

## ОСОБЛИВОСТІ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

## FEATURES OF PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF CIVIL SERVANTS IN UKRAINE UNDER MARTIAL STATE

У статті розкрито особливості професійного розвитку державних службовців в Україні в умовах воєнного стану, зокрема, шляхом проходження професійного навчання. Визначено, що державні службовці здійснюють професійного навчання шляхом підготовки за спеціальністю 281 "Публічне управління та адміністрування", підвищення кваліфікації, стажування та самоосвіти. Акцентовано увагу на те, що в умовах воєнного стану, гнучкість та адаптивність системи професійного навчання державних службовців збережено завдяки проведенню дистанційних занять. Аргументовано, що в умовах воєнного стану на державних службовців збільшено навантаження при виконанні функціональних обов'язків, перебування в постійному стресі через існування в небезпечних умовах є наслідком виснаження фізичного та емоційного здоров'я, відповідно, ці обставини вказують на складність в реалізації права на систематичне професійне навчання державних службовців. Акцентовано увагу, що реалізація права та виконання обов'язку державного службовця систематично підвищувати професійний рівень має ґрунтуватися не тільки на нормативно-правовому законодавстві, яке на сьогодні розроблене і чітко регламентує процедуру проходження професійного навчання працівників державних органів, а й на мотиваційному механізмі залучення до професійного розвитку державного службовця. Мотиваційний механізм в діяльності державного службовця не може обмежуватися суто матеріальними чинниками, а й має включати достатній рівень задоволеності нефінансовими чинниками, такими як стиль керівництва в державному органі, залученість до прийняття управлінських рішень, організаційна культура, наставництво, управління конфліктами, рівень проінформованості щодо стратегії діяльності установи. Визначено, що в системі державної служби рівень матеріальної задоволеності серед службовців досить низький. Це сигнал про нестабільність системи мате-

ріального стимулювання державних службовців.

**Ключові слова:** професіоналізм, державна служба, професійне навчання, професійний розвиток, підвищення кваліфікації професійна компетентність.

The article reveals the features of the professional development of civil servants in Ukraine under martial law, in particular through the system of professional training. It is determined that civil servants carry out professional training through training in specialty 281 "Public Management and Administration", advanced training, internships and self-education. Attention is drawn to the fact that under martial law, the flexibility and adaptability of the professional training system for civil servants has been preserved thanks to distance learning. It is argued that under martial law, the burden on civil servants in performing their functional duties has increased, and being in constant stress due to living in dangerous conditions is a consequence of the depletion of physical and emotional health. Accordingly, these circumstances indicate the difficulty in realizing the right to systematic professional training of civil servants. It is emphasized that the implementation of the right and fulfillment of the obligation of a civil servant to systematically improve his professional level should be based not only on the regulatory and legal legislation, which is currently developed and clearly regulates the procedure for undergoing professional training for employees of state bodies, but also on the motivational mechanism for involving civil servants in their professional development. The motivational mechanism in the activities of a civil servant cannot be limited to purely material factors, but should also include a sufficient level of satisfaction with non-financial factors, such as the leadership style in a state body, involvement in making management decisions, organizational culture, mentoring, conflict management, and the level of awareness of the institution's strategy. It has been determined that the level of material satisfaction among civil servants in the civil service system is quite low. This is a signal of the instability of the system of material incentives for civil servants.

**Key words:** professionalism, civil service, professional training, professional development, advanced training, professional competence.

УДК 35.085

DOI <https://doi.org/10.32782/rma2663-5240-2024.44.33>

**Козарь Т.П.**

д. наук з держ. упр., доцент,  
професор кафедри публічного  
управління та землеустрою,  
директор  
Центр підвищення кваліфікації  
Класичного приватного університету

**Постановка проблеми.** Відповідно до Європейських принципів державного управління, державна служба має бути політично неупередженою та орієнтованою на потреби громадян. Такі принципи мають досягатися через постійне підвищення професійної компетентності державних службовців, яка досягається шляхом систематичного стажування, підвищення кваліфікації, набуття нових професійних знань. Досягнення відповідної професійної компетентності державних службовців шляхом професійного навчання – важливе завдання, за яке відповідають, в першу чергу, служби управління персоналом в державному

органі та керівники державної служби. Одна з проблем в діяльності державних службовців полягає в оптимальному поєднанні виконання функціональних обов'язків зі здійсненням професійного навчання, а також в підвищенні мотивації державних службовців отримувати нові знання, навички та компетенції.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

На сьогодні, вченими приділяється достатня увага щодо дослідження розвитку професійних компетентностей державних службовців в Україні відповідно до європейських цінностей та принципів, зокрема, досліджується організаційні аспекти побудови ефективної системи

професійного розвитку державних службовців.

Так, О. Мордвінов, Т.Кравченко, Н. Липовська, Т. Мамотова, Н. Нижник та інші вчені в наукових пошуках аналізували перешкоди, завдання, а також перспективи розвитку системи професійного розвитку державних службовців, розглядаючи напрями вдосконалення професійної компетентності державних службовців, складові професіоналізації кадрового складу в системі державного управління. Проте, не дивлячись на різноманітність досліджень вчених в цьому напрямі, проблема ефективного поєднання навчання з виконанням функціональних обов'язків державних службовців в умовах воєнного стану, підвищення мотивації державних службовців до набуття нових знань, навичок, вмінь ґрунтовно не досліджувалась.

**Мета статті.** Визначити проблеми, що існують в розвитку системи державної служби в Україні в умовах воєнного стану, зокрема, труднощі в поєднанні професійного навчання з виконанням функціональних обов'язків державних службовців, а також розкрити чинники, що знижують мотивацію державних службовців до набуття нових знань, навичок, вмінь.

**Виклад основного матеріалу.** Професійне навчання державних службовців здійснюється з урахуванням стратегії діяльності органів державної влади; завдань, які виконуються відповідними структурними підрозділами, аналізу функціональних обов'язків державного службовця; індивідуальних потреб працівників державних органів в професійному розвитку; результатів професійного навчання державного службовця за попередній рік.

Державні службовці, як замовники освітніх послуг та учасники системи професійного навчання, мають можливість реалізовувати своє право на професійне навчання через підготовку за спеціальністю 281 "Публічне управління та адміністрування", підвищення кваліфікації за пріоритетними напрямами, затвердженими Національним агентством України з питань державної служби на відповідний рік, стажування та самоосвіту.

Відповідно до Закону України «Про державну службу», професійний розвиток - безперервний, свідомий, цілеспрямований процес особистісного та професійного зростання, що базується на інтеграції знань, умінь і компетентностей [1]. Виходячи з такого визначення, професійний розвиток має досягатися державним службовцем з урахуванням усвідомленої мотивації до навчання, а не тільки задля формального отримання документу про освіту чи документу про підвищення кваліфікації з

метою виконання умов щорічної атестації державних службовців.

Національне агентство України з питань державної служби з метою реалізації державної політики в системі державної служби здійснило в 2022 році моніторинг задоволеності державними службовцями та посадовими особами місцевого самоврядування потреб в професійному навчанні. В ході проведеного дослідження, на запитання «Чи маєте Ви реальну можливість пройти професійне навчання під час дії воєнного стану?» респонденти відповіли: так – 1818 осіб (56 %); ні – 491 особа (15,1 %); важко відповісти – 939 осіб (28,9 %). Отже, професійне навчання в умовах воєнного стану продовжує бути неперервним для 56 % респондентів [2].

Зазначимо, що в умовах воєнного стану на державних службовців збільшено навантаження при виконанні функціональних обов'язків, а перебування в постійному стресі через існування в небезпечних умовах є наслідком виснаження фізичного та емоційного здоров'я, відповідно, ці обставини вказують на складність в реалізації права на систематичне професійне навчання державних службовців.

Надмірна завантаженість учасників професійного навчання у межах виконання службових (посадових) обов'язків (у робочий та позаробочий час), що має здатність до зростання під час воєнного стану та інших надзвичайних обставин, а також формальне ставлення керівництва до навчання підлеглих не дає можливості учасникам професійного навчання розглядати його як реальну складову робочого процесу [3].

Також, можливість здійснювати професійний розвиток під час дії воєнного стану залежить від стабільності задоволення життєвих потреб, стабільності умов роботи та умов проживання, стану здоров'я, адже поєднання різноманітних життєвих завдань потребує від державного службовця значного емоційного та фізичного ресурсу.

Крім того, результати професійного навчання і відповідне підвищення ефективності діяльності на посаді зазвичай не впливають на кар'єрне зростання та оплату праці учасників навчання. У разі, якщо у внутрішньому менеджменті державного органу, органу місцевого самоврядування застосовуються «застарілі», неефективні форми та методи організації роботи, учасник професійного навчання не може використовувати новітні знання, уміння, навички, набуті під час навчання та бути ефективним працівником [3].

Професійне навчання державних службовців є не тільки їх правом, а й обов'язком

відповідно до Закону України «Про державну службу», тобто суперечність між законодавством і реальним станом справ в умовах воєнного часу, в яких перебувають державні службовці полягає в неможливості багатьох з них реалізувати право та обов'язок на підвищення професійної компетентності шляхом професійного навчання.

З іншого боку, державна служба в Україні здійснюється на основі принципів, один з яких є професіоналізм, який визначається як «компетентне, об'єктивне і неупереджене виконання посадових обов'язків, постійне підвищення державним службовцем рівня своєї професійної компетентності» [1].

Велику роль щодо адаптивності та гнучкості системи професійного навчання в умовах воєнного часу відіграють суб'єкти надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдери), які мають здійснювати навчання відповідно до потреб державних службовців. Позитивно вплинуло на гнучкість та адаптивність системи професійного навчання державних службовців запровадження дистанційних занять.

Так, наказом НАДС № 211-19 від 26.11.2019 року визначено, що «взаємодія між учасниками професійного навчання та викладачем може здійснюватися в асинхронному режимі (режимі відкладеного часу) із застосуванням електронної пошти, соціальних мереж, блогів, чатів інтернет-форумів тощо та/або у синхронному режимі (режимі реального часу), протягом якого учасники професійного навчання перебувають у вебсередовищі дистанційного навчання» [4]. Але, треба брати до уваги і той факт, що безпосередня взаємодія учасника професійного навчання з викладачем, тренером навчального процесу, тобто навчання офлайн є більш індивідуалізованим підходом в професійному розвитку державних службовців. В умовах воєнного стану перехід навчального процесу повністю в офлайн є неможливим та небезпечним для всіх учасників системи професійного навчання публічних службовців.

Сутність успішної кар'єри публічного службовця є позитивна динаміка професійного розвитку людини в контексті просування її по службі, що пов'язано з набуттям професіоналізму, досвіду і виявленням ділової активності в межах посади й передбачає реалізацію особистісного потенціалу, економічне зростання та досягнення відповідного статусу. Успіх у кар'єрі передусім залежить від особистісного потенціалу людини, який, у свою чергу, залежить від певних її якостей [5].

Погоджуючись з науковицею Хаджирадєвою С.К. додамо, що внутрішня мотивація до професійного розвитку державного службовця

залежить від темпераменту, характеру, стресостійкості, можливості бути корисним для інших людей, створювати кращі умови для соціального, економічного, духовного розвитку суспільства в країні. Зовнішня мотивація для професійного розвитку державного службовця полягає в реалізації наступних складових: достатній рівень оплати праці, можливість для кар'єрного зростання, цікавість у виконанні функціональних обов'язків, повага керівництва та колег, можливість самореалізації при виконанні завдань, вміння керівництва управляти конфліктами, правильність дотримання процедури оцінювання державних службовців, сприятлива організаційна культура та психологічний клімат в колективі.

Також додамо, що на практиці, існує ситуація, коли в органах державної влади працівники не мають можливості для професійної самореалізації, адже державні службовці, які володіють лідерськими якостями в багатьох випадках не мають можливості їх застосовувати, що об'єктивно пов'язано зі специфікою в діяльності багатьох державних установ, тобто діяльність державних службовців супроводжується суто формальним добросовісним виконанням задач, визначених керівництвом.

Службовці, яких мотивує задоволення від роботи, наполегливо працюють, тому що їм подобається те, що вони роблять. Службовці в публічному секторі вважають свою роботу приємнішою, якщо вони: можуть застосовувати різноманітні навички для виконання завдань; бачать результат своєї роботи; бачать, що їхня робота важлива всередині та за межами органу; мають певний рівень автономії, незалежності та контролю, необхідні для виконання завдань; отримують відгуки про свою роботу. Коли цих критеріїв дотримано, співробітники відчують відповідальність за результати роботи, вважають їх важливими й мають більшу мотивацію до подальшої діяльності [6].

З іншого боку, в аналітичному звіті щодо дослідження організаційної культури в 2023 році «Публічна служба в Україні»: Ваша точка зору» зазначено наступне, що близько чверті респондентів (23,9%) вважають, що посилились прояви етичного лідерства серед їхніх колег, третина (30,1%) висловила думку, що етичне лідерство активніше стало проявлятися у діяльності їхнього безпосереднього керівника, а 28,1% опитаних зазначають посилення таких проявів у керівника органу влади (установи), де вони працюють. Кожен третій респондент (29,1%) зазначив прояв етичного лідерства в особистій діяльності [7].

Тому, реалізація права та виконання обов'язку державного службовця система-

тично підвищувати професійний рівень має ґрунтуватися не тільки на нормативно-правовому законодавстві, яке на сьогодні розроблене і чітко регламентує процедуру проходження професійного навчання працівників державних органів, а й на мотиваційному механізмі залучення до професійного розвитку державного службовця.

Мотиваційний механізм в діяльності державного службовця не може обмежуватися суто матеріальними чинниками, а й має включати достатній рівень задоволеності нефінансовими чинниками, такими як стиль керівництва в державному органі, залученість до прийняття управлінських рішень, організаційна культура, наставництво, управління конфліктами, рівень проінформованості щодо стратегії діяльності установи тощо. Також, треба брати до уваги і той чинник, що в системі державної служби рівень матеріальної задоволеності серед службовців досить низький.. Це сигнал про нестабільність системи матеріального стимулювання державних службовців.

**Висновки.** В умовах воєнного стану, нестабільних соціально-економічних обставин в державі, професійні знання, навички та уміння державних службовців мають бути найважливішим чинником для призначення на посаду та розвитку кар'єри.

Велика чисельність державних службовців живуть та працюють в регіонах та населених пунктах, що зазнають інтенсивних обстрілів ворога. Це може стати наслідком виснаження фізичного та емоційного ресурсу, що негативно впливає на реалізацію права на якісне та систематичне професійне навчання державних службовців.

В умовах воєнного стану є ризик гарантованості у державному фінансуванні професійного навчання, що може вплинути на якість та системність професійного навчання державних службовців. Невдоволення державними службовцями своїм матеріальним становищем та соціальним захистом під час воєнного стану негативно впливає на їх професійний розвиток, та насамкінець, може бути при-

чиною звільнення з державної служби висококваліфікованих працівників.

Усі розглянуті складнощі в системі організації професійного навчання зумовлюють фактори, що впливають на результативність та ефективність діяльності державних службовців.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19/ed20151210#Text>.
2. Звіт про результати опитування щодо надання послуг з підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування під час дії правового режиму воєнного стану. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B5%20%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F/zvit-opituvannya-pdf.pdf>.
3. Стратегія розвитку системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад до 2027 року. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B5%20%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F%20.pdf>
4. Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад затвердженого Постановою КМУ від 06 лютого 2019 р. № 106.
5. Хаджирадєва С.К. Структуризація базових складових та процедур кадрового процесу в органах публічної влади. Публічне управління та регіональний розвиток. 2020. № 9. С. 857-888.
6. Посібник з формування організації культури. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/organizacijna-kultura-na-publichnij-sluzhbi/posibnik-z-formuvannya-organizacijnoyi-kulturi-na-publichnij-sluzhbi>.
7. Публічна служба в Україні: Ваша точка зору. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidzenja/analitichniizvitorganizatsiinakultura2023.pdf>.