



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



Дистанційний навчальний курс з питань розвитку наставництва в Апараті Верховної Ради України

Програма

	Вступ
Модуль 1. Термінологічне визначення основних понять, їх спільні та відмінні характеристики	
1.1.	Визначення та основні характеристики термінів «наставництво» та «менторство»
1.2.	Визначення та основні характеристики поняття «коучинг»
1.3.	Визначення та основні характеристики поняття «тьюторство»
Модуль 2. Управління системою наставництва в органах державної влади	
2.1.	Організація системи адаптації та наставництва державного службовця
2.2.	Вимоги до рівня професійної компетентності наставників, їх основні права та обов'язки
2.3.	Основні права та обов'язки державних службовців в період адаптації в органах державної влади
Модуль 3. Технології та стратегії розвитку наставництва	
3.1.	Характеристика основних інструментів наставництва
3.2.	Підходи до розвитку мотивації державних службовців в системі наставництва
3.3.	Розвиток лідерства в системі наставництва
Модуль 4. Роль наставництва у забезпеченні підвищення рівня професійної компетентності державних службовців	
4.1.	Основні навчальні стратегії розвитку наставництва та підвищення рівня професійної компетентності державних службовців
4.2.	Інституційне забезпечення розвитку системи наставництва та підвищення рівня професійної компетентності державних службовців
4.3.	Розробка програм наставництва та індивідуальних програм підвищення рівня професійної компетентності / індивідуальних програм професійного розвитку державних службовців
	Підведення підсумків
	Список корисних посилань та рекомендованих джерел



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



Вступ

В умовах реалізації парламентської реформи постають нові завдання, по'язані з удосконаленням функціонування Апарату Верховної Ради України (далі – Апарат) та розбудови його кадрового потенціалу відповідно до європейських стандартів та кращих практик інших країн.

Верховна Рада України та її Апарат повинні стати максимально відкритими інституціями, діяльність яких має чітко регулюватися чинним законодавством, визначатися гуманістичними цінностями та моральними нормами, що сприятиме залученню високопрофесійних людей.

У лютому 2016 року Місія Європейського парламенту з оцінки потреб розробила і презентувала Доповідь та Дорожню карту щодо підвищення інституційної спроможності Верховної Ради України, окремі рекомендації якої безпосередньо стосуються розвитку персоналу.

Постанова Верховної Ради України від 17 березня 2016 року 1035-VIII «Про заходи з реалізації рекомендацій щодо внутрішньої реформи та підвищення інституційної спроможності Верховної Ради України», прийнята на підставі рекомендацій Місії Європейського парламенту, задекларувала пріоритетні напрями проведення внутрішньої реформи та розбудови кадрового потенціалу Апарату, а саме:

- створення єдиного зводу внутрішніх правил, які регламентують діяльність Апарату;
- створення оновленої служби управління персоналом Апарату;

- розробка всеохоплюючої стратегії розбудови кадрового потенціалу Апарату;
- розгляд можливості переходу до створення системи відокремленої парламентської державної служби як окремого виду державної публічної служби.

Важливим чинником стало набрання чинності з 1 травня 2016 року нового Закону України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII, який визначив принципи, правові та організаційні засади забезпечення державної служби та встановив, що право рівного доступу громадян до державної служби базується на їхніх особистих якостях та досягненнях.

Як вже було зауважено, головне завдання парламентської реформи в Україні концентрується навколо ідеї підвищення інституційної спроможності Верховної Ради України, що в контексті різних аспектів оптимізації законодавчої діяльності охоплює також питання організації та функціонування її Апарату.

Як слушно зауважує відомий європейський дослідник та колишній Генеральний Секретар Сенату Французької Республіки Ален Делькамп, питання організації кадрового забезпечення, добору персоналу, кар'єри є одними з найбільш чутливих у будь-якій установі, проте вони набувають особливого значення, якщо мова йде про парламенти.

Останнім часом в Україні дедалі частіше обговорюється питання про формування самостійної парламентської служби. Певні пропозиції у напрямку реформування Апарату Верховної Ради України містяться, зокрема, у відповідних



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



рекомендаціях, підготовлених Місією Європейського парламенту з оцінки потреб під головуванням Пета Кокса, Президента Європейського парламенту 2002-2004 років. Затверджені відповідною постановою Верховної Ради України, вони визначають як загальний вектор реформи, так і деякі конструктивні кроки, що мають стати певними маркерами у процесі інституційного оновлення парламентської служби.

Разом з тим, розпорядженням Керівника Апарату Верховної Ради України від 05 грудня 2019 року № 3359-к було затверджено Стратегію розбудови кадрового потенціалу Апарату Верховної Ради України до 2022 року. Одним з пріоритетних напрямів Плану основних заходів на 2020 рік з реалізації згаданої Стратегії, затвердженого розпорядженням Керівника Апарату Верховної Ради України від 20 лютого 2020 року № 358-к, було визначено розвиток системи наставництва в Апараті.

Одночасно слід наголосити, що система наставництва (менторства) ефективно упроваджується в багатьох органах державної влади України та інших зарубіжних країн, що потребує особливої уваги до цього питання як науковців, так і практиків у сфері державного управління. Все це обумовлює актуальність подальших досліджень, а також організації навчання з цього питання.

Основним завданням цього дистанційного навчального курсу є розвиток теоретичних знань та практичних навичок основних парламентських стейкхолдерів (насамперед, державних службовців та інших працівників Апарату) щодо наставництва, а також упровадження системи наставництва у діяльність Апарату.

Модуль 1. Термінологічне визначення основних понять, їх спільні та відмінні характеристики

Останнім часом у світовій практиці набули поширення такі поняття, як коучинг, тьюторство, наставництво та менторство. Якщо коучинг та наставництво є звичним поняттями для України, то менторство та тьюторство є менш розповсюдженими.

Поняття «менторство» своїм корінням сягає грецької міфології. Термін «ментор» вперше згадується Гомером у його поемі «Одіссея». Одисей попросив Ментора наглядати за його палацом та сином. Маючи таку відповідальність, Ментор тренував та наставляв Телемаха, скеровуючи його розвиток протягом дитинства та раннього дорослого віку. Тож термін «ментор» має грецьке походження: *men* – той, хто думає, *-tor* – суфікс, що означає приналежність до чоловічої статі. Досить поширеною є думка, що ментором може бути тільки кращий із кращих, але кожен може стати ментором, якщо йому є що передати, а також якщо у нього є необхідні для цього уміння, час і повноваження.

Дослідники К. Мінсмойер та Дж. Томсон ментором називають впливового, самодостатнього, обізнаного члена організації, який підтримує та всіма силами допомагає просуватися працівникові у його професійній кар'єрі. Ці дослідники ментора означають з погляду самого ментора.

Д. Купер та Т. Міллер у свою чергу розглядають менторство з позиції працівника і пропонують таке визначення: «можливість навчатися від когось, хто має великий досвід і знання». Такі взаємовідносини, як правило, тривають кілька років і часто переходять у дружбу.

Серед інших методів, які можуть використовуватися для забезпечення неформального професійного навчання державних службовців в Україні, – визначають наставництво, коучинг, тьюторство, але вони застосовуються або для задоволення конкретних вимог працівників, або діють тільки на певному етапі їх професійної діяльності.

Поняття «менторство», «наставництво», «коучинг», «тьюторство» є близькими за значенням, адже в їх основі лежать взаємовідносини більш досвідченої особи та особи, що має потребу у розвитку.

При більш детальному розгляді всіх чотирьох понять – тьюторство, коучинг, менторство та наставництво, – дослідник Дж. Кенворті дійшов таких висновків (після здійснення розширеного аналізу методів розвитку професійного потенціалу державних службовців).

Розширений аналіз методів розвитку професійного потенціалу державних службовців

Критерій	Тьюторство	Коучинг	Менторство	Наставництво
Фокус	Отримання інструкцій та спрямовування	Отримання структурованої підтримки, щоб знайти власний спосіб розв'язування питань	Д о п о м о г а у визначенні напрямку розвитку та в оцінюванні різних можливостей	Психологічний комфорт
Контекст	Організація чи команда	Робота індивіда	Особистий р о з в и т о к для майбутньої кар'єри та життя	Прийняття наявних конструктивних практик

Кількість підопічних	10-15	1-8	1-3	1-3
Цінність залежить від	Навчання індивідів	Навичок та мотивації коуча	Досвіду, знань ментора та його готовності ділитися цими знаннями	Досвіду та професіоналізму наставника
Зміст	Ґрунтується на лідері	Ґрунтується на потребах робочого місця	Ґрунтується на потребах підопічного	Ґрунтується на потребах підопічного
Мета	Колективна	Покращення продуктивності роботи	Інтернаціональний розвиток та зростання	Особистий комфорт
Прогрес	Часто нерівномірний	Залежить від мотивації	Відбувається на основі попередньо визначеної мети	Залежить від складності завдань
Рівень відповідальності	Низький рівень	Від середнього до високого	Високий рівень	Середній рівень
Метод	Суспільство (серце та розум)	Питання та спроби (воля та розум)	Спрямування та лідерство (серце, воля та розум)	Мислення та емоції
Намір	Набути знань	Покращити продуктивність	Досягнути розкриття потенціалу в кар'єрі та житті	Особистий комфорт на робочому місці

Слід зазначити, що підвищення продуктивності стосується переважно розвитку навичок (компетентностей). Максимально комфортне функціонування досягається завдяки підтримці характеру. Коучинг стосується розкриття існуючих



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



навичок; наставництво стосується підтримки співробітників; менторство ж стосується набуття мудрості.

Крім того, в західній традиції розуміння наставника передають також такі терміни, як «супервайзор» та «едвайзор»: супервайзор – особа, яка здійснює контроль, едвайзор – радник. Отже, аналіз процесу регулювання системи професійного навчання державних службовців в Україні засвідчив високий рівень ефективності його забезпечення в контексті підвищення кваліфікації державних службовців, однак було виявлено необхідність зосередження на змісті, надання більшої ініціативи державним службовцям у визначенні пріоритетів їх професійного навчання, забезпечення більшою мірою неперервності професійного навчання, системності навчання, забезпечення навчання на робочому місці, а також розвитку не тільки когнітивних, а й комунікативних навичок завдяки тренінговим технологіям, коучингам та посиленню частки неформального професійного навчання за допомогою тьюторства, наставництва та менторства, тощо.



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



1.1. Визначення та основні характеристики термінів «наставництво» та «менторство»

Менторство відповідає за спрямування вірувань та цінностей індивіда в позитивне русло, це довготривалі взаємовідносини з кимось, хто вже проходив цей шлях. Термін «менторство» прийшов в українську термінологію з англійської мови.

Його два основних переклади – «наставництво» та «менторство». Різні дослідники відштовхуються від різного розуміння перекладу: одні ототожнюють ці два поняття, інші вважають їх різними. Тому для чіткості було проаналізовано обидва підходи до визначення цього поняття.

Серед прихильників точки зору на наставництво як менторство – Т. В. Новаченко, яка у своїй монографії зазначає, що наставник повинен пробудити душевні сили учня. У своїй науковій розробці дослідниця зазначає, що найдавнішою вітчизняною літературною пам'яткою, в якій порушуються питання наставництва, є філософсько-педагогічний трактат морально-патріотичного спрямування «Слово про закон і благодать», написаний київським митрополитом Іларіоном між 1037–1050 рр.

«Повчання дітям» Володимира Мономаха (1117 р.) вважається першим твором, де була визначена необхідність наставництва у відповідь на потреби людини. Крім того, Запорізька Січ також практикувала метод наставництва на



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



основі народно-християнських принципів дружби, любові, взаємоповаги та демократизму.

Дослідник Л. Тілман зазначає, що наставництво є «навчальним партнерством між двома або більше особами, які мають бажання ділитися досвідом або розвивати спільний інтерес».

Інший підхід, який розрізняє поняття менторства та наставництва, представлений далі. Відповідно до нього, менторство – це управлінський метод надання постійної підтримки, персональної опіки. Ментор – це авторитетний радник. Головна відмінність менторства від наставництва полягає в тому, що ментор призначається для працівника на весь період його зайнятості, а не на початок його професійної діяльності як наставник. Наставник взаємодіє з працівником тільки на період адаптації і введення його в організацію.

Якщо взаємини наставника і його підопічного найточніше описуються формулою «учитель – учень», то в менторстві ініціатива належить самому підопічному. Можна виокремити п'ять основних функцій ментора, а саме:

1. Наставництво. В організаціях, де застосовується менторство, потреба в окремому використанні наставництва відпадає.

2. Допомога у визначенні напрямку діяльності підопічного. Будь-який метод управління буде максимально ефективним у тому разі, якщо він дозволяє одночасно задовольняти інтереси трьох суб'єктів управління – організації, груп всередині неї та її співробітників. Тому менторство допомагає організувати діяльність державних службовців максимально ефективно як для самого державного службовця, так і для інституції та інших державних службовців.



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



3. Ціннісне спрямування. Необхідність створення єдиного ціннісного простору для всієї організації є надзвичайно важливою, тому одне із завдань ментора – ознайомити підопічного із системою норм і цінностей, яку культивує організація.

4. Підтримка. У завдання ментора входить відстеження поступального розвитку кар'єри підопічного, справедливого ставлення до нього з боку безпосереднього керівника, наданих можливостей професійного та особистісного зростання, чесної оплати праці тощо.

5. Професійне консультування. Згідно з головною ідеєю менторства, ментором може бути призначений більш досвідчений і авторитетний працівник, чії професійні компетенції перевершують компетенції опікуваного співробітника. Це дозволяє, з одного боку, забезпечувати в організації спадкоємність майстерності, з іншого – бути джерелом для істотного професійного збагачення і розвитку підопічного.

Менторство – це взаємовідносини між індивідом, який шукає допомоги в орієнтуванні, та досвідченою в певній сфері людиною. Ментор ділиться своїм досвідом і знаннями, виступає радником. Мету визначає опікуваний (або ментор у разі прохання підопічного допомогти). Досягнення цієї мети може призвести до нової, яка буде сприяти просуванню в кар'єрі.

Не зважаючи на свої давні витоки (близько 3000 років тому), менторство є актуальним й сьогодні.



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



Українська дослідниця І. Поліщук зазначає, що менторство є робочим релятивістським досвідом, через який одна людина, ділячись своєю мудрістю, дає внутрішню силу, розширює можливості і розкриває ресурси іншої особи.

Поняття «наставництва» в тому розумінні, яке переважає в ментальності більшості українців через його використання за радянських часів, виникає в XX-му столітті, з початком виробничої ери.

Наставництво — це призначення на допомогу новачку досвідченого працівника зі стажем роботи в організації не менше як два роки, який опікає нового співробітника, ділиться своїм професійним досвідом, керує процесом виробничої адаптації, підтримує підопічного під час проходження випробувального терміну, відповідає на його запитання і дає поради. Наставник прискорює соціально-психологічну адаптацію новачка, знайомить з іншими співробітниками і допомагає влитися в колектив. Пізніше ідея наставництва була запозичена на Захід, але там вона була істотно змінена і адаптована до умов конкурентного середовища і ринкових відносин.

Наставництво як метод адаптації і навчання характеризується тим, що наставник, будучи штатним співробітником організації, зазвичай виконує увесь спектр завдань щодо введення опікуваних в організацію, їх навчання без звільнення від основної роботи. Наставник дає підопічним завдання, контролює їх роботу і забезпечує підтримку і зворотний зв'язок. Він зазвичай має від одного до кількох підопічних, і не тільки навчає їх професійній майстерності, але й виконує виховну функцію, допомагаючи їм зрозуміти основні вимоги до професійної діяльності, формуючи необхідні ділові якості, відповідне ставлення до роботи. Він



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



також демонструє їм еталонні приклади професійної поведінки, необхідної для успішного виконання роботи.

Наставництво – це, окрім іншого, процес формування бажаних зразків діяльності у співробітника, який починає свій професійний шлях, відповідно до встановлених стандартів роботи і вимог організації. Успіх адаптації за допомогою цього методу головним чином залежить від досвіду і кваліфікації наставника – його здатності спілкуватися, мотивувати, підтримувати свого підопічного, забезпечувати конструктивний зворотний зв'язок стосовно результатів роботи. Важливо, щоб наставник чітко визначив робочі обов'язки свого підопічного, а також доніс до нього інформацію про очікування і робочі стандарти, відповідно до яких буде оцінюватися його робота.

Наставництво як метод адаптації і введення в організацію застосовувався в радянській практиці переважно для навчання на виробництві і обов'язково передбачав пряме передавання майстерності, знань і досвіду від наставника учневі. Таке розуміння даного методу істотно скорочувало можливості його застосування і обмежувало коло опікуваних молодими робітниками. Якщо в умовах соціалістичної економіки, з її орієнтацією на розвиток важкого машинобудування, розширення обсягів реального виробництва такий варіант застосування наставництва був найбільш затребуваний і виправданий, то в західних країнах опіка молодих робітників на виробництві не була першорядним завданням. Якщо застосувати найпростіші економічні розрахунки, то стає зрозумілим, що найбільше коштів компанія втрачає від повільного входження в організацію керівників вищої та середньої ланки, а потім – фахівців.



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



У наставництві необхідною умовою для наставника є 3-х річний досвід роботи в організації. Саме досвід, а не уміння, якості та навички є визначальним для наставника, на відміну від ментора.

У філософському словнику зазначається, що наставник і професії навчає, і вводить працівника у сферу соціально-психологічних відносин. Це підтверджує тезу про те, що ініціатива в наставництві належить не працівнику, а його наставнику, в той час як у менторстві – працівнику.

Наставництво передбачає моніторинг, як молодий працівник виконує свої функції, й адаптацію до професійної діяльності на початку його кар'єри. Підопічний тут розглядається як особа, яка підпорядковується наставнику.

1.2. Визначення та основні характеристики поняття «коучинг»

У XVI столітті слово «коуч» вживалося по відношенню до кінного транспортного засобу, який перевозив людей від того місця, де вони перебували, до того місця, де вони хотіли б бути. У XX-му столітті великі автобуси з рядами крісел також називалися коучами, і їх метою було те ж саме: перевезти людей туди, куди вони хотіли. Термін «коуч» набув спортивної конотації близько 1880 р., коли він був використаний для ідентифікації людини, яка навчала студентів вищого навчального закладу веслувати на річці Кем у Кембриджі.

Пізніше цей термін (і роль) став асоціюватися з музикантами, громадськими ораторами і акторами, які покладаються на коучів, щоб удосконалити свої навички. Д. Шула, колишній тренер «Miami Dolphins», писав про спортсменів, які приходили до команди із власними навичками і талантами, готові представити себе коучу, чією роботою було проінструктувати, дисциплінувати і надихнути робити щось краще, аніж вони могли б зробити самостійно.

З часом таке розуміння коуча не дуже змінилося. Коуч являє собою транспортний засіб, який перевозить ту чи іншу особу від місця, де вона зараз, туди, де вона хоче бути.

Е. Парслоє, автор книжки «Менеджер як коуч і ментор», визначає коучинг як «процес, який дозволяє відбуватися навчанню і розвитку і, таким чином, поліпшується виконання завдань».

Виникнення коучингу пов'язують найчастіше з ім'ям Ч. Уїтмора – відомого в минулому спортсмена, який на власному досвіді мав можливість спостерігати



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



стилі роботи різних спортивних тренерів і як наслідок – запропонувати універсальну модель партнерської взаємодії консультант – клієнт.

В умовах, коли відбувається якісне ускладнення державного управління завдяки підвищенню ролі соціально-психологічних технологій, виникає необхідність у поглибленні професіоналізму і в посиленні спеціалізації державних службовців. Інструментом, який дозволяє не тільки об'єднати в собі різні методики, але і відкриває нові можливості розвитку, є коучинг.

Відповідно до потужного позитивного впливу коучингу на ефективність діяльності окремих співробітників і органу державної влади в цілому, саме цей метод пропонуємо використовувати для державних службовців додатково до тренінгів як основи для забезпечення розвитку їх професійного потенціалу у системі підвищення кваліфікації в Україні. Згідно з численними дослідженнями, в сучасних ринкових умовах розвиток коучингу відбувається все більш активно. Підтвердженням цьому є і готовність державних органів влади розглядати і впроваджувати коучинг як інструмент управління, що підсилює ефективність роботи державних службовців.

Коучинг може застосовуватися в трьох напрямках: коучинг державних службовців, коучинг команд і коучинг керівників. На нашу думку, одночасна робота за цими напрямками є максимально ефективною. Коучинг державних службовців дозволяє розкрити їх професійний потенціал і допомагає вибудувати програму їх індивідуального розвитку, а також значно підвищує якість і обсяг їхнього внеску до загального результату діяльності органу державної влади.



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



У наш час, коли лідерство замінює директивне управління, а навчання замінює інструкції, коучинг стає загальнодоступною основою корпоративної стратегії. Він пропонує та практично підтримує контекст, який значно впливає на успіх органу влади.

Крім того, коучинг допомагає державній службі швидко і ресурсно реагувати на зміни динамічного сучасного середовища. Коучинг дуже важливий у сучасному світі, особливо у державній службі, оскільки є одночасно цілісним і адаптивним, і тому його можна розглядати як природне колесо лідерства, здатне запустити механізм успішного втілення корпоративної стратегії.

Мета коучингу полягає в тому, щоб допомогти людині вчитися самостійно, а не навчати її. І це те, що дозволяє коучингу скласти основу самонавчання, самовдосконалення та самоуправління, що є одним з основних елементів нематеріальної мотивації. Коучинг розрахований на короткий термін та ґрунтується на розв'язанні конкретного завдання.

Коучинг фокусується на тому, ким ви є сьогодні і ким ви хочете бути. (Термін «хочу бути» має на увазі якості і характер людини, а не назви посад або кар'єрні досягнення.) Коуч виступає каталізатором для клієнта, щоб він отримав більш глибоке розуміння себе.

Клієнт викладає свої потреби, наприклад бути більш організованим, краще управляти часом, і в той час як тренер допомагає клієнту вирішити питання, які стоять на порядку денному, зміни також відбуваються і в широкому значенні – індивідуальне самоусвідомлення і зростання клієнта.



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



Коучі знають, що досягнення великої мети порядку денного дозволить клієнтові впоратися з усіма майбутніми питаннями більш вузького порядку денного, унаслідок чого зміни і зростання є більш ефективними. Досягнення мети може бути використано, щоб допомогти клієнтові рухатися вперед у процесі його зростання. Позитивний результат або невдача у досягненні мети використовується, щоб допомогти підопічному дізнатися більше про себе.

Акцент коучингу здійснюється на сприянні розвитку та набуттю нових професійних навичок осіб і, таким чином, покращення особистої продуктивності. Одним із ключових напрямів діяльності коучингу є покращення розуміння індивідом себе і свого впливу на інших, особливо на людей, потреби яких різняться від їхніх.

На думку української дослідниці І. Поліщук, головне у коучингу – по-перше, з'ясувати у людей, які зміни на краще вони хотіли б бачити у своїй поведінці, взаємовідносинах і навичках взаємодії; а по-друге, розвивати їх самосвідомість і особисту відповідальність.

Відповідно до досліджень В. В. Карлової, саме самосвідомість є основою нації- і державотворення. Тому коучинг є ефективним методом забезпечення не тільки професійного розвитку та розвитку професійного потенціалу, але й каталізатором загальнодержавних змін.

Коучинг – це цілеспрямований процес розвитку потенціалу співробітників, який проводиться коучем, що сприяє максимізації їх результативності та успішній діяльності компанії. Коуч – це зовнішній тренер-консультант, завдання якого – допомога співробітникам по-новому осмислити, що для них є дійсно важливим,

поставити конкретні завдання і вжити необхідних заходів для того, щоб стати більш самостійними, виявити свої сильні сторони і використовувати розкриті можливості у своїй роботі.

Одночасно можна визначити наступні дефініції поняття «коуч»:

1. American Heritage Dictionary of the English Language, Fifth Edition: «Людина, яка навчає або направляє спортсменів або спортивні команди. Людина, яка дає інструкції в співі або акторстві. Приватний репетитор для підготовки студента до іспиту»;

2. Collins English Dictionary – Complete and Unabridged, 12th Edition: «Тренер або інструктор. Тьютор, який готує студентів до іспитів»;

3. Random House Kernerman Webster's College Dictionary: «Людина, яка тренує атлета або команду. Приватний інструктор для студента»;

4. Princeton University, Farlex Inc: «Відповідальний за тренування атлета чи команди. Особа, яка надає приватні інструкції. Особа, яка готує студентів до іспиту»;

5. Collins Thesaurus of the English Language – Complete and Unabridged 2nd Edition: «Інструктор, тренер»;

6. Collins Spanish Dictionary - Complete and Unabridged 8th Edition: «Тренер у спорті. Приватний учитель для підготовки до змагання, іспиту».

Як видно із основних визначень, поняття «коуч» походить із спортивної сфери та фокусується на наданні інструкцій. Але головною особливістю коучингу є те, що він спрямований на вирішення конкретного завдання – підготовку до певної події – іспиту, змагання, виступу.

1.3. Визначення та основні характеристики поняття «тьюторство»

Тьюторство виникає у XIV столітті, коли почали з'являтися перші тьютори в університетах Оксфорда та Кембріджа. Позиція тьютора передбачає прикріплення до студента-педагога, який супроводжує його до закінчення навчання. У XIV столітті була вільна форма навчання, коли студенти обирали, яку саме лекцію відвідувати, і з цим їм допомагав тьютор. Тьютор завжди намагається якомога краще пізнати свого підопічного, зрозуміти мету, можливості, потреби, щоб допомогти вибудувати власну траєкторію навчання. Тьюторство має багато завдань, а саме: контроль, підтримка, мотивація. Тому робота тьютора досить об'ємна і включає постійне ведення діалогу, мотивацію та уміння зацікавити студента, забезпечити ефективність навчання, організованість, терпіння, відкритість.

Враховуючи вищевикладене, можна навести наступні визначення поняття «тьютор»:

- American Heritage Dictionary of the English Language, Fifth Edition: «Приватний інструктор. Той, хто надає додаткові, спеціальні інструкції або інструкцію щодо корегування. Викладач або асистент викладача в деяких університетах і коледжах. Випускник, як правило, співробітник, відповідальний за нагляд за студентами в деяких британських університетах. Опікун неповнолітнього»;
- Collins English Dictionary – Complete and Unabridged, 12th Edition: «Вчитель, який, як правило, проводить інструктаж окремих учнів і часто

приватний. Член персоналу, відповідальний за навчання і нагляд за певною кількістю студентів (в університетах, коледжах і т.д.). Наглядач»;

- Random House Kernerman Webster's College Dictionary: «Людина, якій доручено інструктувати інших, особливо персонально. Співробітник університету, відповідальний за навчання та нагляд за студентами (особливо в Оксфорді та Кембриджі)»;

- Princeton University, Farlex Inc.: «Опікун»;

- Collins Thesaurus of the English Language. Complete and Unabridged 2nd Edition: «Педагог, радник, лектор, гуру»;

- Collins Spanish Dictionary. Complete and Unabridged 8th Edition: «Професор».

Як видно із основних визначень, поняття «тьютор» здебільшого застосовується в академічній площині. Тьютор – це педагог, який проводить інструктаж та наглядає за підопічним.

У XVI столітті слово «коуч» вживалося по відношенню до кінного транспортного засобу, який перевозив людей від того місця, де вони перебували, до того місця, де вони хотіли б бути. У XX-му столітті великі автобуси з рядами крісел також називалися коучами, і їх метою було те ж саме: перевезти людей туди, куди вони хотіли. Термін «коуч» набув спортивної конотації близько 1880 р., коли він був використаний для ідентифікації людини, яка навчала студентів вищого навчального закладу веслувати на річці Кем у Кембриджі.

Пізніше цей термін (і роль) став асоціюватися з музикантами, громадськими ораторами і акторами, які покладаються на коучів, щоб удосконалити свої навички.



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



Д. Шула, колишній тренер “Miami Dolphins”, писав про спортсменів, які приходили до команди із власними навичками і талантами, готові представити себе коучу, чією роботою було проінструктувати, дисциплінувати і надихнути робити щось краще, аніж вони могли б зробити самостійно.

З часом таке розуміння коуча не дуже змінилося. Коуч являє собою транспортний засіб, який перевозить ту чи іншу особу від місця, де вона зараз, туди, де вона хоче бути.

Е. Парслоє, автор книжки «Менеджер як коуч і ментор», визначає коучинг як «процес, який дозволяє відбуватися навчанню і розвитку і, таким чином, поліпшується виконання завдань».

Виникнення коучингу пов’язують найчастіше з ім’ям Ч. Уїтмора – відомого в минулому спортсмена, який на власному досвіді мав можливість спостерігати стилі роботи різних спортивних тренерів і як наслідок – запропонувати універсальну модель партнерської взаємодії консультант – клієнт.

В умовах, коли відбувається якісне ускладнення державного управління завдяки підвищенню ролі соціально-психологічних технологій, виникає необхідність у поглибленні професіоналізму і в посиленні спеціалізації державних службовців. Інструментом, який дозволяє не тільки об’єднати в собі різні методики, але і відкриває нові можливості розвитку, є коучинг.

Відповідно до потужного позитивного впливу коучингу на ефективність діяльності окремих співробітників і органу державної влади в цілому, саме цей метод пропонуємо використовувати для державних службовців додатково до тренінгів як основи для забезпечення розвитку їх професійного потенціалу у



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ВЕРХОВНА РАДА УКРАЇНИ

ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



системі підвищення кваліфікації в Україні. Згідно з численними дослідженнями, в сучасних ринкових умовах розвиток коучингу відбувається все більш активно. Підтвердженням цьому є і готовність державних органів влади розглядати і впроваджувати коучинг як інструмент управління, що підсилює ефективність роботи державних службовців.

Коучинг може застосовуватися в трьох напрямках: коучинг державних службовців, коучинг команд і коучинг керівників. На нашу думку, одночасна робота за цими напрямками є максимально ефективною. Коучинг державних службовців дозволяє розкрити їх професійний потенціал і допомагає вибудувати програму їх індивідуального розвитку, а також значно підвищує якість і обсяг їхнього внеску до загального результату діяльності органу державної влади.

У наш час, коли лідерство замінює директивне управління, а навчання замінює інструкції, коучинг стає загальнодоступною основою корпоративної стратегії. Він пропонує та практично підтримує контекст, який значно впливає на успіх органу влади.

Крім того, коучинг допомагає державній службі швидко і ресурсно реагувати на зміни динамічного сучасного середовища. Коучинг дуже важливий у сучасному світі, особливо у державній службі, оскільки є одночасно цілісним і адаптивним, і тому його можна розглядати як природне колесо лідерства, здатне запустити механізм успішного втілення корпоративної стратегії.

Мета коучингу полягає в тому, щоб допомогти людині вчитися самостійно, а не навчати її. І це те, що дозволяє коучингу скласти основу самонавчання, самовдосконалення та самоуправління, що є одним з основних елементів



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ВЕРХОВНА РАДА УКРАЇНИ

ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



нематеріальної мотивації. Коучинг розрахований на короткий термін та ґрунтується на розв'язанні конкретного завдання.

Коучинг фокусується на тому, ким ви є сьогодні і ким ви хочете бути. (Термін «хочу бути» має на увазі якості і характер людини, а не назви посад або кар'єрні досягнення.) Коуч виступає каталізатором для клієнта, щоб він отримав більш глибоке розуміння себе.

Клієнт викладає свої потреби, наприклад бути більш організованим, краще управляти часом, і в той час як тренер допомагає клієнту вирішити питання, які стоять на порядку денному, зміни також відбуваються і в широкому значенні – індивідуальне самоусвідомлення і зростання клієнта.

Коучі знають, що досягнення великої мети порядку денного дозволить клієнтові впоратися з усіма майбутніми питаннями більш вузького порядку денного, унаслідок чого зміни і зростання є більш ефективними. Досягнення мети може бути використано, щоб допомогти клієнтові рухатися вперед у процесі його зростання. Позитивний результат або невдача у досягненні мети використовується, щоб допомогти підопічному дізнатися більше про себе.

Акцент коучингу здійснюється на сприянні розвитку та набуттю нових професійних навичок осіб і, таким чином, покращення особистої продуктивності. Одним із ключових напрямів діяльності коучингу є покращення розуміння індивідом себе і свого впливу на інших, особливо на людей, потреби яких різняться від їхніх.

На думку української дослідниці І. Поліщук, головне у коучингу – по-перше, з'ясувати у людей, які зміни на краще вони хотіли б бачити у своїй поведінці,

взаємовідносинах і навичках взаємодії; а по-друге, розвивати їх самосвідомість і особисту відповідальність.

Відповідно до досліджень В. В. Карлової, саме самосвідомість є основою націє- і державотворення. Тому коучинг є ефективним методом забезпечення не тільки професійного розвитку та розвитку професійного потенціалу, але й каталізатором загальнодержавних змін.

Коучинг – це цілеспрямований процес розвитку потенціалу співробітників, який проводиться коучем, що сприяє максимізації їх результативності та успішній діяльності компанії. Коуч – це зовнішній тренер-консультант, завдання якого – допомога співробітникам по-новому осмислити, що для них є дійсно важливим, поставити конкретні завдання і вжити необхідних заходів для того, щоб стати більш самостійними, виявити свої сильні сторони і використовувати розкриті можливості у своїй роботі.

Одночасно можна визначити наступні дефініції поняття «коуч»:

1. American Heritage Dictionary of the English Language, Fifth Edition: «Людина, яка навчає або направляє спортсменів або спортивні команди. Людина, яка дає інструкції в співі або акторстві. Приватний репетитор для підготовки студента до іспиту»;
2. Collins English Dictionary – Complete and Unabridged, 12th Edition: «Тренер або інструктор. Тьютор, який готує студентів до іспитів»;
3. Random House Kernerman Webster's College Dictionary: «Людина, яка тренує атлета або команду. Приватний інструктор для студента»;

4. Princeton University, Farlex Inc: «Відповідальний за тренування атлета чи команди. Особа, яка надає приватні інструкції. Особа, яка готує студентів до іспиту»;
5. Collins Thesaurus of the English Language – Complete and Unabridged 2nd Edition: «Інструктор, тренер»;
6. Collins Spanish Dictionary - Complete and Unabridged 8th Edition: «Тренер у спорті. Приватний учитель для підготовки до змагання, іспиту».

Як видно із основних визначень, поняття «коуч» походить із спортивної сфери та фокусується на наданні інструкцій. Але головною особливістю коучингу є те, що він спрямований на вирішення конкретного завдання – підготовку до певної події – іспиту, змагання, виступу.

Менторство має у своїй основі довготривалі взаємовідносини. Враховуючи вищевикладене, можна представити наступні визначення поняття «ментора»:

1. American Heritage Dictionary of the English Language, Fifth Edition: «Розумний куратор, якому довіряють. Куратор, особливо що стосується професійного контексту»;
2. Collins English Dictionary – Complete and Unabridged, 12th Edition: «Розумний радник або гід, якому довіряють»;
3. Random House Kernerman Webster's College Dictionary: «Розумний куратор або вчитель, якому довіряють. Лояльний радник»;

4. Princeton University, Farlex Inc.: «Розумна людина. Особа, яка креативно використовує свій інтелектуальний потенціал. Людина, яка відома своєю глибокою мудрістю»;

5. Collins Thesaurus of the English Language – Complete and Unabridged 2nd Edition: «Людина, яка дає рекомендації стосовно курсу дій. Радник, особливо що стосується офіційної чи професійної сфери. Гуру, куратор».

Потрібно розрізняти менторство, наставництво та коучинг, адже в загальному вигляді ці процеси є подібними, але вони суттєво відрізняються у тому, хто саме є куратором і які кваліфікації він / вона має, та у тому, які взаємовідносини між куратором та його підопічними. У зв'язку з цим можна здійснити порівняння термінів «менторство» і «коучинг».

Характеристика	Менторство	Коучинг
Тривалість	Постійна взаємодія, яка може тривати протягом значного періоду часу	У більшості випадків взаємодія має чітко визначену тривалість
Періодичність зустрічей	Зустрічі мають неформальний характер та відбуваються тоді, коли підопічний потребує поради чи підтримки	Зустрічі мають структурований характер та призначаються регулярно за графіком
Ставлення ментора / коуча до особистості	Має широкий погляд на особистість	Фокусується на специфічних сферах/ питаннях розвитку
Наявність спеціальної кваліфікації у ментора / коуча	Ментор повинен мати відповідну кваліфікацію та досвід у сфері, в якій працює його підопічний	Коучу не обов'язково мати прямий досвід діяльності у сфері, в якій працює його підопічний, крім випадків, коли

		коучинг відбувається зі специфічної тематики
Основний фокус	Фокус – на кар’єрному та особистісному розвитку	Фокус – на питаннях, що стосуються професійної діяльності
Особливості порядку денного	Порядок денний встановлюється підопічним, а ментор підтримує його на шляху освоєння нових ролей	П о р я д о к д е н н и й г р у н т у є т ь с я н а специфічних, оперативних цілях
Контекст	Загальний контекст розвитку	С п е ц и ф і ч н і с ф е р и розвитку

Модуль 2. Управління системою наставництва в органах державної влади

2.1. Організація системи адаптації та наставництва державного службовця

Планом основних заходів на 2020 рік з реалізації Стратегії розбудови кадрового потенціалу Апарату Верховної Ради України до 2022 року, затвердженим розпорядженням Керівника Апарату від 20 лютого 2020 року № 358-к, передбачено необхідність розроблення методичних рекомендацій для запровадження системи наставництва, що сприятиме систематизації та прискоренню процесу адаптації до роботи в Апараті державних службовців, по відношенню до яких застосовується наставництво, наданню методично-консультативної підтримки, забезпечить їх професійний розвиток, спрямований на формування знань та вмінь, необхідних для забезпечення службової діяльності на високому професійному рівні.

Наступність знань, навичок і отриманого досвіду відіграє важливу роль в ефективності функціонування державних органів, забезпечуючи цілісність організації, ефективність реалізації її функцій і дотримання прийнятих правил поведінки і роботи. З урахуванням зростаючого навантаження на державні органи збільшується важливість якісної і швидкої адаптації співробітників до умов роботи та колективу.

Наставництво є невід’ємною частиною комплексу заходів з адаптації та професійного становлення державних службовців. На відміну від інших методів професійного розвитку (додаткова професійна освіта, службове стажування та ін.)

наставництво має ряд особливостей, завдяки яким воно має істотні переваги, що дозволяють досягти значних результатів в професійному розвитку як новопризначених державних службовців, так і в цілому кадрового складу державного органу.

Наставництво в Апараті рекомендується застосовувати до:

- державних службовців, які призначені на посади державної служби вперше;
- державних службовців, які мають стаж державної служби, але призначені/переведені вперше до Апарату;
- державних службовців, яким повинні передати свій досвід та знання досвідчені працівники, які мають намір припинити проходження державної служби в Апараті незалежно від причин її припинення;
- державних службовців, які повернулись на державну службу до Апарату після довготривалої перерви в її проходженні (перебування у відпустці по догляду за дитиною тощо);
- державних службовців, які призначені/переведені на інші посади державної служби, що призвело до зміни посадових обов'язків, виконання яких потребує допомоги наставника.

Організація наставництва в Апараті може бути спрямована на вирішення таких завдань:

- мінімізація строків адаптації до робочого процесу та скорочення часу державного службовця на засвоєння його посадових обов'язків;

- надання психологічної та моральної підтримки в подоланні професійних труднощів, що виникають впродовж перших днів роботи;
- попередження кількості можливих помилок та розвитку здатності самостійно, якісно і своєчасно виконувати посадові обов’язки;
- своєчасного прийняття рішень щодо подальшого проходження державної служби і професійного розвитку та (або) можливого звільнення з посади державної служби до закінчення строку випробування;
- вдосконалення системи мотивації державних службовців;
- формування корпоративної культури та командної роботи, засвоєння норм і правил етичної поведінки в Апараті;
- формування позитивного іміджу Апарату.

Наставництво може бути встановлено тривалістю до трьох місяців залежно від складності передбачених за посадою обов’язків і може проходити одночасно з випробувальним строком (у разі призначення з випробувальним строком).

Систему наставництва в Апараті має безпосередньо організовувати служба персоналу. Для організації адаптації новопризначених державних службовців в Апараті Управлінню кадрів рекомендується розробити програму адаптації новопризначеного державного службовця.

Для покращення процесу адаптації до робочого процесу, а також для надання консультацій, порад та роз’яснень новопризначеному державному службовцю з питань, пов’язаних з виконанням його посадових обов’язків, надання йому допомоги у розвитку і вдосконаленні власних умінь і навичок та для забезпечення входження в колектив, як рівноправного його члена, за



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ВЕРХОВНА РАДА УКРАЇНИ

ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



новопризначеним державним службовцем може закріплюватися наставник(и) з числа досвідчених, авторитетних та висококваліфікованих працівників Апарату.

Управлінню кадрів Апарату спільно з керівниками відповідних структурних підрозділів Апарату рекомендується вести облік наставників, закріплених за конкретними державними службовцями, та надавати їм необхідну інформаційну, методично-консультативну та організаційно-технічну допомогу. Наставник може розробляти індивідуальний план наставництва.

В адаптаційний період новопризначений державний службовець щотижнево обговорює з наставником виконання програми наставництва та проблеми, які виникали під час виконання посадових обов'язків.

Керівник відповідного структурного підрозділу має створювати необхідні умови для успішної роботи наставника, а також здійснювати контроль за ефективністю наставництва та за виконанням індивідуального плану наставництва.

За результатами проходження адаптаційного періоду до Управління кадрів Апарату рекомендується подавати:

- висновок наставника про результати виконання програми адаптації та індивідуального плану наставництва, який містить оцінку рівня професійної компетентності новопризначеного державного службовця та рекомендації щодо подальшого проходження державної служби та професійного розвитку державного службовця;
- звіт новопризначеного державного службовця про результати виконання індивідуального плану наставництва, в якому зазначаються труднощі, які виникали

при виконанні роботи, аналіз причин їх виникнення, власних помилок, недоліків і прогалин у знаннях, а також перелік набутих умінь і навичок та участь наставника в цьому процесі.

На підставі отриманих матеріалів Управлінню кадрів Апарату рекомендується:

- порівнювати результати співбесіди, яку проходив під час проведення конкурсу на зайняття вакантних посад державної служби новопризначений державний службовець, з оцінкою його рівня професійної компетентності, наданою наставником;
- готувати службову записку з висновком щодо відповідності рівня професійної компетентності новопризначеного державного службовця вимогам відповідної посади державної служби, з пропозиціями щодо подальшого його професійного розвитку, погодженими з керівником відповідного структурного підрозділу, та подавати Керівнику Апарату для розгляду та прийняття відповідного рішення.

Для визначення успішності проведення адаптації в Апараті новопризначеному державному службовцю в останній день адаптації рекомендується заповнити анкету зворотного зв'язку.

Усі матеріали наставництва мають зберігатися у номенклатурі справ Управління кадрів Апарату. Результати наставництва можуть враховуватись при визначенні розміру премії наставника та оцінюванні результатів його службової діяльності.



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



Управлінню кадрів Апарату рекомендується щорічно готувати аналітичну довідку про стан організації наставництва новопризначених державних службовців у державному органі, його кількісно-якісну характеристику.

2.2. Вимоги до рівня професійної компетентності наставників, їх основні права та обов'язки

Управлінню кадрів Апарату рекомендується щороку подавати у вигляді службової записки на ім'я Керівника Апарату кандидатури наставників, за попереднім погодженням із керівниками структурних підрозділів та відповідними державними службовцями.

Кандидатури наставників мають бути затверджені розпорядженням Керівника Апарату. Розпорядження Керівника Апарату про затвердження кандидатури наставника має готуватися одночасно з призначенням нового співробітника на відповідну посаду державної служби в Апараті. До наказу додається програма адаптації новопризначеного державного службовця в Апараті.

Заміна наставника може здійснюватися розпорядженням Керівника Апарату на підставі службової записки керівника відповідного структурного підрозділу за умови:

- звільнення наставника;
- переведення наставника на іншу посаду державної служби та (або) до іншого державного органу;
- притягнення наставника до дисциплінарної відповідальності;
- тривалої (більше місяця) відсутності наставника на робочому місці (відрадження, хвороба тощо);
- особистого бажання наставника та (або) новопризначеного державного службовця.

За одним наставником рекомендується закріплювати не більше чотирьох новопризначених державних службовців. Наставництво здійснюється без відриву від виконання основних посадових обов'язків наставника шляхом надання консультації, порад і роз'яснень новопризначеному державному службовцю.

Наставник має обиратися з числа досвідчених та висококваліфікованих працівників державного органу, які, як правило, мають відповідати таким вимогам до рівня професійної компетентності:

- не молодше 30-річного віку;
- мають повну вищу освіту та досвід роботи на посадах державної служби в Апараті не менше трьох років;
- володіють глибокими професійними знаннями, уміннями і навичками;
- мають високі професійні, морально-етичні та особистісні якості, необхідні для наставництва;
- володіють організаторськими та педагогічними здібностями;
- здатні на належному рівні здійснювати контроль за виконанням поставлених завдань;
- користуються авторитетом і повагою у колективі .

Можна визначити наступні основні обов'язки наставника, якому *слід*:

- знати нормативно-правові акти та організаційно-розпорядчі документи, які визначають права, посадові обов'язки, завдання і повноваження новопризначеного державного службовця;

- сприяти розвитку професійних знань, умінь і навичок, а також особистих якостей новопризначеного державного службовця, своєчасно виявляти та усувати в його діяльності допущені помилки;
- знайомити з нормами організаційної культури та правилами етичної поведінки в Апараті, залучати новопризначеного службовця до участі у заходах, які проводить Апарат;
- психологічно підтримувати новопризначеного державного службовця, надавати йому компетентні поради, консультації та роз'яснення;
- контролювати виконання програми наставництва новопризначеного державного службовця;
- звітувати про результати виконаної роботи Управлінню кадрів Апарату.

Одночасно є доцільним визначити основні права наставника. Так, наставник може:

- вносити зміни та доповнення до програми адаптації новопризначеного державного службовця;
- брати участь в обговоренні питань, що стосуються службової діяльності та поведінки новопризначеного державного службовця, захисту його прав та інтересів;
- вносити безпосередньому керівнику новопризначеного державного службовця пропозиції щодо його заохочення або застосування дисциплінарних стягнень;



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



- за необхідності вносити вмотивовані пропозиції Управлінню кадрів Апарату щодо завершення періоду наставництва або продовження його терміну;
- контролювати проходження адаптаційного періоду новопризначеним державним службовцем, аналізувати його результати.

2.3. Основні права та обов'язки державних службовців в період адаптації в органах державної влади

Є доцільним рекомендувати новопризначеному державному службовцю Апарату виконувати (в обов'язковому порядку) такі заходи:

- ефективно і результативно виконувати програму наставництва та свої безпосередні посадові обов'язки у визначені строки;
- постійно підвищувати свій рівень професійної компетентності, удосконалювати професійні знання, уміння і навички, а також особисті якості;
- на особистому прикладі наставника вивчати передові методи та форми роботи;
- дотримуватися Правил внутрішнього службового розпорядку в Апараті, правил етичної поведінки та вимог організаційної культури;
- щотижнево обговорювати результати виконаної роботи та проблеми, які виникали під час виконання посадових обов'язків, з наставником;
- звітувати Управлінню кадрів Апарату про результати виконання програми наставництва.

Новопризначений державний службовець має такі права:

- звертатися та отримувати у наставника компетентні консультації, поради та роз'яснення щодо виконання програми адаптації новопризначеного державного службовця та його безпосередніх посадових обов'язків тощо;
- повідомляти наставника та свого безпосереднього керівника про труднощі при проходженні державної служби;



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



- вносити пропозиції щодо вдосконалення методів і механізмів виконання завдань та посадових обов'язків, організації процесу діяльності структурного підрозділу та Апарату в цілому;
- отримувати необхідне для виконання посадових обов'язків матеріально-технічне забезпечення;
- вносити вмотивовані пропозиції безпосередньому керівнику щодо зміни наставника;
- користуватися іншими правами та гарантіями згідно з чинним законодавством, внутрішніми організаційно-розпорядчими документами Апарату ВРУ.

Модуль 3. Технології та стратегії розвитку наставництва

3.1. Характеристика основних інструментів наставництва

Щоб прискорити процес відкриття сильних сторін окремих працівників, деякі іноземні спеціалісти рекомендують використовувати «StrengthsFinder 2,0» – он-лайн інструмент, який допомагає визначити топ-5 талановитих людей або потенційних сильних сторін співробітників.

Однак разом з тим дуже важливо спостерігати за працівниками і стимулювати дискусії між ними, всередині груп або між керівництвом і підлеглими для виявлення талантів, сильних сторін та їх проявів, аби знати, як навчаються і розвиваються працівники. Модель виявлення та розвитку сильних сторін особистості та державних службовців, зокрема, передбачає виявлення, розвиток та залучення працівників до застосування їх сильних сторін.

Перший крок – виявлення сильних сторін – передбачає відповіді на конкретні запитання, приклади яких сформулював А. Мерфі (1. Який день був у Вас на роботі протягом останніх декількох місяців найкращим? 2. Що Ви робили? 3. Чому він Вам так сподобався? 4. Які таланти Ви задіювали?).

Наступна група запитань дозволяє визначити каталізатор сильних сторін особистості:

1. Якими були Ваші найкращі стосунки з керівником?
2. Якими були найкращі похвали або визнання Ваших здобутків?
3. Завдяки чому Ви досягли цього?



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ВЕРХОВНА РАДА УКРАЇНИ

ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



Другий крок дозволяє максимізувати потенціал людини і розвинути її сильні сторони. На нашу думку, для забезпечення розвитку професійного потенціалу державних службовців вищезазначені процеси доцільно розглядати в контексті уточнення стилю навчання та систематичної підтримки навчання. Щоб державні службовці цілеспрямовано рухалися вперед, перетворюючи свої таланти на сильні сторони, корисно розуміти, у який спосіб їм найкраще навчатися.

У свою чергу державні службовці мають можливість стимулювати кращий стиль навчання. В даному контексті стиль навчання варто розглядати як спосіб, у який державний службовець сприймає, організовує процеси і засвоює нову інформацію. Наприклад, деякі люди опановують навчання слухаючи. Інші – найкраще вчаться безпосередньо під час професійної діяльності. Інформація про особливості навчання державних службовців є важливою для визначення стратегій та методів для перетворення особистісних талантів на сильні сторони.

Виявлення та розвиток сильних сторін особистості передбачає декілька етапів для поглиблення індивідуальної обізнаності щодо оптимального стилю навчання та особистих уподобань, серед яких: створення майстерності та розвиток сильних сторін.

Створення майстерності. Цей етап дозволяє виявити природні здібності та оптимальний стиль, а також пропонує всеохопну модель навчання, яка ідентифікує сильні сторони та уподобання кожної людини в структурі особистості – фізіологічні; соціологічні; психологічні; емоційні. Дослідник Гарвардського університету Г. Гарднер стверджує, що люди навчаються по-різному, тому що вони мають різні види інтелекту: тілеснокінестетичний; міжособистісний; внутрішньо-



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ВЕРХОВНА РАДА УКРАЇНИ

ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



особистий; лінгвістичний; математико-логічний; музичний; натуралістичний; візуально-просторовий. Деякі з цих інтелектів виходять за межі тільки пізнавального, наприклад обробка інформації.

Допомогти зрозуміти стилі навчання, оптимальні для державних службовців, можуть запитання, що їх можна поставити або в групових дискусіях, або в індивідуальних бесідах з метою визначення найкращого стилю навчання, а саме:

1. Коли протягом Вашої кар'єри на державній службі Ви вчилися найбільше? чому Ви дізналися так багато?

2. Який для Вас найкращий спосіб навчання: вивчати, досліджувати, аналізувати, а потім зробити; вчитися в процесі; спостерігати за кимось, хто робить щось добре, а потім спробувати самому?

Розвиток сильних сторін. Реалізація системного підходу з метою сталого розвитку інституцій визначається, а іноді й обмежується, удосконаленням їх систем або їх організації. Якщо інституція хоче розвинути сильні сторони або таланти своїх підлеглих, дуже важливо, щоб системи всередині інституції підтримували інший підхід, коли співробітники не будуть скутими у своїх спробах індивідуально змінити свою поведінку, йдучи проти системи і культури організації.

Одночасно можна запропонувати ключові системні зміни, які органи державної влади можуть запровадити для забезпечення розвитку сильних сторін державних службовців, а саме:

- включення до посадових обов'язків пункту про необхідність розвитку сильних сторін;

- урахування при оцінюванні результатів діяльності державних службовців ступінь залучення їх сильних сторін, унікальних талантів;
- розробка щорічного плану професійного розвитку, який включає в себе комунікації та діяльність для кожного співробітника;
- використання оцінки StrengthsFinder 2.0 у процесі інтерв'ю з потенційними співробітниками;
- упровадження принципів, розроблених Т. Ратом і Б. Кончі в їх дослідженні «Лідерство, яке ґрунтується на виявленні сильних сторін», – виявлення власних сильних сторін та інвестування ресурсів у сильні сторони інших, комплектування робочих місць відповідно до необхідних сильних сторін особистості, розуміння потреб співробітників.

Для забезпечення розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні важливою є стратегія, яка вже довела свою ефективність на прикладі таких світових компаній, як AT&T та Apple, – запровадження програм менторства як важливої складової плану професійного розвитку.

Крім того, серед сучасних підходів до забезпечення розвитку професійного потенціалу, які мають бути у професійній діяльності на постійній основі, дослідник М. Мемон ставить менторство на перше місце.

Менторство передбачає проходження естафети життєвого та професійного досвіду від тих, хто вже набув знань та досвіду, до тих, хто починає цей шлях у певній сфері.



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ВЕРХОВНА РАДА УКРАЇНИ

ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



Оскільки зміст поняття «наставництво» постійно еволюціонує і має конотацію «вчитель – учень», що передбачає його розуміння як взаємодію між поколіннями (особливо в ментальності українців через його специфічне застосування за радянських часів), то у сучасному науковому дискурсі доцільно застосовувати саме термін «менторство» у контексті проблеми забезпечення розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні.

Для запровадження менторства до системи державного управління в Україні важливим є врахування досвіду британських фахівців CIPD (англ. Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), Дипломований інститут персоналу і кадрового розвитку), які визначили декілька основних характеристик менторства: використання його як допоміжної форми професійного розвитку; спрямованість на індивідуальне управління кар'єрою і на вдосконалення професійних навичок; націленість на розв'язання внутрішньоособистісних конфліктів; бажання досягнути як корпоративної, так і індивідуальної мети.

Згідно з даними CIPD, модель діяльності ментора складається з трьох етапів, а саме:

- 1) діагностика, вивчення проблем, зазначених працівником;
- 2) переосмислення;
- 3) планування.

На кожній стадії є своя сфера відповідальності і для працівника, і для ментора. Різні джерела визначають різні види менторства – корпоративне, кваліфікаційне, соціальне, дружнє, еволюційне. Окремої уваги заслуговують основні його види – еволюційне, спонсороване і соціальне менторство.



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



Еволюційне менторство ґрунтується на розвитку співробітника від початку його професійної діяльності до досягнення ним статусу досвідченого. Акцент робиться на особистісному зростанні та навчанні. Працівник відповідає за визначення порядку дій відповідно до власних потреб розвитку, а ментор забезпечує керівництво процесу.

Спонсороване менторство – форма менторства, коли об'єктом є працівник. У цьому разі ментор діє в інтересах підопічного. Соціальне менторство допомагає досягти більшої продуктивності і впевненості в собі. Воно є поширеним у багатьох соціальних програмах. Залучення корпоративних принципів управління до системи державного управління зумовлює необхідність їх адаптації до функціонуючих у ній, через що менторство на державній службі та його вплив на розвиток професійного потенціалу державних службовців набувають деяких специфічних рис.

Згідно з поглядами американського дослідника Р. Гроссмана, одним із механізмів, який є каталізатором зацікавленості працівника та, як наслідок, стимулює розвиток професійного потенціалу особи, є ініціювання менторства. Менторство важливе для людей з високим потенціалом, що є притаманним державним службовцям в Україні, адже їм потрібні навколо люди, яких вони поважають та на яких можна рівнятись.

Тому менторство є ефективним для забезпечення розвитку професійного потенціалу як для керівників органів державної влади, так і для державних службовців, які їм підпорядковуються та зазвичай мають високий потенціал. Менторство ґрунтується на неформальному процесі аналізу та ретельного



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



обдумування, які призводять до виважених рішень і успішних результатів. Менторство сприяє розробці та тестуванню певних планів і передбачає обмін особистим досвідом ментора з підопічним.

Окрім очевидних позитивних результатів для підопічного, ментор також отримує низку переваг, а саме: особистісний та професійний саморозвиток; нові соціальні контакти; можливість сформувати ефективну команду; підвищення авторитету в команді; підвищення самооцінки.

Для запровадження інституту менторства на державній службі в Україні доцільно скористатися розробками дослідників Університету Огайо. Їхні стратегії менторства, спрямовані на підтримку професійного розвитку та розвитку професійного потенціалу керівників, ґрунтуються на моделі, яка включає початковий етап, етап «колеги», етап «радика» та етап «ментора», причому позитивних результатів можна досягти, використовуючи модель послідовно, а можна «перестрибувати» з одного етапу на інший, залежно від попереднього професійного досвіду співробітника та характеру роботи в організації.

Наприклад, індивід може бути на етапі «ментора» на одній посаді і опинитися на вступному етапі, якщо його посада зміниться.

Така модель має на меті забезпечення безперервного професійного розвитку, що має вирішальне значення для задоволення потреб та очікувань на робочому місці, а це стимулює розвиток професійного потенціалу.

Таким чином, дослідники Університету штату Огайо розробили модель професійного розвитку в контексті системного підходу та його застосування в організації, яка постійно змінюється. Модель може застосовуватися для

професійного розвитку всіх співробітників, у той час як організаційні інструменти можуть змінюватися в залежності від посадових обов'язків. Враховуючи розробки дослідників Університету Огайо, пропонуємо адаптовану модель розвитку професійного потенціалу державних службовців, яка заснована на стратегії менторства.

Модель розвитку професійного потенціалу державних службовців (на основі стратегії менторства)

Етапи кар'єри	Мотиватори	Організаційні інструменти
Вступний етап	- розуміння організації, її структури, культури; - набуття необхідних для виконання роботи навичок; - налагоджування контактів із партнерами; - тренування креативності та ініціативності; - посилення відповідальності	- менторська програма; - команди професійної підтримки; - тренування лідерства; - стажування
Етап колеги	- робота над розвитком сфери компетентності; - фінансування професійного розвитку; - становлення як незалежного експерта в розв'язанні проблем; - здобуття членства та особистого визнання в професійних співтовариствах; - розвиток креативності та	- підвищення кваліфікації; - спеціалізовані фонди; - залучення професійних асоціацій; - формальне навчання; - робота в комітетах або над особливими завданнями

	інновативності; - посилення відповідальності	
Етап радника/ ментора	- набуття досвіду різнопланової експертизи; - досягнення лідерських позицій; - участь у розв'язанні організаційних проблем; - консультування / коучинг інших фахівців; - сприяння самовідновленню; - досягнення впливовості; - стимулювання думок інших	- оновлення кар'єри; - роль ментора та тренера; - центр оцінки лідерства; - організаційні референтні групи

Ця модель вказує на те, що в ієрархії професійного розвитку особи менторство посідає найвищу сходинку та передбачає для державних службовців відповідальність, лідерство та самовідновлення (саморозвиток).

Роль менторів є надзвичайно важливою для стимулювання ефективної діяльності працівників. За підтримки менторів в умовах сприятливого середовища мети навчання буде досягнуто успішно.

Ментори мають надавати можливості для розвитку відповідно до потреб їх підопічних. Серед них деякі дослідники виділяють наступні: лекції, семінари, воркшопи, конференції, зустрічі з місцевими асоціаціями, практику.

3.2. Підходи до розвитку мотивації державних службовців в системі наставництва

Питання менторства пов'язано з необхідністю стимулювання державних службовців до розвитку їх професійного потенціалу. Дослідники вбачають величезну різницю між тим, що роботодавець думає про мотивацію професіоналів і що насправді є їх мотивами.

Роботодавці вважають, що достатньою мотивацією є фінансова компенсація, хоча насправді приваблива заробітна плата та інші гарантії, компенсації є тільки одним із мотивів, який професіонали можуть реалізувати будь-де досить легко. Як з'ясувалося, професіонали шукають можливості безпосереднього впливу на свою кар'єру та більш складні завдання з реальними ризиками на винагородах.

Велике значення інтересу як мотиву підтверджують останні дослідження Р. Гроссмана: учений доводить, що люди з високим потенціалом не можуть впоратись із завданням не через відсутність або низький рівень здібностей, а через незацікавленість у завданнях, які виконують, оскільки останні не входять до сфери їх інтересів.

Вчення про мотивацію сягає своїм корінням часів оформлення науки про організацію та управління – початку XIX ст. У той час вважалося, що на людину діють лише економічні стимули у професійній діяльності; це дало поштовх доктрині так званої «людини економічної». Працівників тоді поділяли на тих, кому не можна довіряти, матеріально орієнтованих, та морально орієнтованих, хто мав управляти.

Мотивація здебільшого зводилася до економічної винагороди. Але класична школа Ф. Тейлора та А. Файоля поступилася місцем подальшим дослідженням, які виявили: хоч матеріальна винагорода є важливою, вона не може стимулювати нескінченно.

З часом на перший план виходять соціальні умови, які б задовольняли потреби працівників; серед них можливість спілкуватися на роботі; приналежність до певної соціальної групи; прагнення визнання серед колег.

Формується доктрина «людини соціальної». У кінці 20-х на початку 30-х років

XX ст. соціальні потреби були визнані основними для мотивації працівника, а рівень задоволеності роботою залежав від наявної можливості спілкуватися. Нові дослідження встановили важливість не тільки спілкування, але й взаємовідносин у колективі, що стало початком формування теорії «людських відносин». Моральні стимули стали набирати усе більшої ваги.

За дослідженнями Р. Гроссмана, стратегій, які є каталізаторами зацікавленості працівника і, як наслідок, стимулюють розвиток професійного потенціалу особи, існує декілька, а саме:

1. Визнання унікальності співробітників (тільки 40% роботодавців формально визнають особливий статус працівників із високим потенціалом; з-поміж працівників, які мали високий потенціал, але яким офіційно не заявили про їх статус, 33% почали шукати нову роботу, що на 19% вище у порівнянні із першою групою).

2. Поєднання індивідуальних та корпоративних потреб під час консультативного процесу: професіонали з високим потенціалом хочуть брати участь у плануванні свого розвитку.

3. Делегування відповідальності. Дослідження вказують, що люди з високим потенціалом є найбільш успішними, коли вони повністю за щось відповідають; коли отримують більш важливі завдання і їм не говорять що і як потрібно зробити, а надають можливість керувати процесом самостійно. У межах розумного потрібно бути готовими дозволити співробітникам помилятися.

4. Гнучкість. Негнучкі завдання, особливо ті, які вимагають переміщення, а в сім'ї є маленькі діти і другий із батьків теж працює, можуть демотивувати. Виходом із такої ситуації стає пошук творчих рішень, які поважають потребу в певному способі життя і в той же час забезпечують можливість для розвитку.

5. Ініціювання менторства. Менторство важливе для осіб із високим потенціалом, адже їм потрібні навколо люди, яких вони поважають та на яких можна рівнятись.

6. Забезпечення неперервності навчання та розвитку.

3.3. Розвиток лідерства в системі наставництва

Традиційний підхід до лідерства (індустріальне лідерство) поступається місцем поглядам, що лідерство має ґрунтуватися на креативності, любові, служінні іншим та організаційних навичках. Невід’ємна частина успішного лідерства – небайдужість до потреб інших. Саме в такому розумінні лідерський потенціал може бути розвинений не тільки управлінцями, але й іншими державними службовцями.

Найбільш релевантною в контексті забезпечення ефективності та результативності професійної діяльності через розвиток професійного потенціалу державних службовців є концепція розвитку лідерства Д. Чопри. Згідно з останньою, людина у своєму становленні як лідера має пройти сім стадій, які представлені акронімом L-E-A-D-E-R-S, де кожна літера є початком слів, які характеризують необхідні для розвитку лідерських якостей особистості дії. L – Look and listen (дивись і слухай).

Лідерам необхідно мати наступні якості: ентузіазм, відданість меті, вони повинні керуватися антропоцентричними цінностями. Формування власних поглядів є необхідною умовою, аби бути лідером і направляти та надихати інших; цей процес передбачає занурення в експериментальні можливості через роботу, родину та соціум.

Д. Чопра виділяє чотири рівня сприйняття:

1) споглядання – потрібно дозволити картинкам та звукам надходити вільно та об’єктивно;

2) аналіз – слід зважувати та аналізувати кожну ідею неупереджено, будучи готовим до нових шляхів вирішення певної проблеми;

3) відчуття – через відчуття людина активізує серце, і з'являються можливості для раптового бачення виходу із ситуації завдяки емоціям та інтуїції;

4) інкубація – цей рівень дозволяє новосформованому баченню зберегтися в безсвідомому, де глибокий та безкінечний інтелект формує бачення людини, адаптуючи його до власних потреб та потреб оточення. Е – Emotional Bonding (емоційна прив'язаність).

Емоційна інтелігентність – це емоційна свобода, ентузіазм, справжнє піклування про інших, готовність вибудовувати взаємовідносини, підтримка сильних сторін інших, підвищення самооцінки інших, ненасильницька комунікація та розв'язання конфліктів. Емоційна інтелігентність пов'язана з ієрархією потреб, і успішні лідери можуть задовольнити ці потреби, розрізняючи емоційні потреби послідовників. Емоційна інтелігентність передбачає любов, співчуття, внутрішній спокій.

А– Awareness (усвідомленість). Для розвитку усвідомленості потрібно: прислухатися до внутрішнього голосу; медитувати для досягнення глибинної усвідомленості; випробовувати власні можливості; залишатися сконцентрованим; дивитися на речі ширше, не тільки з позиції власної думки; збирати інформацію з кожного доступного джерела; навчитися мати чіткі наміри; цінувати внутрішній спокій.



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ВЕРХОВНА РАДА УКРАЇНИ

ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



D – Doing (дії). За концепцією Д. Чопри, бути дієвим лідером – це бути орієнтованим на дії; бути прикладом; бути відданим добру; бути наполегливим; мати час на відпочинок.

E– Empowerment (надання можливостей іншим). Надання можливостей іншим відбувається через трансперсональну владу, метою якої є надихати інших через співчуття, довіру, забезпечення стабільності та надії.

R– Responsibility (відповідальність). Лідер повинен відповідати за те, що він думає; за те, що він відчуває; за те, як він сприймає світ; за свою роль у суспільстві; за найближче оточення; за мову; за тіло. А від себе хотілося б додати, що успішний лідер відповідає не лише за власний професійний розвиток, але і за натхнення інших також зростати.

S – Synchronicity (синхронія). На нашу думку, концепція Д. Чопри створює підґрунтя для ефективної діяльності державного службовця-лідера, спрямованого на служіння суспільству, де спостереження та прислуховування – це важливий крок на шляху становлення лідера; емоційна прив'язаність забезпечує емоційний зв'язок лідерів та їх послідовників; усвідомленість передусім передбачає збалансованість, самомотивацію та натхнення, внаслідок чого виникає бачення оптимального шляху подальшого розвитку. Окрім того, для лідера важливо бути орієнтованим на дію. Лідер повинен прагнути бути душею групи. Це можливо в будь-якому колективі за умови приділення уваги кожному його учаснику. Роль лідера полягає у задоволенні потреб інших.

Одночасно можна запропонувати український акронім, який буде характеризувати підхід до розвитку лідерства державних службовців в Україні:

- Л – людяність: справжній лідер має визнавати людину найвищою цінністю та завжди поважати інших;
- І – ідеали та ініціатива: лідер має розуміти, куди він хоче прийти та привести інших за собою, бо він є «поводарем»;
- Д – доброчесність: сукупність морально-етичних норм особистості лідера, на яких базується авторитет;
- Е – емпатія: розуміння інших, відмова від егоїзму – це ознака сильної особистості, не прив’язаної до матеріального;
- Р – розвиток: лідер не може не розвиватись, бо його розвиток – це постійне вдосконалення світу навколо нього.

Саме ці принципи мають стати підґрунтям для вступу на державну службу, для професійної діяльності, професійного розвитку, а також орієнтирами для служб управління персоналом при щорічному оцінюванні, плануванні службової кар’єри. Забезпечення виявлення та розвитку сильних сторін особистості є важливою передумовою забезпечення розвитку професійного потенціалу державних службовців, адже саме тоді, коли державні службовці усвідомлюють та використовують свої найсильніші особистісні сторони, вони будуть формувати ефективні команди та інституції, і, як наслідок, система державного управління буде мати якнайвищу ефективність.

Основою (ядром) успішного функціонування будь-якої інституції є особистість, яка утворює команди в межах організації. Для гармонійного розвитку потрібно, щоб виявлення сильних сторін перетікало у їх розвиток, що у свою чергу зумовило б їх залучення до професійної діяльності.



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



Модуль 4. Роль наставництва у забезпеченні розвитку кар'єри та підвищенні рівня професійної компетентності державних службовців Апарату Верховної Ради України

4.1. Виявлення сильних та слабких сторін державних службовців (із використанням інституту наставництва)

Щоб прискорити процес відкриття сильних сторін окремих працівників, деякі іноземні спеціалісти рекомендують використовувати «StrengthsFinder 2,0» – он-лайнінструмент, який допомагає визначити топ-5 талановитих людей або потенційних сильних сторін співробітників.

Однак разом з тим дуже важливо спостерігати за працівниками і стимулювати дискусії між ними, всередині груп або між керівництвом і підлеглими для виявлення талантів, сильних сторін та їх проявів, аби знати, як навчаються і розвиваються працівники.

Модель виявлення та розвитку сильних сторін особистості та державних службовців, зокрема, передбачає виявлення, розвиток та залучення працівників до застосування їх сильних сторін.

Перший крок – виявлення сильних сторін – передбачає відповіді на конкретні запитання, приклади яких сформулював А. Мерфі (1. Який день був у Вас на роботі протягом останніх декількох місяців найкращим? 2. Що Ви робили? 3. Чому він Вам так сподобався? 4. Які таланти Ви задіювали?).

Наступна група запитань дозволяє визначити каталізатор сильних сторін особистості:

1. Якими були Ваші найкращі стосунки з керівником?
2. Якими були найкращі похвали або визнання Ваших здобутків?
3. Завдяки чому Ви досягли цього?

Другий крок дозволяє максимізувати потенціал людини і розвинути її сильні сторони. На нашу думку, для забезпечення розвитку професійного потенціалу державних службовців вищезазначені процеси доцільно розглядати в контексті уточнення стилю навчання та систематичної підтримки навчання. Щоб державні службовці цілеспрямовано рухалися вперед, перетворюючи свої таланти на сильні сторони, корисно розуміти, у який спосіб їм найкраще навчатися.

У свою чергу державні службовці мають можливість стимулювати кращий стиль навчання. В даному контексті стиль навчання варто розглядати як спосіб, у який державний службовець сприймає, організовує процеси і засвоює нову інформацію. Наприклад, деякі люди опановують навчання слухаючи. Інші – найкраще вчаться безпосередньо під час професійної діяльності.

Інформація про особливості навчання державних службовців є важливою для визначення стратегій та методів для перетворення особистісних талантів на сильні сторони.

Виявлення та розвиток сильних сторін особистості передбачає декілька етапів для поглиблення індивідуальної обізнаності щодо оптимального стилю навчання та особистих уподобань, серед яких: створення майстерності та розвиток сильних сторін.

Створення майстерності. Цей етап дозволяє виявити природні здібності та оптимальний стиль, а також пропонує всеохопну модель навчання, яка ідентифікує



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



сильні сторони та уподобання кожної людини в структурі особистості – фізіологічні; соціологічні; психологічні; емоційні.

Дослідник Гарвардського університету Г. Гарднер стверджує, що люди навчаються по-різному, тому що вони мають різні види інтелекту: тілеснокінестетичний; міжособистісний; внутрішньо-особистий; лінгвістичний; математико-логічний; музичний; натуралістичний; візуально-просторовий. Деякі з цих інтелектів виходять за межі тільки пізнавального, наприклад обробка інформації.

Допомогти зрозуміти стилі навчання, оптимальні для державних службовців, можуть запитання, що їх можна поставити або в групових дискусіях, або в індивідуальних бесідах з метою визначення найкращого стилю навчання, а саме:

1. Коли протягом Вашої кар'єри на державній службі Ви вчилися найбільше? чому Ви дізналися так багато?

2. Який для Вас найкращий спосіб навчання: вивчати, досліджувати, аналізувати, а потім зробити; вчитися в процесі; спостерігати за кимось, хто робить щось добре, а потім спробувати самому?

Розвиток сильних сторін потребує реалізації системного підходу з метою сталого розвитку інституцій визначається, а іноді й обмежується, удосконаленням їх систем або їх організації.

Якщо інституція хоче розвинути сильні сторони або таланти своїх підлеглих, дуже важливо, щоб системи всередині інституції підтримували інший підхід, коли співробітники не будуть скутими у своїх спробах індивідуально змінити свою поведінку, йдучи проти системи і культури організації.

Одночасно можна запропонувати ключові системні зміни, які органи державної влади можуть запровадити для забезпечення розвитку сильних сторін державних службовців, а саме:

- включення до посадових обов'язків пункту про необхідність розвитку сильних сторін;
- урахування при оцінюванні результатів діяльності державних службовців ступінь залучення їх сильних сторін, унікальних талантів;
- розробка щорічного плану професійного розвитку, який включає в себе комунікації та діяльність для кожного співробітника;
- використання оцінки StrengthsFinder 2.0 у процесі інтерв'ю з потенційними співробітниками;
- упровадження принципів, розроблених Т. Ратом і Б. Кончі в їх дослідженні «Лідерство, яке ґрунтується на виявленні сильних сторін» – виявлення власних сильних сторін та інвестування ресурсів у сильні сторони інших, комплектування робочих місць відповідно до необхідних сильних сторін особистості, розуміння потреб співробітників.

Для забезпечення розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні важливою є стратегія, яка вже довела свою ефективність на прикладі таких світових компаній, як AT&T та Apple, – запровадження програм менторства як важливої складової плану професійного розвитку.

Враховуючи розробки дослідників Університету Огайо, можна запропонувати адаптовану модель розвитку професійного потенціалу державних службовців Апарату ВРУ, яка заснована на стратегії наставництва (менторства).

Етапи кар'єри	Мотиватори	Організаційні інструменти
Вступний етап	- розуміння організації, її структури, культури; - набуття необхідних для виконання роботи навичок; - налагоджування контактів із партнерами; - тренування креативності та ініціативності; - посилення відповідальності	- менторська програма; - команди професійної підтримки; - тренування лідерства; - стажування
Етап колеги	- робота над розвитком сфери компетентності; - фінансування професійного розвитку; - становлення як незалежного експерта в розв'язанні проблем; - здобуття членства та особистого визнання в професійних	- підвищення кваліфікації; - спеціалізовані фонди; - залучення професійних асоціацій; - формальне навчання; - робота в комітетах або над особливими

	співтовариствах; - розвиток креативності та інновативності; - посилення відповідальності	завданнями
Етап радника/ ментора	- набуття досвіду різнопланової експертизи; - досягнення лідерських позицій; - участь у розв'язанні організаційних проблем; - консультування / коучинг інших фахівців; - сприяння самовідновленню; - досягнення впливовості; - стимулювання думок інших	- оновлення кар'єри; - роль ментора та тренера; - центр оцінки лідерства; - організаційні референтні групи

Ця модель вказує на те, що в ієрархії професійного розвитку будь-якого державного службовця наставництво (менторство) посідає найвищу сходинку та передбачає для державних службовців відповідальність, лідерство та самовідновлення (саморозвиток).

Роль менторів (наставників) є надзвичайно важливою для стимулювання ефективної діяльності працівників. За підтримки менторів в умовах сприятливого середовища мети навчання буде досягнуто успішно.



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



Ментори мають надавати можливості для розвитку відповідно до потреб їх підопічних. Серед них деякі дослідники виділяють наступні: лекції, семінари, воркшопи, конференції, зустрічі з місцевими асоціаціями, практику.

4.2. Роль наставництва у забезпеченні розвитку кар'єри державних службовців та проведенні їх щорічного оцінювання

Просування по службі регламентовано в Україні статтею 40 Закону України «Про державну службу» №889-VIII, яка визначає, що «просування державного службовця по службі здійснюється з урахуванням професійної компетентності шляхом зайняття вищої посади за результатами конкурсу». Тож закон визначає лише конкурсну основу просування по службі, залишаючи поза увагою процес планування професійного розвитку державного службовця та не акцентуючи на його активній ролі у цьому процесі.

Спроби законодавчого регулювання просування по службі в Україні були зроблені з прийняттям «Положення про формування кадрового резерву для державної служби». Останній втратив чинність у 2016 році, що є закономірним у контексті невиконання виписаних норм на практиці, а тому нині внаслідок розробляються нові принципи функціонування системи просування по службі.

Цей інструмент забезпечення розвитку професійного потенціалу потрібно модернізувати таким чином, щоб забезпечити ширші можливості для державних службовців брати активну участь у плануванні свого професійного розвитку та кар'єрного зростання. Так більш тісною має бути взаємодія державних службовців, служб управління персоналом і керівників державних установ.

Серед інструментів удосконалення системи просування по службі – перегляд функцій, обов'язків та/або посади державного службовця щороку за умови, що



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



державний службовець постійно розвиває свій професійний потенціал (сам державний службовець може ініціювати цей процес кожні півроку).

Розробка та запровадження нової системи проведення щорічного оцінювання результатів діяльності державних службовців. Що стосується оцінювання навичок та здібностей, характеристики процесу виконання обов'язків, то єдиним механізмом забезпечення їх реалізації є щорічне оцінювання державних службовців, яке нині потребує перегляду.

На даний момент мета щорічного оцінювання результатів діяльності державних службовців полягає в оцінюванні діяльності особи, а не в стимулюванні її розвитку. Так, під час співбесіди контролюється рівень знань замість того, щоб уточнити потреби та вимоги працівника щодо його професійної діяльності. До того ж значний вплив на щорічну оцінку має керівник найвищої ланки, а не ментор, який безпосередньо працює з людиною.

Мета самого оцінювання – це доведення до відома служб управління персоналом інформації про діяльність державного службовця; потім ця інформація просто залишається невикористаною і тому не приносить жодної користі державному службовцеві. Потрібно, щоб щорічна оцінка мала комплексний характер, акцентувала на особистісних якостях державних службовців та на їх взаємодії з іншими людьми.

Разом із цим, чинний Закон України «Про державну службу» визначає, що оцінювання результатів службової діяльності має проводити безпосередній керівник державного службовця. Але категорії оцінювання, які визначає вищезазначений закон, не спрямовані на забезпечення розвитку професійного

потенціалу; вони лише дають оцінку діяльності державного службовця в категоріях «добре» – «погано» (відмінна – негативна оцінка), у той час як оцінювання результатів службової діяльності в міжнародних організаціях (ООН, ОБСЄ) є більш орієнтоване на співробітника і дає характеристику професійній діяльності в категоріях компетентностей (компетентний – частково компетентний – некомпетентний).

Що стосується необхідності навчання, то сам державний службовець має визначати особисті потреби, а керівник їх погоджувати; хоча нині українське законодавство диктує, що саме керівник має визначати потребу у навчанні. На нашу думку, щорічне оцінювання має проходити за кількома етапами, подібно до оцінювання працівників системи ООН. На першому етапі державний службовець разом із своїм ментором повинен розробити мету і завдання на рік. На другому етапі – за півроку – має відбутися проміжне оцінювання досягнутих результатів – оцінювання має проводитись як співробітником, так і ментором. На третьому етапі, після завершення року, відбувається загальне оцінювання як успішності досягнення поставленої мети, так і основоположних цінностей, компетенцій. Такий комплексний підхід також дозволить оцінити дієвість заходів щодо розвитку професійного потенціалу державних службовців, включаючи підвищення кваліфікації.

Приклад форми щорічного оцінювання державних службовців в Апараті Верховної Ради України

1. Мета
1.1 Опис мети

1.1.1 Опис результатів працівником

1.2 Опис мети

1.2.1 Опис результатів працівником

1.3 Опис мети

1.3.1 Опис результатів працівником

1.4 Коментарі ментора

2. Цінності

2.1 Опис цінності

2.1.1 Оцінювання рівня дотримання працівником цінності (повністю дотримується, частково дотримується, не дотримується)

2.2 Опис цінності

2.2.1 Оцінювання рівня дотримання працівником цінності (повністю дотримується, частково дотримується, не дотримується)

2.3 Опис цінності

2.3.1 Оцінювання рівня дотримання працівником цінності (повністю дотримується, частково дотримується, не дотримується)

2.4 Коментарі ментора

3. Компетентності

3.1 Опис компетентності (наприклад навички міжособистісного спілкування)

3.1.1 Оцінювання компетентності працівника (повністю компетентний, частково компетентний, некомпетентний)

3.2 Опис компетентності (наприклад організаційні навички)

3.2.1 Оцінювання компетентності працівника (повністю компетентний, частково

компетентний, некомпетентний)
3.3 Опис компетентності (наприклад, відповідальність)
3.3.1 Оцінювання компетентності працівника (повністю компетентний, частково компетентний, некомпетентний)
3.4 Коментарі ментора
4. Управлінські компетенції (для працівників, які обіймають керівні посади)
4.1 Опис компетенції (наприклад повага до інших)
4.1.1 Оцінювання компетентності управлінця (повністю компетентний, частково компетентний, некомпетентний)
4.2 Опис компетенції (наприклад емпатія)
4.2.1 Оцінювання компетентності управлінця (повністю компетентний, частково компетентний, некомпетентний)
4.3 Опис компетенції (наприклад створення умов для розвитку працівників)
4.3.1 Оцінювання компетентності управлінця (повністю компетентний, частково компетентний, некомпетентний)
5. План особистого розвитку Вказуються он-лайн та офлайн курси, тренінги, які відвідав працівник.
6. Коментарі за 6 місяців
7. Коментарі за 12 місяців
8. Коментарі супервайзора
9 – Коментарі працівника

4.3. Розробка програм наставництва та індивідуальних програм підвищення рівня професійної компетентності державних службовців

Оскільки професійний потенціал державних службовців є багатоаспектним поняттям, що включає як властивості внутрішнього світу особистості, так і досвід, знання, уміння, навички, які здобуваються протягом життя, із метою комплексного дослідження може бути здійснений аналіз механізмів забезпечення розвитку професійного потенціалу державних службовців як в Україні, так і в зарубіжних державах.

Як свідчить аналіз зарубіжного досвіду, механізми забезпечення розвитку професійного потенціалу державних службовців за кордоном мають свої особливості. Так унаслідок дослідження американської, європейської та східної моделей можна визначити спільне для трьох вищезазначених моделей, а саме: системність (максимізація професійного потенціалу державного службовця для досягнення успіху організації вимагає системного підходу в розвитку кар'єри), наявність системи мотивацій (мотиваційний механізм), застосування організаційного, правового та ресурсного механізмів.

Особливими для кожної моделі є такі характеристики: адміністративний механізм забезпечення розвитку професійного потенціалу державних службовців американської моделі (США) передбачає забезпечення програмно-цільової організації навчання, застосування особистісних програм розвитку, які визначаються адміністраціями конкретного органу державного управління, забезпечення постійної включеності державних службовців до процесу



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



професійного зростання; соціально-психологічний механізм, характерний для європейської моделі (Польща), ґрунтується на концепції розвитку лідерства та розвитку емоційної складової, реалізується за допомогою тренінгової системи навчання; морально-етичний – характерний для східної моделі (Японія), акцентує увагу на необхідності розвитку внутрішнього світу людини, її сильних особистісних сторін на ціннісній основі.

Унаслідок аналізу організаційного механізму забезпечення розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні встановлено, що організація добору на державну службу потребує приділення більшої уваги прихованим можливостям та ресурсам державних службовців; регулювання процесу оцінювання результатів діяльності державних службовців передбачає здебільшого лише забезпечення оцінювання при декларативній спрямованості на професійний розвиток; забезпечення управління кар'єрою та мобільністю державних службовців потребує більшої відповідальності та свободи з боку самих державних службовців та індивідуального підходу у плануванні їх кар'єри; регулювання системи професійного навчання державних службовців повинно бути більш особистісно орієнтованим.

Для вдосконалення ресурсного механізму забезпечення розвитку професійного потенціалу державних службовців потрібно визначити головні напрями виділення ресурсів, які сприятимуть стимулюванню державних службовців до самовдосконалення і саморозвитку та забезпечать можливість державним службовцям самостійно визначати напрями самовдосконалення.

Аналіз процесу регулювання системи професійного навчання в межах системи підвищення кваліфікації, що включає розвиток таких складових професійного потенціалу державних службовців, як знання та практичні якості, засвідчив високий рівень забезпечення розвитку такої складової професійного потенціалу, як знання та навички, на основі формального професійного навчання. Але спостерігається і низка проблем, серед яких:

- більша пропозиція професійного навчання, ніж попит;
- відсутність індивідуального підходу до визначення необхідної програми удосконалення знань для кожного державного службовця (питанням розвитку професійного потенціалу державних службовців опікуються профільні навчальні заклади та служби управління персоналом, а не державний службовець), відсутність систематичності у професійному навчанні, короткочасність підвищення кваліфікації.

Безперервність (системність) навчання, його інноваційність, а також впровадження цільового спрямування професійного навчання (зосередження на змісті), нових форм організації навчального процесу (тренінгових, коучингових технологій для розвитку навичок міжособистісного спілкування, он-лайн навчання, системи менторства) можуть зменшити масштаб вищевказаних проблем.

Підвищення кваліфікації займає особливе місце у розвитку професійного потенціалу державних службовців, але умовою його ефективності є участь самої людини у визначенні пріоритетних напрямів підвищення кваліфікації. Крім того, вдосконалення потребує система неформального професійного навчання з метою інтенсифікації навчання на робочому місці, яке сприяє прояву прихованих навичок

державних службовців. Досягти цього можливо завдяки запровадженню менторства, тьюторства та наставництва на робочому місці.

Оскільки самовдосконалення та самореалізація є основою розвитку професійного потенціалу державних службовців, можна визначити такі три основні напрями цього процесу:

- забезпечення розвитку нового типу лідера, зорієнтованого на служіння народу та впровадження інновацій;
- забезпечення виявлення і розвитку сильних сторін особистості з метою її якнайповнішої самореалізації;
- запровадження менторства як механізму професійного навчання на робочому місці.

Всі вищезазначені напрями спрямовані на самореалізацію та розвиток складових професійного потенціалу державних службовців:

- забезпечення розвитку лідерства як служіння – на розвиток творчого, лідерського, комунікативного потенціалу;
- запровадження менторства – на розвиток кваліфікаційного, морально-психологічного потенціалу;
- забезпечення виявлення та стимулювання сильних особистісних сторін – на розвиток управлінського, психофізіологічного, інтелектуального потенціалу.

Основними результатами цієї діяльності можна визначити наступні:

- забезпечення розвитку індивідуального професійного потенціалу державних службовців;

- підвищення рівня ефективності функціонування органів державної влади;
- розвиток потенціалу системи державної служби;
- модернізація системи регулювання професійного навчання державних службовців є розвиток її лідерських навичок, які спрямовані на забезпечення постійного саморозвитку та самовдосконалення.

Таким чином, можна запропонувати наступну модель забезпечення розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні (яка спирається на теоретико-методологічні засади дослідження понять потенціалу, особистості, професійного потенціалу та професійного потенціалу державних службовців, а також на досвід передових світових моделей розвитку професійного потенціалу державних службовців), що передбачає:

- а. забезпечення розвитку лідерських навичок: для розвитку професійного потенціалу необхідно пройти різні стадії – від споглядання до дій і відповідальності за них;
- б. застосування моделі виявлення сильних сторін особистості, яка спрямована на забезпечення особистісного розвитку державних службовців та націлена на покращення результативності діяльності органу державної влади;
- с. запровадження системи менторства, яка ґрунтується на відповідальності, лідерстві та самовідновленні (саморозвитку).

Отже, запропонована модель забезпечення розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні передбачає структурні, функціональні, змістові, кадрові, інформаційні та інші зміни. Вона є доцільною, тому що всі



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



передбачені зміни спрямовані на задоволення сучасних потреб суспільства і держави щодо розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні та відповідає основним вимогам сучасного Закону України «Про державну службу».

Забезпечення розвитку професійного потенціалу державних службовців – один із ключових механізмів державного управління щодо забезпечення стабільного розвитку країни. Тому важливо сформулювати шляхи адаптації зарубіжного досвіду в цій сфері для впровадження системо-перетворювальних реформ в Україні.

Формування компетентностей державних службовців (кваліфікаційний потенціал) підтримується в Україні на високому рівні завдяки регулюванню системи професійного навчання, в тому числі завдяки діяльності Національної академії державного управління при Президентові України, її Інституту підвищення керівних кадрів, регіональних інститутів та інших вищих навчальних закладів, регіональних та галузевих центрів перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців.

Чинниками вдосконалення розвитку кваліфікаційного потенціалу є забезпечення його систематичності, інноваційності, а також орієнтація на практику, на розвиток лідерських якостей, навичок міжособистісного спілкування та «прив'язка» до конкретної професійної діяльності. Окрім того, важливо звернути увагу на можливість забезпечення більшого попиту на навчання, розробку індивідуальних підходів до державних службовців різних органів влади



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



при підвищенні їх кваліфікації, на залучення більшої кількості державних службовців та на подовження терміну навчання.

Розвиток практичних та особистісних якостей (інтелектуальний, творчий, лідерський, управлінський, морально-психологічний, комунікативний потенціал) залежить здебільшого від налагодження двостороннього зв'язку між працівником та його ментором, тобто відбувається безпосередньо на робочому місці. На даний момент взаємодія ментора та працівника у державній службі України проявляється через формальне щорічне оцінювання виконання посадовими особами покладених на них обов'язків і завдань.

Для більшої ефективності цього процесу потрібно додати до критеріїв оцінювання такі пункти, які характеризують рівень розвитку професійного потенціалу, а саме: зацікавленість у змісті роботи; відповідність темпераменту людини роботі, яку вона виконує; відповідність схильностей людини її завданням; стиль мислення; здібності до аналітичного мислення; знання мов; особистий стиль; особистісні якості; особливості соціалізації; стиль навчання; ставлення до оточення; емоційна прихильність до людей; підхід до обробки інформації. Нині в Україні розвиток психофізіологічних якостей потребує особливої уваги, зокрема процеси мислення та пам'яті, а також фізичний розвиток особи.

На жаль, система підвищення кваліфікації до цього часу не приділяє достатньої уваги цьому питанню, оскільки в її основі лежать принципи технократичної системи, яка має на меті не всебічний розвиток людини, а розвиток лише тих її якостей, які очевидно впливають на професійну діяльність – знань та умінь. У той самий час людиноцентрична парадигма фіксує необхідність



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



враховувати і внутрішньо-емоційний, тілесний стан людини як передумову її ефективної професійної діяльності.

Беручи до уваги основні тенденції у забезпеченні розвитку професійного потенціалу державних службовців у зарубіжних країнах та специфіку механізмів забезпечення розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні, доцільно визначити шляхи адаптації до українських реалій зарубіжного досвіду забезпечення розвитку професійного потенціалу державних службовців. З цією метою було розроблено технологію, що забезпечить системність, безперервність, інноваційність та ефективність процесу розвитку професійного потенціалу державних службовців.

Зважаючи, що для максимальних результатів розвитку професійного потенціалу державних службовців необхідною передумовою є системний підхід, а також відповідно до основних світових тенденцій запровадження даної технології потребує на законодавчому та виконавчому рівнях забезпечення таких умов:

- співвідношення системи управління людськими ресурсами із соціальним середовищем, із ситуацією в країні з метою осмислення реальних потреб та небезпек;
- усвідомлення наявних ресурсів для забезпечення розвитку професійного потенціалу;
- визначення мети розвитку професійного потенціалу для всіх інституцій, які пов'язані з професійним розвитком працівників, підвищенням їх кваліфікації та координацією їх діяльності;
- забезпечення систематичності підвищення кваліфікації, тренінгів.

Крім того, технологія розвитку професійного потенціалу державних службовців повинна ґрунтуватися на кращих світових моделях, які передбачають продуману, ефективну систему мотивації. Аналіз американської, європейської та східної моделей дозволив виявити принципи, які є прийнятними при формуванні технології розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні, а саме:

- програмно-цільова організація підвищення професійного потенціалу та визначення професійного потенціалу державних службовців через особистісний потенціал людини;
- розвиток лідерства за допомогою тренінгової системи, системи менторства та самонавчання, а також спрямованості на розвиток інтелектуального та емоційно-психологічного потенціалу;
- розвиток потенціалу особистості відповідно до її потреб.

Програмно-цільова організація розвитку професійного потенціалу державних службовців передбачає постійну основу, системний підхід та орієнтацію на перспективу. Для цього, зокрема, розробляються Стратегічні плани розвитку професійного потенціалу, де вказуються мета, методи та механізми забезпечення розвитку професійного потенціалу працівників. Мета може передбачати:

- орієнтацію на залучення талановитих працівників, з
- забезпечення культури діяльності, що ґрунтується на результативності;
- розвиток лідерства та поглиблення професійних знань.

Згідно із концепцією С. Кові, ефективність професійної діяльності працівників визначається використанням ними потенціалом. Для цього потрібно, щоб працівники відчували надзвичайну особисту безпеку, відкритість та зацікавленість у своїй діяльності («дух пригод»). Тому технологія розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні повинна ґрунтуватися на максимальній зацікавленості та залученості державного службовця до цього процесу. Виходячи із зазначених вище передумов, сформулюємо визначальні характеристики запропонованої нами технології.

Технологія розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні передбачає комплексну мету:

- 1) навчальну – розвиток кваліфікаційного та інтелектуального потенціалу;
- 2) управлінську – розвиток лідерського, творчого та управлінського потенціалу;
- 3) практичну – розвиток комунікативного потенціалу;
- 4) розвиваючу – розвиток психофізіологічного та морально-психологічного потенціалу.

Принципи розвитку професійного потенціалу державних службовців наступні: системності та систематичності; зв'язку теорії та практики; доступності для різних рівнів сприйняття інформації; різноманітності методів розвитку професійного потенціалу; ініціативності тих, хто виконує завдання; поєднання когнітивних та фізіологічних процесів.

Технологія передбачає такі види діяльності для державних службовців:

- моніторинг офіційних сайтів Центральних органів виконавчої влади для постійного оновлення і поповнення знань про професійну галузь;

- участь у тренінгах з розвитку психологічного, лідерського потенціалу;
- самостійна робота з електронними ресурсами задля розвитку:
 - 1) власних ділових, емоційних, комунікативних, творчих, морально-психологічних, управлінських, інтелектуальних якостей - http://alyushina.com/communicativny_menedjment.html (ресурс передбачає можливість вибору 3 окремих корисних тем);
 - 2) концентрування уваги – <https://www.focusatwill.com>;
 - 3) пам'яті – <https://www.memrise.com>;
 - 4) когнітивних якостей – <http://www.lumosity.com>; Lumosity є лідером з-поміж світових наукових установ, які практикують тренінги для мозку та проводять дослідження в галузі нейробіології (для стимулювання ефективності мисленнєвих процесів пропонується щоденно проходити он-лайн тренінги тривалістю 10-15 хвилин за допомогою 2 сайтів, адже світова практика свідчить про результативність тренувань, якщо вони є систематичними, а он-лайн формат дозволяє постійно практикуватися, не відводячи на це багато часу);
 - 5) лідерських якостей – шляхом перегляду інтерв'ю, спрямованих на розвиток емоційних, творчих та комунікативних здібностей, визначних діячів сучасності – Діпака Чопри, Екхарта Толле, Кондолізи Райс тощо.
- засвоєння комплексу фізичних вправ за техніками Габріелли Рот [331] та йоги для врівноваження внутрішньо-емоційного стану (для

покращення фізіологічних показників необхідно почати відводити хоча б 15 хвилин фізичним вправам тричі на тиждень; крім того, раз на місяць пропонується організовувати спеціальні заняття, спрямовані на інтеграцію тіла та розуму відповідно до вищезазначених технік); за даними зарубіжних досліджень, внутрішньо-емоційний та фізичний стани взаємопов'язані і мають значний вплив на продуктивність праці, на мотивацію, на професійний розвиток та на розвиток професійного потенціалу.

Структура цієї технології спрямована на розвиток складових професійного потенціалу державних службовців, а саме: морально-психологічного, інтелектуального, управлінського, лідерського, творчого, кваліфікаційного, комунікативного та психофізіологічного потенціалу.

Розроблена технологія передбачає поєднання дистанційного навчання, навчання в ігровій формі, тренінгів з безпосередньою участю державних службовців, он-лайн тренінгів для забезпечення ефективності мозкової діяльності, концентрації уваги та розвитку пам'яті та фізичні практики. А до основних методів можна віднести: практичні методи; ілюстративні методи; тренінгові методи; методи роботи з аудіо-, відео-матеріалами та книжками.

Таким чином, підвищення кваліфікації державних службовців повинно супроводжуватися щоденним переглядом інформативних сайтів для підтримування на відповідному рівні їх професійних та загальних знань. Окрім того, професійні знання можна оновлювати шляхом забезпечення тематичної розсилки державним службовцям інформації, що стосується специфічної сфери їх



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



професійної діяльності. Для втілення цього задуму на практиці потрібен фасилітатор, який у процесі пролонгованого міжкурсового навчання в системі підвищення кваліфікації розсилав би потрібну державним службовцям інформацію на їх електронну пошту.

Разом з тим, паралельно із підвищенням кваліфікації, стажуванням, обміном досвідом, безпосередньою професійною діяльністю, практичні якості можуть розвивати й тренінги, широкий вибір яких, як довів експеримент, пропонується нині і передбачає потенційно значну кількість учасників.

Дані вітчизняних та зарубіжних досліджень доводять, що он-лайн курс повинен розгортатися одночасно із безпосереднім навчанням. Для ефективного розвитку професійного потенціалу навчання під час професійної діяльності, зокрема робота з ментором, має поєднуватись і з дистанційним навчанням, і з тренінгами за межами місця роботи. Важливим у даному процесі є персоніфікований підхід, який би надавав максимальної свободи вибору державним службовцям щодо стратегії професійного розвитку, специфіки тренінгів, особистісного розвитку у встановлених межах.

Державні службовці в Україні потребують більш індивідуального підходу до забезпечення розвитку їх професійного потенціалу. Більшість сучасних досліджень доводять, що державні службовці переважно не отримують радості від роботи, а система їх мотивації має командний характер.

Систематичність підвищення кваліфікації державних службовців повинна полягати не просто у проходженні курсів один раз на три роки, як зазначено у Законі України «Про державну службу», а у щоденній роботі над собою та



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



самомотивації. Таким чином, запропонована технологія, засвоївши кращий світовий досвід, сприяє розвитку різних компонентів професійного потенціалу, мотивації та загальному особистісному розвитку; завдяки поєднанню дистанційного навчання, навчання в ігровій формі, он-лайн тренінгів для забезпечення ефективності мозкової діяльності, концентрації уваги та розвитку пам'яті, тренінгів за безпосередньої участі державних службовців, фізичних практик вона зумовлює позитивні наслідки у процесі розвитку особистісних якостей державних службовців – не тільки через їх комбінування, але й через їх систематичність.

Оскільки вищевказані техніки, які пропонувалося застосувати в межах описаної вище технології розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні, виявили свою дієвість, а також зважаючи, що їх ефективність була доведена шляхом експерименту, виникає потреба адаптувати їх до системи підвищення кваліфікації в Україні.

Враховуючи особливості професійного потенціалу, кращий світовий досвід розвитку професійного потенціалу державних службовців, удосконалення механізмів його забезпечення в Україні має передбачати структурні перетворення, нормативно-правові новації, застосування новітніх підходів до формального професійного навчання та стимулювання саморозвитку.

На основі аналізу розробленої моделі забезпечення розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні та встановленої специфіки механізмів реалізації цього процесу, сформулюємо рекомендації щодо удосконалення правового, організаційного, ресурсного та мотиваційного механізмів, які покликані

створювати умови для розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні:

- введення до Законів України «Про державну службу» та «Про освіту» поняття професійного потенціалу, а також пункту про необхідність його розвитку;
- внесення до Закону України «Про професійний розвиток працівників» змін, які полягають у закріпленні юридично можливості професійного зростання працівника відповідно до його потреб та побажань;
- удосконалення системи просування по службі;
- розробка та запровадження нової системи проведення щорічного оцінювання результатів діяльності державних службовців;
- регламентування процесу викладання державними службовцями на робочому місці професійних тем, з яких вони є спеціалістами;
- удосконалення системи підвищення кваліфікації державних службовців шляхом запровадження тренінгової, коучингової, тьюторської форм навчання та самонавчання;
- удосконалення системи функціонування служб управління персоналом, впровадження індивідуального підходу до державних службовців.

Запропоновані рекомендації законодавчого характеру (введення до Закону України «Про державну службу» та «Про освіту» поняття «професійний потенціал», а також пункту про необхідність його розвитку; включення до перспективних планів заходів щодо реалізації положень, які полягають у



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



визначенні можливості професійного зростання працівника відповідно до його потреб та побажань) спрямовані на забезпечення мультивекторності професійного розвитку державних службовців в Україні, визначення конкретних напрямів цього розвитку, на створення умов для більшої самостійності та вмотивованості, а також на забезпечення усього процесу відповідними ресурсами.

Роль професійного потенціалу державних службовців для забезпечення сталого розвитку України є визначальною в стимулюванні ефективності державного управління в цілому. Професійний потенціал має не тільки стати пріоритетом в контексті безпосереднього навчального процесу, а й отримати підтримку державних установ для максимальної ефективності функціонування суб'єктів державного управління.

Розвиток професійного потенціалу повинен мати багатовекторний характер, враховувати всі складові, включаючи знання, практичні, особистісні та психофізіологічні якості, а також бути особистісно-зорієнтованим. Удосконалення механізмів забезпечення розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні передбачає розроблення моделі, яка сприятиме оптимізації та інтенсифікації процесу і включатиме:

- 1) забезпечення розвитку лідерських навичок;
- 2) застосування моделі виявлення сильних сторін особистості, метою якого є стимулювання особистісного розвитку державних службовців;
- 3) запровадження системи менторства, яка передбачає взаємне навчання, консультації колег, роботу в команді, зворотний зв'язок, участь у звітності.

З метою адаптації в Україні зарубіжного досвіду забезпечення розвитку професійного потенціалу державних службовців та практичного запровадження моделі забезпечення розвитку професійного потенціалу державних службовців необхідно розробити технологію розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні на основі таких принципів: системність, програмно-цільова організація процесу підвищення професійного потенціалу, розвиток лідерства, особистісний розвиток відповідно до потреб державного службовця, наявність системи мотивації та, зважаючи на такі потреби системи підвищення кваліфікації як необхідність розвитку навичок міжособистісного спілкування, безперервності навчання, його інноваційності та запровадження нових його форм. Результати впровадження технології показали, що:

- розвиток знань доцільно вдосконалити завдяки наданню щоденної можливості державним службовцям посилювати свою теоретичну базу онлайн, що забезпечить систематичність процесу; також рекомендується стимулювати попит на формальне професійне навчання, запровадити більш індивідуалізований підхід до державних службовців різних органів влади при підвищенні їх кваліфікації, збільшити термін навчання та залучити більшу кількість державних службовців до підвищення кваліфікації;
- розвиток практичних та особистісних якостей доцільно вдосконалити завдяки переходу від безпосереднього підвищення кваліфікації до тренінгової, коучингової та тьюторської форми, що забезпечить інноваційність даного процесу, його орієнтацію на практику, на розвиток лідерських якостей; крім того, рекомендується запровадити інститут

менторства, модифікувати Загальний порядок проведення щорічного оцінювання виконання державними службовцями покладених на них обов'язків і завдань;

- розвиток психофізіологічних якостей доцільно вдосконалити, внівши пропозиції державним службовцям відвідувати спеціально розроблені курси фізичного виховання на основі 5 ритмів Габрієлли Рот або йоги.

Унаслідок проведення експерименту із застосуванням технології розвитку професійного потенціалу спостерігалось кількісне та якісне покращення показників складових професійного потенціалу, що доводить дієвість обраного інструментарію та правильність визначення складових професійного потенціалу.

Одночасно слід наголосити на необхідності активної участі ментора у цьому процесі, а також необхідність спеціального підрозділу, який би опікувався питаннями мотивації та розвитку професійного потенціалу державних службовців. Отже, розроблена нами технологія розвитку професійного потенціалу державних службовців, яка ґрунтується на аналізі світового досвіду та сучасного стану розвитку професійного потенціалу в Україні, є доцільною для застосування, адже всі передбачені зміни спрямовані на задоволення сучасних потреб суспільства і держави в організації ефективної діяльності державних службовців.

З'ясовано, що професійний потенціал державних службовців – це взаємопов'язана сукупність особистісних якостей, компетентнісних характеристик та мотивації, які можуть бути застосовані для реалізації завдань і функцій органів державної влади. Структурно цей потенціал складається з морально-психологічного, комунікативного, управлінського, творчого (інноваційного),

лідерського, інтелектуального, психофізіологічного та кваліфікаційного потенціалів.

При цьому професіоналізація передбачає розвиток усіх цих складових. Особливістю цього процесу є те, що професійний потенціал починає актуалізовуватись унаслідок прагнення фахівця до професійного розвитку, що зумовлює потребу звернення до мотиваційних аспектів діяльності державних службовців.

Базовими поняттями дослідження професійного потенціалу державних службовців є “професійна компетентність”, “потенціал особистості”, “професійний потенціал особистості”, що визначаються таким чином:

- потенціал особистості – сукупність нематеріальних ресурсів (знань, умінь, індивідуально-типологічних властивостей, енергії), які зумовлюють роль і місце особистості в суспільстві та його структурах, спрямованість її дій на задоволення потреб самоактуалізації та саморозвитку;
- професійний потенціал особистості – взаємопов’язана сукупність можливостей, ресурсів, які можуть бути використані особистістю для професійної реалізації та включають аксіологічні, інструментально-цільові та психофізіологічні складові розвитку особистості;
- професійна компетентність – сукупність сформованих умінь, знань, навичок, рис, цінностей, емоцій, ставлень, мотивації, якостей, досвіду, необхідних для застосування, мобілізації, використання в

професійному та соціальному контекстах; професійна компетентність є складовою професійного потенціалу.

Визначено, що механізми забезпечення розвитку професійного потенціалу державних службовців – це організаційно-правові, мотиваційно-ціннісні та інші інтегровані способи стимулювання державних службовців до самовдосконалення та самореалізації з метою вирішення завдань і виконання функцій органів державної влади. Розвиток професійного потенціалу державних службовців передбачає застосування комплексу механізмів державного управління, а саме організаційного, правового, ресурсного та мотиваційного. Установлено, що на сьогодні дослідження механізмів забезпечення розвитку професійного потенціалу державних службовців здійснюється переважно з використанням людиноцентричної парадигми, інструментального, мотиваційного та ресурсного підходів. Формування цих механізмів передбачає цільову спрямованість на самовідкриття, самовдосконалення й самореалізацію державного службовця як особистості та визначення узгодженого комплексу відповідних цій меті заходів, важелів, стимулів і ресурсів.

Одночасно є доцільним активно вивчати зарубіжний досвід забезпечення розвитку професійного потенціалу державних службовців США, Польщі та Японії. З'ясовано, що існують різні моделі розвитку професійного потенціалу, які відрізняються домінантними складовими: американська базується на адміністративних засобах, європейська – на соціально-емоційних аспектах, для східної моделі характерні морально-етичні чинники. Водночас спільна риса цих моделей – наявність правового, організаційного, ресурсного та мотиваційного

механізмів, але з різними складовими. За результатами аналізу зарубіжного досвіду визначено такі можливості вдосконалення механізмів забезпечення розвитку професійного потенціалу державних службовців у вітчизняній практиці: розвиток лідерства на основі парадигми служіння; удосконалення системи відповідних мотивацій; забезпечення програмно-цільової організації навчання (зокрема застосування особистісних, менторських програм розвитку), розвиток тренінгової та коучингової систем навчання; стимулювання державних службовців до самонавчання, розвитку внутрішнього світу людини, її сильних особистісних сторін на ціннісній основі; запровадження технології розвитку професійного потенціалу державних службовців.

Виявлено характерні особливості й недоліки механізмів забезпечення розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні:

- правовий механізм характеризується недостатністю уваги до професійного потенціалу особистості в системі державного управління;
- організаційний механізм демонструє відсутність системи моніторингу розвитку професійного потенціалу державних службовців та недостатність стимулів щодо забезпечення саморозвитку державних службовців;
- ресурсний механізм характеризується недостатністю інвестицій (фінансових, матеріальних та інтелектуальних) у розвиток професійного потенціалу державних службовців;



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



- мотиваційний механізм позначений відсутністю безперервного стимулювання в системі державного управління до розвитку професійного потенціалу державних службовців.

Модель забезпечення розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні має включати: формування інституту менторства; підтримку лідерства з позиції розкриття особистісного потенціалу та потенціалу інших; спрямованість державних та інституційних механізмів розвитку професійного потенціалу державних службовців на розвиток сильних особистісних сторін, креативності, інтелігентності, служіння іншим.

Підведення підсумків

Розвиток системи наставництва (менторства) є важливим напрямом Стратегії розвитку кадрового потенціалу Апарату Верховної Ради України та розвитку професійного потенціалу державних службовців Апарату ВРУ.

Одночасно є доцільним більш чітко визначити питання інституту менторства в новій редакції Закону України “Про державну службу”. Так, “наставництво” може бути визначено як “навчання на робочому місці, яке спрямоване на довготривале оволодіння і розвиток необхідних для виконання посадових обов’язків професійних знань, умінь та навичок новопризначеного державного службовця, і здійснюється у формі консультацій, порад та роз’яснень, які надає закріплений за таким державним службовцем наставник”.

Слід також зауважити, що наставництво не має обмежуватися трьома місяцями чи іншим терміном – це перманентний процес, який має поширюватися не тільки на державних службовців, які щойно почали свою кар’єру, але й на досвідчених співробітників. Тому потрібно більш широко підходити до його запровадження на державній службі, і було б логічним вдатися до поняття “менторство”.

Якщо державний службовець перебуває на посаді керівника, його обов’язки мають включати менторство, сприяння розвитку інших працівників, а також мотивацію тих, ким він опікується.

Одночасно можна сформулювати основні обов’язки наставників (менторів) на державній службі, а саме:

- підтримка державних службовців у тому, щоб вони особисто контролювали виконання своїх завдань та прагнули до якісного їх виконання;
- обізнаність та поширення інформаційних ресурсів та посилань, які були б корисними для державних службовців;
- переконаність у тому, що державним службовцям зрозуміла сфера їх відповідальності та виявлення, чи є корисною для їх розвитку їх професійна діяльність;
- обговорення навичок, які є важливими для досягнення успіху на робочому місці;
- надання державним службовцям можливостей посилювати відповідальність та досягати кар'єрного зростання;
- щире визнання досягнень державних службовців при виконанні завдання;
- культивування потреби у неперервному навчанні.

Для виконання вищевказаних обов'язків ментори можуть виконувати такі дії:

[?] підтримувати державних службовців у тому, щоб вони справедливо оцінювали свої професійні обов'язки та визначили, чи в них є певні недоліки в знаннях й уміннях або чи є такі навички та здібності, які вони не використовують у професійній діяльності;

[?] обговорювати та працювати над створенням плану розвитку державних службовців під час планування професійної діяльності на певний період;

[?] підтримувати участь державних службовців у конференціях, тренінгах, інших заходах, які сприяють досягненню мети органу державної влади, виконанню розробленого плану;

[?] обговорювати те, чого державні службовці навчилися під час додаткових занять, зустрічей і тренінгів та підтримувати включення здобутих знань, нових ідей і методів до обов'язків державних службовців;

[?] забезпечувати регулярний зворотний зв'язок, який характеризує поведінку державних службовців у їх професійній діяльності та обговорювати шляхи самовдосконалення та саморозвитку;

[?] забезпечувати державним службовцям можливості для саморозвитку та самовдосконалення через:

- взаємне навчання співробітників;
- навчання декільком суміжним професійним функціям (наприклад, у межах одного відділу змінювати обов'язки державних службовців, надаючи їм можливість виконувати різні види завдань);
- надання одного завдання різним державним службовцям, завдань для групової роботи;
- стажування в суміжних, партнерських організаціях;
- участь у діяльності профспілок, професійних асоціацій;
- програми оцінювання здібностей та навичок;
- здобуття державними службовцями додаткової кваліфікації чи наукового ступеня;
- додаткове навчання.

При діяльності менторів важливим є врахування причин невисокої мотивації державних службовців до розвитку їх професійного потенціалу, серед яких:

- відсутність схвалення роботи державних службовців та заохочення;
- низький рівень задоволення від робочого процесу;
- низький рівень включеності державних службовців до роботи інституцій;
- нереалістичні очікування, їх хибне розуміння;
- відсутність довіри;
- відсутність віри в себе;
- відсутність впевненості в собі;
- відсутність уваги до потреб колег;
- відмінність цінностей, типів особистості у державних службовців та їх начальників, колег;
- занадто велике або мале робоче навантаження;
- обов'язки, які виконує державний службовець, не співвідносяться з кар'єрними амбіціями;
- конфлікт;
- особисті проблеми.

Очікуваним результатом навчання за цим навчальним курсом є:

- засвоєння знань про сутність та значення основних термінів – наставництво, менторство тощо;

- розуміння передумов виникнення і особливостей розвитку наставництва в органах влади;
- оволодіння інформацією про шляхи реформування Апарату ВРУ на засадах розвитку наставництва;
- оволодіння вміннями щодо підготовки організаційно-розпорядчих документів з питань розвитку наставництва.

Підвищення кваліфікації (за цим навчальним курсом) здійснюється для усіх працівників Апарату ВРУ, зокрема для визначених наставників (менторів), працівників, вперше прийнятих на державну службу, а також при просуванні та зайнятті вищої посади в Апараті ВРУ. Зміст навчання спрямований на оновлення та поглиблення професійних компетентностей державних службовців з питань розвитку наставництва (на основі правових, економічних, управлінських, соціально-гуманітарних, а також спеціальних фахових знань та умінь в галузі публічного управління і адміністрування).

Список корисних посилань та рекомендованих джерел

1. Аналітична записка до круглого столу «Парламентська служба: реформування, засади функціонування, гарантії діяльності Апарату Верховної Ради України» (24 листопада 2017 року, м. Київ). - Режим доступу: <https://radaprogram.org/content/analitichna-zapyska-do-kruglogo-stolu-parlamentska-sluzhba-reformuvannya-zasady>. - Назва з екрану.
2. Доповідь та дорожня карта щодо внутрішньої реформи та підвищення інституційної спроможності Верховної Ради України. Підготовлено з оцінки потреб під головуванням П. Кокса, Президента Європейського Парламенту у 2002-2004 роках. Брюсель, 2016 р., 89 с. - Режим доступу: <https://www.europarl.europa.eu/resources/library/media/20160301RES16508/20160301RES16508.pdf>. - Назва з екрану.
3. Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>. – Назва з екрану.
4. Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу: <https://www.rada.gov.ua/>. – Назва з екрану
5. Положення про Апарат Верховної Ради України, затверджене розпорядженням Голови Верховної Ради України № 769 від 25 серпня 2011 року. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/769/11-%D1%80%D0%B3#Text>. – Назва з екрану.



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



6. Постанова Верховної Ради від 17 березня 2016 року «Про заходи з реалізації рекомендацій щодо внутрішньої реформи та підвищення інституційної спроможності Верховної Ради України». - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1035-VIII#Text>. – Назва з екрану.

7. Правила етичної поведінки державних службовців. Матеріали Європейського інформаційно-дослідницького центру щодо державної служби. – Режим доступу: <http://euinfocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/29069.pdf>. – Назва з екрану.

8. Баранцева К.К. Професіоналізація державної служби: зарубіжний досвід та досвід України / К.К. Баранцева // Теорія і практика підвищення кваліфікації (аспекти державної податкової служби). – 2010. – № 1. – С. 8-30.

9. Безсмертна І.С., Демид О.А. Особистісний потенціал як чинник адаптації в умовах дослідження сучасного середовища / І.С. Безсмертна, О.А. Демид [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.sworld.com.ua/konfer30/671.pdf>.

10. Біла-Тіунова Л.Р. Службова кар'єра державного службовця: сутнісна характеристика / Л.Р. Біла-Тіунова // Вісник Південного регіонального центру Національної академії правових наук України. – 2014. – № 2. – С. 97-107.

11. Білецька К.В. Трудовий потенціал як чинник активізації інноваційних процесів / К.В. Білецька // Ефективна економіка. –2014. – № 4 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2932>.

12. Білінська М.М. Кадрова політика і державна служба : конспект лекцій / авт. кол. : М.М. Білінська, О.Л. Євмешкіна, І.Г. Сурай. – К. : НАДУ, 2012. – 72 с.



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



13. Богатирець В. Парадигми підготовки державно-управлінських кадрів у зарубіжних країнах як приклад для запозичення для України / В. Богатирець // Освіта регіону. Політологія. Психологія. Комунікації / За ред. В. М. Бебик. – Київ : Україна, 2011. – № 3. – С. 27–32. 18.

14. Бондар В.І. Конкурентоспроможність і конкурентоздатність як домінантні характеристики сучасного фахівця-освітянина: понятійно-категоріальний контекст / В.І. Бондар // Єдність навчання і наукових досліджень – головний принцип університету : матеріали доповідей звітної-наукової конференції викладачів ун-ту за 2007 р. / [М-во освіти і науки України, Нац. пед. ун-т ім. М.П. Драгоманова]. – Київ, 2008. – С. 3–6.

15. Василенко П.М. Словник-довідник соціального працівника: навч. посіб. / П.М. Василенко, В.С. Васильченко, В.М. Галицький. – К. : ІПКДСЗУ, 2007. – 322 с.

16. Васильєв В.В. Професійний потенціал державних службовців як чинник розвитку системи соціального захисту населення / В.В. Васильєв // Вісник Одеського національного університету. Психологія. – 2012. – Вип. 8. – С. 21–29.

17. Голубь В.В. Політико-управлінські інтеракції в контексті сучасного суспільного розвитку / В.В. Голубь // Державне управління: теорія та практика. – 2015. – № 1. – С. 108-114.

18. Гошовська В.А. Європейські стандарти підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в українських реаліях / В.А. Гошовська // Державна служба та публічна політика: проблеми і перспективи розвитку : щоріч. Всеукр. Наук.-практ. конф. За міжнар. участю (Київ,



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



27 трав. 2016 р.) / за заг. ред. А. П. Савкова, М. М. Білінської, С. В. Загороднюка. – Київ : НАДУ, 2016. – С. 410-413.

19. Гошовська В.А. Кадровий менеджмент як складова управління людськими ресурсами в системі державного управління : навч.-метод. матеріали / В.А. Гошовська, Л.А. Пашко, Л.М. Фугель; упоряд. Ю.В. Стрілецька. – К. : НАДУ, 2013. – 96 с.

20. Даниленко Л.І. Політична поведінка державних службовців: ціннісномотиваційний аспект / Л.І. Даниленко // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія : Політичні науки. – 2015. – № 4. – С. 71-76.

21. Державне управління в Україні: організаційно-правові засади : навч. посіб. / Н.Р. Нижник, С.Д. Дубенко, В.І. Мельниченко [та ін.] ; за заг. ред. Н.Р. Нижник. – К. : Вид-во УАДУ, 2002. – 352 с.

22. Державне управління та державна служба: Словник-довідник / уклад. О.Ю. Оболенський. – К. : КНЕУ, 2005. – 480 с.

23. Державне управління: Словник-довідник / уклад.: В.Д. Бакуменко, Д.О. Безносенко, І.М. Варзар [та ін.] ; за заг. ред. В.М. Князева, В.Д. Бакуменка. – К. : Вид-во УАДУ, 2002. – 228 с.

24. Державне управління у сфері освіти: конспект лекцій з дисциплін нормативної частини магістерської програми за спеціальністю “Державне управління у сфері освіти” / авт. кол. : Н. Г. Протасова, С. В. Крисюк, Т. О. Лукіна та ін. ; за заг. ред. Н. Г. Протасової. – К. : НАДУ, 2012. – 60 с.



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



25. Державні механізми управління якістю неперервної освіти в Україні : монографія / В.Т. Александров. – Суми : Сумський державний університет, 2012. – 366 с.

26. Деякі питання реформування державного управління України: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 р. № 474-р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80#Text>.

27. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю.П. Сурмін, В.Д. Бакуменко, А.М. Михненко та ін. ; за ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трощинського, Ю.П. Сурміна. – К. : НАДУ, 2010. – 820 с.

28. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України ; наук.-ред. колегія : Ю.В. Ковбасюк (голова) та ін. – К.: НАДУ, 2011. Т. 1 : Теорія державного управління / наук.-ред. колегія : В.М. Князєв (співголова), І.В. Розпутенко (співголова) та ін. – 2011. – 748 с.

29. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України ; наук.-ред. колегія : Ю.В. Ковбасюк (голова) та ін. – К. : НАДУ, 2011. Т. 2 : Методологія державного управління / наук.-ред. колегія : Ю.П. Сурмін (співголова), П.І. Надолішній (співголова) та ін. – 2011. – 692 с.

30. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України ; наук.-ред. колегія : Ю.В. Ковбасюк (голова) та ін. – К. : НАДУ, 2011. Т. 4 : Галузеве управління / наук.-ред. колегія : М.М. Іжа (співголова), В.Г. Бодров (співголова) та ін. – 2011. – 648 с.



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



- 31.** Згонник Л.В. Организационное поведение: учебник / Л.В. Згонник. – М. : Дашков и К, 2015. – 232 с. 91.
- 32.** Ігнатенко О.С. Теоретико-методологічні та практичні аспекти організації діяльності органів місцевої влади у сфері надання послуг : наук. розробка / авт. кол. : О.І. Васильєва, О.С. Ігнатенко, Н.В. Васильєва та ін.; за заг. ред. О.І. Васильєвої, О. С. Ігнатенка. – К. : НАДУ, 2013. – 52 с.
- 33.** Кибанов А.Я. Управление персоналом организации : Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 638 с. 112.
- 34.** Кіцак Т.М. Моделі підготовки державних службовців у країнах Європи та Північної Америки: досвід для України / Т.М. Кіцак // Ефективність державного управління. – 2012. – Вип. 30. – С. 377–384.
- 35.** Князев В.М. Практика “Самоинструментализации” человека и теоретический потенциал философского мировоззрения / В.М. Князев // Вестник ЧелГУ. – 2012. – № 15 (269). – Вып. 24. – С. 35–41.
- 36.** Лапшина В.Л. Професіоналізація: сутність та структура поняття / В.Л. Лапшина // Український соціум: науковий журнал. – 2005. – № 2-3 (7-8). – С. 54–58.
- 37.** Лебединська О. Державне регулювання розвитку регіону: проблеми та перспективи / О. Лебединська, І. Валентюк // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. – 2010. – № 3. – С. 151-156.
- 38.** Міляєва В.Р. Емпірична модель професійної компетентності державного службовця / В.Р. Міляєва // Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова : зб. Педагогічні науки Вісник Національної академії Державної прикордонної служби



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



України, 2014 Випуск 1 наук. праць. Серія № 12 : Психологічні науки. – К. : НПУ імені М. П. Драгоманова, 2011. – Вип. № 34 (58). – С. 256–264.

39. Міляєва В.Р. Розвиток лідерського потенціалу в процесі формування управлінської компетентності керівників навчальних закладів / В.Р. Міляєва // Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. – 2014. – Вип. 1. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadps_2014_1_10.

40. Міляєва В.Р. Теоретичний аналіз поняття потенціалу особистості / В.Р. Міляєва, Н.К. Лебідь, Ю.В. Бреус // Проблеми сучасної психології: Збірник наукових праць Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка, Інституту психології ім. Г.С. Костюка НАПН України / За ред. С.Д. Максименка, Л.А. Онуфрієвої. – Вип. 15. – Кам'янець-Подільський: Аксіома, 2013. – С. 405 – 415.

41. Нинюк І.І. Професіоналізм державних службовців: сутність, стан та особливості формування: автореф. дис. к.н.д.у. : 25.00.03 / І.І. Нинюк. – К.: Національна академія державного управління при Президентові України, 2005. – 20 с.

42. Новаченко Т.В. Компетентність і функції як архетипи державного управління і фактор суспільної інтеграції / Т. Новаченко // Публічне управління: теорія та практика. – 2015. – Вип. 1(спец. вип.). – С. 47-54.

43. Одінцова Г.С. Теорія та історія державного управління : навч. посіб. / Г. С. Одінцова, В. Б. Дзюндзюк, Н. М. Мельтюхова. – К. : ВД “Професіонал”, 2008. – 288 с.

44. Пашко Л.А. Людиноцентризм як принцип і пріоритет державного управління в Україні / Л.А. Пашко // Публічне управління: теорія та практика: Зб. наук. пр. Асоціації докторів наук з державного управління. – Х.: Вид-во “ДОКНАУКДЕРЖУПР”, 2010. – № 3-4. – С. 81-89.

45. Пашко Л.А. Принципи управління людськими ресурсами як основа дієвості суб’єкт-об’єктної взаємодії / Л.А. Пашко // Державне управління: теорія і практика. – 2010. – № 2.

46. 184. Пашко Л.А. Пріоритетні напрямки запровадження зарубіжного досвіду у вітчизняну сферу державного управління [Електронний ресурс] / Л.А. Пашко // Публічне адміністрування: теорія та практика. – 2010. – № 2 (4). – Режим доступу: <http://www.dbuapa.dp.ua/zbirnik/2010-02/10plasdu.pdf>.

47. Педагогические технологии формирования ключевых компетенций учащихся профессиональных школ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://superinf.ru/view_helpstud.php?id=2189.

48. Поліщук І. В. Менторство як ефективний механізм розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні / І. В. Поліщук // Держава та регіони : науково-виробничий журнал. Серія : державне управління. – Запоріжжя : КПУ, 2017. – № 1 (57). – С. 16–20.

49. Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12 січня 2012 р. № 4312-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text>.



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



50. Про Стратегію сталого розвитку “Україна – 2020”: Указ Президента України від 12 січня 2015 р. № 5/2015 [Електронний ресурс]. – <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>.

51. Про схвалення Концепції Загальнодержавної цільової соціальної програми збереження і розвитку трудового потенціалу України на період до 2017 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 22 липня 2009 р. № 851-р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-2009-%D1%80#Text>.

52. Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01 грудня 2017 р. № 974-р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-%D1%80#Text>.

53. Рачинський А.П. Стратегічне управління персоналом як механізм здійснення структурних змін у діяльності органів державної влади / А.П. Рачинський // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2009. – № 3.

54. Социологический энциклопедический словарь. На русском, английском, немецком, французском и чешском языках. Редактор-координатор – академик РАН Г.В. Осипов. – М.: Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА – ИНФРА • М), 2000. – 488 с.

55. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом [Електронний ресурс] / В.А. Спивак. – СПб: Издательство “Питер”, 2000. – Режим доступу: <http://www.bibliotekar.ru/upravlenie-personalom-2/17.htm>.

56. Стратегія розвитку професійної компетентності керівників органів державної влади та місцевого самоврядування : наук. розробка / авт. кол. :В.А., Гошовська, Л.В. Прудиус, Н.Б. Ларіна та ін. / за заг. ред. В. А. Гошовської. – Київ : НАДУ, 2016. – 40 с.

57. Телешун С.О. Ефективне управління і публічна політика як напрям реалізації політичної влади в умовах кризи / С. Телешун // Політичний менеджмент. – 2009. – № 2(35). – С. 35-45.

58. Порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: Постанова Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017 р. № 640 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF#n11>.

59. Тьютор (tutor) – профессия будущего [Електронний ресурс] / Елена Демищенко // eTutorium. – 17.01.2016. – Режим доступу: <http://etutorium.ru/blog/tyutor-professiya-budushchego>.

60. Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society. Annual review of psychology. – №60. – pp. 451 – 474. 297.

61. American Heritage Dictionary of the English Language, Fifth Edition. – Houghton Mifflin Harcourt; 5 Ind Thm edition, 2011 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ahdictionary.com>.

62. Collins English Dictionary – Complete and Unabridged, 12th Edition. – HarperCollins Publishers, 2014 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.collinsdictionary.com/dictionary/english>.

63. Collins Thesaurus of the English Language – Complete and Unabridged 2nd Edition, 2002 [Електронний ресурс] / HarperCollins Publishers. Режим доступу: <http://www.collinsdictionary.com/dictionary/english-thesaurus>.

64. Curriculum Theory and Practice [Електронний ресурс] / М.К. Smith // The Encyclopedia of Informal Education, 2000. – Режим доступу: www.infed.org/bibliocurric.htm. 318. Davis F.D., Yi M.Y. (2004). Improving computer skill training: behavior modeling, symbolic mental rehearsal, and the role of knowledge structures. Journal of Applied Psychology – Vol 89(3). – pp. 509-523.

65. Drucker P.F. The Practice of Management, Butterworth-Heinemann, 1999. – 399 p.

66. Dunleavy P., Hood C.C. (1994), From Old Public Administration to New Public Management, Public Money and Management. – №14, 2. – pp. 9-16.

67. Falconer P. Public Administration and the New Public Management: Lessons from the UK experience. in Davies, Morton, et.al.: New State, New Millennium, New Public Management. Ljubljana: School of Public Administration. 1997. – pp. 67-83.

68. Follett M.P. Creating Democracy, Transforming Management, Tonn, Joan C., New Haven: Yale University Press, 2003. – 366 p. 331. Gabrielle Roth's 5 Rhythms [Електронний ресурс] / 5 Rhythms. – Режим доступу: <https://www.5rhythms.com/gabrielle-roths-5rhythms/>.

69. Kenworthy J. Leadership Coaching: What's Better Today? How to Grow and Learn into the Leader You Can Be / J. Kenworthy. – Corporate Edge Asia Pte Ltd, 2013. – 163 pp.

70. Maslow A. Motivation and Personality, second edition. New York: Harper and Row, 1970. – 400 p.

71. Mincemoyer C.C., & Thomson J.S. (1998). Establishing effective mentoring relationships for individual and organizational success. Journal of Extension, 36 (2) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.joe.org/joe/1998april/a2.php>.

72. Parsloe E. The manager as coach and mentor / E. Parsloe. – London: Institute of personnel and development, 1999. – 89 p.

73. Pawson R., Tilley N. (2001). Realistic evaluation bloodlines. American Journal of Evaluation, 22, pp. 317-324. 370. Professional development [Електронний ресурс] / Dictionary.com. – Режим доступу: <http://dictionary.reference.com/browse/professional+development>.

74. Throop R.K., Castellucci M.B. (2010). Reaching Your Potential: Personal and Professional Development. Independence, KY: Cengage Learning. – 392 p. 386.

75. Tillman L.C. Mentoring new teachers: Implications for leadership practice in an urban school / Linda Tillman // Educational Administration Quarterly. – 2005. – № 41(4). – pp. 609–629.

76. What's the difference between coaching, mentoring, counselling and training? [Електронний ресурс] // Culture Shock Coaching. – 13.10.2010. – Режим доступу: <https://cultureshockcoaching.wordpress.com/2010/10/13/hello-world/>.



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



77. Wilen-Daugenti T. Careers 3.0 Future Skills Future Work [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.oecd.org/site/eduimhe12/Tracey%20WilenDaugenti.pdf>.