

Григорій МОНАСТИРСЬКИЙ

д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ТНЕУ

ВПРОВАДЖЕННЯ ТРЕНІНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РІВНЯ ПОСАДОВИХ ОСІБ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

В процесі практичної реалізації реформи з децентралізації в Україні головною передумовою модернізації системи місцевого самоврядування є забезпечення спроможності місцевої влади ефективно реалізовувати зростаючу кількість повноважень, що передається їм органами державної виконавчої влади з метою надання якісних послуг населенню.

В свою чергу, необхідною передумовою ефективного виконання завдань та повноважень місцевого самоврядування є належний професійний рівень службовців органів місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад, сільських, селищних, міських голів. Від ефективності діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування залежать умови життя мешканців конкретної території. Потрібно відзначити, що модернізована система місцевого самоврядування в Україні потребуватиме регіональних та муніципальних менеджерів, які мають відігравати ключову роль у здійсненні реформ на місцевому рівні. Саме вони повинні бути ініціаторами економічних та соціальних перетворень у місцевому самоврядуванні, лідерами команд, що їх реалізовуватимуть. Для сучасного муніципального службовця не є достатнім лише мати необхідні знання у економічній, соціальній та правовій сферах, він повинен вміти застосувати їх на практиці, володіючи системою управлінських технологій.

Підготовка спеціалістів для служби органах місцевого самоврядування є важливою складовою державної кадрової політики, спрямованої на формування високопрофесійних муніципальних кадрів та підвищення якості їх роботи. Однак ця система підготовки та підвищення кваліфікації службовців потребує як внутрішньої, так і зовнішньої модернізації, що передбачає насамперед реформування професійного навчання посадових осіб місцевого самоврядування як елементу розвитку інституційної спроможності державного управління, підвищення рівня професіоналізму та культури персоналу органів влади, здатності компетентно і відповідально виконувати управлінські функції,

впроваджувати новітні соціальні технології, сприяти інноваційним процесам у державі.

Депутатський же корпус місцевих рад фактично залишається поза увагою державної системи професійного навчання, окрім невеликої частини депутатів, які є державними службовцями або посадовими особами місцевого самоврядування. Рівень освіти депутатів місцевих рад у багатьох випадках здебільшого не дає їм змоги кваліфіковано здійснювати свої повноваження та виконувати покладені на них обов'язки. Близько 40 відсотків сільських, селищних та міських голів, 40-60 відсотків депутатів місцевих рад під час чергових виборів обираються вперше, що свідчить про відсутність у них відповідного досвіду та про потребу в навчанні та системному підвищенні кваліфікації.

Діяльність посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад – одна з найскладніших, і тому вимагає застосування цілої низки знань, умінь, навичок з різних галузей управлінської діяльності, що у свою чергу, передбачає обов'язковість ґрунтовної і безперервної попередньої підготовки. Традиційні методи навчання не спроможні сьогодні задовольнити вимоги керівників державних структур у сучасних складних і стрімко змінюваних умовах, що увиразнює необхідність упровадження креативних аналогів у відповідний навчальний комплекс.

Навчання персоналу органів місцевого самоврядування – складний і відповідальний процес, що вимагає значних матеріальних і часових витрат. З урахування нагальної необхідності підвищення його ефективності, акцентує увагу на необхідності максимально концентруватися на якості, а не на кількості навчальних програм, адже, з одного боку, на відміну від бізнес-структур інвестування в навчання посадових осіб місцевого самоврядування залишається не на високому рівні, а з іншого – ці програми обов'язково мають відповідати європейським стандартам, відбиваючи загальну тенденцію до європейської інтеграції України. У цьому контексті ми пропонуємо зробити акцент на прикладному характері навчання, виокремлюючи тренінг як форму навчання, який уможливує розвинути здібності швидко навчатися, випрацювати власні стратегії для аналізу та прояснення неоднозначності, набуття гнучких технологій розробки новаторських стратегій творчого прийняття управлінських рішень.

У межах інтенсивного пошуку нової освітньої парадигми галузях освітньої діяльності активізовано різні види і форми безперервної професійної освіти, яка є провідною умовою всебічного розвитку особистості, збагачення її творчого потенціалу, засобом реалізації всього спектру здібностей, а також зростання професійної компетенції, вдосконалення й поглиблення здобутих

знань, умінь і навичок. Активні методи навчання, зокрема тренінг, уможливило організацію творчої взаємодії учасників навчального процесу, результатом якої є опанування новими знаннями впродовж розв'язання проблемної ситуації.

Цікавими в цьому контексті є дослідження авторів мотиваційних теорій (А. Маслоу, Д. Мак-Клелланда), які зазначають, що більшість людей, досягнувши відповідного рівня розвитку і задоволення потреб, намагаються реалізувати свої творчі здібності, шукають можливості й умови для подальшого навчання, маючи на меті повніше розкриття і використання власного потенціалу. Такий поведінковий мотив характерний для перспективних цілеспрямованих менеджерів, які бажають активно вдосконалюватися. Саме такою можливістю саморозвитку на робочому місці є тренінгова форма навчання. Власне поняття «тренінг» (англ. training) витлумачено у лексикографічних працях так: «тренінг – 1) в конярстві й кінному спорті – система вправ для коней з метою вироблення максимальної працездатності і підготовки до випробувань; 2) спеціальний тренувальний режим» [10, с.632]; «тренінг – 1) тренування, а також спеціальний тренувальний режим; 2) спеціальне приміщення для тренування» [3, с.1265] та ін. Проте в межах нашої статті релевантнішим є визначення тренінгу як способу перепрограмування моделі управління своєю поведінкою і діяльністю [13, с.44], це багатofункціональний метод цілеспрямованих змін психологічних феноменів людини і групи з метою гармонізації професійного й особистісного буття людини, це програма різноманітних вправ з метою формування і вдосконалення вмінь і навичок, підвищення ефективності трудової діяльності [8, с.70]. «Тренінг – активний метод соціально-психологічного навчання, що дозволяє за короткий термін не тільки оволодіти великим об'ємом корисної інформації, а й забезпечити формування та удосконалення відповідних професійних та практичних навичок» [15]. Незважаючи на різні тлумачення аналізованого поняття («спосіб», «метод», «програма», «система вправ»), всі автори вважають, ще це запланована діяльність, скерована на формування, зміну навичок, поведінки. З-поміж традиційних видів навчання тренінг вирізняє наявність активних форм подачі матеріалу («мозкові штурми», рольові ігри, тренувальні вправи, аналіз конкретних ситуацій та ін.), що значно підвищує «коефіцієнт корисної дії» при однакових витратах на навчання представників державного сектора.

Тренінг, на відміну від традиційних видів навчальних занять, вирізняється не тільки високою інтенсивністю занять, використанням різних інтерактивних методів навчання, але й забезпечує розвиток самостійності в майбутнього чи практикуючого муніципального управління, формування в нього професійних і особистісних компетентностей, які підвищать рівень його

конкурентоспроможності на ринку праці.

Тренінг – інтенсивні короткострокові заняття, спрямовані на створення, розвиток і систематизацію певних навичок, необхідних для виконання визначених особистісних, навчальних або професійних завдань, у взаємозв'язку з мотивацією особистості відносно вдосконалення роботи [14].

Цінність тренінгів виражається в тому, що вони дозволяють інтенсифікувати процес професійної підготовки (зберігаючи час та простір), зробити його більш ефективним за рахунок повної відповідності принципам особистісно орієнтованого навчання. Від інших засобів навчання тренінги відрізняються: 1) граничністю цілей – порівняно звуженими, але точно визначеними цілями, які ведуть до досягнення мети; 2) поведінковою спрямованістю – слугують не стільки розширенню знань, скільки відпрацюванню конкретних зразків або моделей поведінки; 3) прикладним характером – більше, ніж інші методики навчання, підпорядковані безпосередньому вирішенню практичних завдань щодо професії.

Апробація тренінгів в процесі підготовки здобувачів магістерського рівня вищої освіти за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» в ТНЕУ актуалізувала проблему оцінки їх ефективності. Загальними критеріями ефективності тренінгу є, щонайменше, ступінь відповідності отриманих результатів запланованим цілям і співвідносіть витрат на навчання і підвищення якості роботи. Для правильного формулювання цілі варто чітко знати потреби відповідного органу місцевого самоврядування. Виокремлюють, як правило, два види потреб: організаційні та індивідуальні. У межах організаційних потреб необхідно визначити, що заважає досягненню поставлених цілей у роботі органу місцевого самоврядування в цілому, на індивідуальному рівні потребу в тренінгу визначає невідповідність між вимогами до фахівця і його реальними можливостями. Тому рекомендується починати аналіз потреб із зіставлення особистісних знань, навичок і настанов службовця з вимогами до його професійного рівня. У процесі такого аналізу (співбесіди, тестування, анкетування), як правило, виявляється: недостатність знань, брак відповідних навичок, неадекватність особистісних настанов чи поведінкових особливостей службовців, низька мотивація до кар'єрного зростання. Лише після ретельної перевірки та оцінки потреб у тренінговій діяльності, що уможливить чітке формулювання її конкретних цілей, можна гарантувати підвищення якості роботи органів місцевого самоврядування в цілому та їх окремих службовців. Отже, щоб кількісно і якісно виміряти реальні результати тренінгів, необхідно чітко визначити мету, заздалегідь з'ясувавши потреби і службовця, і органів місцевого самоврядування. Дослідження аналітичних даних, моніторинг різних категорій посадових осіб місцевого

самоврядування доводять, що тематика тренінгів має орієнтуватися саме на індивідуальні потреби.

Вирішення проблеми ефективності тренінгів можна знайти в новітній галузі знань – нейролінгвістичному програмуванні, що має широкий спектр оптимальних методик і технік: репрезентативні канали, рапорт, якоріння, логічні рівні тощо. Незамінний у проведенні тренінгу базовий принцип зворотного зв'язку сприяє усвідомленню його учасниками помилкових стереотипів мислення, неправильних настанов та неефективних моделей поведінки. Змодельовані навчальні ситуації, з одного боку, максимально наближені до дійсності, а з іншого – помилкові дії учасників не мають жодних моральних чи матеріальних негативних наслідків, можливих у реальному середовищі. Отже, в «безпечних» умовах кожен учасник може апробувати нові форми поведінки, не переймаючись наслідками, та отримати миттєвий зворотний зв'язок.

У процесі організації проведення тренінгів для посадових осіб органів місцевого самоврядування необхідно робити акцент на індивідуальному підході. Взаємодія тренера з аудиторією – яскравий вияв міжособистісної комунікації, ефективність якої визначається концентрацією на процесі навчання, а не лише на змісті. Дослідники давно дійшли висновку, що слухач краще засвоює інформацію, коли вона надходить у комфортному для нього стилі, що, у свою чергу, передбачає вміння тренера віднайти «ключі доступу» до кожного, присутнього в аудиторії, акцентуючи на релевантності теорій нейролінгвістичного програмування. Відповідно до них, усі розумові й поведінкові процеси організовано навколо фіксованої мети та різних способів її досягнення.

Істотно впливають на ефективність навчання й організаційні аспекти тренінгової діяльності: відповідне освітлення, вентиляція приміщення, оптимальна температура, відсутність зайвого шуму, трансформація навчального приміщення відповідно до використовуваних методів навчання, оснащення необхідними меблями і устаткуванням тощо.

Отже, тренінгові навчання відрізняються від класичних форм навчання, бо мають не узагальнений (загальноосвітній чи професійно-освітній), звичний характер, а безпосередньо скеровані на підвищення ефективності управлінської діяльності. Маючи в арсеналі ефективні стратегії навчання, професійний тренінг набуває максимальної конкретності та характеризується швидкістю, гнучкістю, креативністю, необхідними для особистісного росту, підвищення результативності організації. Прикладна скерованість тренінгів зумовлена нагальною потребою сучасних службовців, які вимагають не стільки загальних відомостей, а насамперед практичного результату.

В умовах динамічних змін, які характеризуються появою нових проблемних ситуацій, тренінг як форма навчання доводить свою гнучкість, здатність швидко реагувати на потреби модернізації функціональної діяльності. Упровадження в навчальний процес тренінгових технологій при підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації фахівців для органів місцевого самоврядування дозволить не тільки сформувати відповідні професійні компетентності, але й навчити їх техніці прийняття самостійних рішень, опрацювати методи та прийоми публічного виступу, усвідомити необхідність теоретичної підготовки для практичної роботи.

Використані джерела

1. Бакли Р., Бакли Дж. Теория и практика тренинга. СПб. : Питер, 2002. 352 с.
2. Бронікова С.А. Новітні методики ефективного управлінського тренінгу. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2008_2_45
3. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. К.; Ірпінь: ВТФ “Перун”, 2001. 1440 с.
4. Венщикова И. А. Технология организации и ведения бизнес-тренинга : метод. пособ. СПб. : Речь, 2006. 342 с.
5. Гарратт Т. Эффективный тренинг с помощью НЛП. СПб.: Питер, 2001. 256 с.
6. Калашнікова С. А. Професіоналізація управління: сутність, складові та фактори впливу. *Науковий вісник Чернівецького університету. Вип. 470. Педагогіка та психологія*. Чернівці, 2009. С. 36-44.
7. Попова Т.Л. Професіоналізація кадрів вищого корпусу державної служби в Україні. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej14/txts/PopovaT.pdf>
8. Пугачев В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом М.: Аспект Пресс, 2003. 285 с.
9. Пузиков В. Г. Технология ведения тренинга. СПб. : Речь, 2007. 224 с.
10. Словарь иностранных слов и выражений / авт.-сост. Е.С. Зенович. М.: ООО “Издательство Астрель”, ООО “Издательство “АСТ”, 2004. 778 с.
11. Торн К., Маккей Д. Тренинг. Настольная книга тренера. 2-е изд. СПб.: Питер, 2008. 208 с.
12. Тренінгові технології навчання з економічних дисциплін : навч. посіб.; за ред. Г. О. Ковальчук. К. : КНЕУ, 2006. 178 с.
13. Хрящева Н. Развитие персонала – ключевой фактор успеха бизнеса. *Управление персоналом*. 2002. № 10. С. 44. 11
14. Шепелева Л. Н. Программы социально-психологических тренингов. СПб. : Питер, 2011. 158 с.
15. Шумська Г. М. Організація та проведення тренінгів у вищих навчальних закладах при підготовці кадрів для органів державної влади та органів місцевого самоврядування. URL: <https://bit.ly/2UeFKOJ>
16. Яндола К. О. Застосування тренінгу при підготовці менеджерів вищих навчальних закладах. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2012_1/el21yand.pdf

Мирослав МОРОЗ

аспірант кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ТНЕУ

ТРУДОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ УКРАЇНИ: ЧИННИКИ СУЧАСНОГО РОЗВИТКУ НА МАКРОРІВНІ

В кінці ХХ – початку ХХІ століття не тільки науковці, але й фахівці в галузі дослідження людських ресурсів як на макрорівні так і на мікрорівні дійшли висновку, складовою людського капіталу є трудовий потенціал. Пояснюється це тим, що він є основою формування персоналу організацій як на мезо так і на мікро рівнях.

Оскільки трудовий потенціал є сукупністю економічно активного та економічно не активного населення та безробітних у моєму дослідженні розглядатиметься на рівні сільського і міського населення, об'єднаних територіальних громад, районів, областей і держави в цілому.

На мою думку термін “трудова потенціал підприємства” доцільно використовувати в тому випадку, якщо в населеному пункті розташоване одне підприємство, або одна організація. Реально ж в кожному населеному пункті є об'єкти соціальної сфери та підприємства сфери матеріального виробництва, персонал яких формується з економічно активного і не активного населення даного села, чи міста. оптимальне забезпечення функціонування організацій та виробничих підприємств трудовими ресурсами залежить від кількісних параметрів і якісних показників наявного в даному населеному пункті трудового потенціалу.

Сьогодні, коли в Україні немає навіть простого відтворення населення, відтворення трудового потенціалу є процесом адекватним. Звужений тип відтворення населення характеризується перевищенням показників смертності над показниками народжуваності. В такій ситуації відбувається природне скорочення населення, тобто в країні має місце демографічна криза, результатом якої є депопуляція населення.

Звужений тип відтворення населення в Україні істотно впливає на відтворенні трудового потенціалу. Суть останнього полягає і тому, що в працездатний вік вступає набагато менше осіб, ніж тих що досягли пенсійного віку і звільняють робочі місця.

Вагомим чинником, який впливає на обсяги економічно активного населення, яке є основою трудового потенціалу, є чисельність інвалідів та пенсіонерів у працездатному віці, які отримують пенсії на пільгових умовах. Якщо згадані категорії населення у працездатному віці не зайняті у суспільному виробництві, їх не включають у трудовий потенціал. Таким чином інвалідизація