкурентоспроможністю;
- якістю (підвищенням рівня) життя населення.

Безперервне навчання державних службовців забезпечує:

- підвищення рівня професіоналізму, компетентності та кваліфікації державних службовців;

- постійне оновлення, удосконалення знань, умінь та навичок державних службовців відповідно до змін суспільства;
- високий рівень та ефективне виконання функціональних обов'язків з урахуванням вимог часу;
- покращення якості результатів роботи та підвищення ефективності діяльності органів влади;
- просування по службі та кар'єрний ріст;
- ефективність надання управлінських послуг;
- стабільний розвиток особистості.

9. Стать:

чоловіча	53,3%
жіноча	45,0%
не вказали	1,7%

10. Вік:

до 30 років	14,8%
31-40 років	26,6%
41-50 роки	28,5%
51-60 років	26,2%
понад 60 років	1,5%
не вказали	2,3%

11. Органи влади, в яких працюють респонденти:

- центральний орган виконавчої влади..... – 45,4%;
- місцевий орган виконавчої влади..... – 27,3%;
- орган місцевого самоврядування..... – 20,7%;
- інший орган (установа, підприємство, організація)..... – 4,0%;
- не вказали..... – 2,5%.

12. Категорія посади державного службовця:

I категорія	0	VI категорія	1,7%
II категорія	14,2%	VII категорія	1,1%
III категорія	27,5%	не державний службовець	0,8%
IV категорія	28,7%	не вказали	4,7%
V категорія	21,3%		

13. Стаж державної служби:

до 1 року	6,3%	16-20	13,7%
1-3	10,6%	21-25	5,3%
4-5	9,3%	понад 25	6,3%
6-10	24,9%	не вказали	6,8%
11-15	16,7%		

14. Стаж роботи на посаді, що займають:

до 1 року	38,1%
1-3 роки	27,1%
4-5 років	12,1%
понад 5 років	20,1%
не вказали	2,7%

З м і с т

ВСТУП	3
Розділ 1. Сутність, класифікація та види потреб у професійному навчанні	5
Розділ 2. Етапи моніторингу і аналізу потреб управлінських кадрів для забезпечення ефективності навчання	7
Розділ 3. Вивчення особистісних потреб державних службовців з метою розробки навчальних програм	13
Розділ 4. Вивчення і аналіз навчальних потреб державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування як один із шляхів забезпечення безперервного підвищення кваліфікації	23
Розділ 5. Моніторинг потреб управлінських кадрів у підвищенні кваліфікації шляхом їх опитування. Методика проведення опитування	28
Розділ 6. Рекомендації щодо моніторингу особистісних потреб управлінських кадрів шляхом анкетного опитування для забезпечення ефективності їх професійного навчання і розвитку	35
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	38
ДОДАТКИ	41

Навчальне видання

Брайченко Олексій Дмитрович
Саченко Таїсія Анатоліївна
Коняшина Наталя Анатоліївна

**МОНІТОРИНГ ОСОБИСТІСНИХ ПОТРЕБ УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ
ЯК ОДИН ІЗ ШЛЯХІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ
ЇХ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ**

Навчально-методичні матеріали

Відповідальний за випуск *В. А. Дон*
Технічний редактор *Ю. О. Куценко*

Підп. до друку 10.06.2013.
Формат 60 x 84/16. Обл.-вид. арк. 3,0. Ум.-друк. арк. 3,26.
Тираж 60 пр.

Видавець Національна академія державного управління при Президентові України
03057, Київ-57, вул. Ежена Потьє, 20, тел. 456-67-93.
E-mail: vydav@academy.kiev.ua

Свідоцтво серії ДК № 1561 від 06.11.2003.