

# **ЗВІТ**

**ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ДОСЛІДЖЕННЯ  
СИСТЕМИ ЗАЛУЧЕННЯ  
ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ДО ВИКЛАДАННЯ  
ТА ЇХНЬОГО ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ЯК ТРЕНЕРІВ**

2024

## **ЗМІСТ**

1. РЕЗУЛЬТАТИ ЯКІСНОГО АНАЛІЗУ СИСТЕМИ ЗАЛУЧЕННЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ У РОЛІ ТРЕНЕРІВ ДО ВИКЛАДАННЯ
2. МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ПОБУДОВИ СИСТЕМИ ЗАЛУЧЕННЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ДО ВИКЛАДАННЯ ТА ЇХНЬОГО ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ЯК ТРЕНЕРІВ (ToT)

## 1. РЕЗУЛЬТАТИ ЯКІСНОГО АНАЛІЗУ СИСТЕМИ ЗАЛУЧЕННЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ У РОЛІ ТРЕНЕРІВ ДО ВИКЛАДАННЯ

### ВСТУП ТА МЕТОДОЛОГІЯ

У рамках реформи державної служби та зусиль, спрямованих на покращення системи професійної підготовки державних службовців, важливо сприяти горизонтальному обміну досвідом та забезпечувати практичну орієнтованість навчальних програм для державних службовців. Підготовка державних службовців у ролі тренерів, а не лише залучення зовнішніх викладачів, має значні переваги і вже є складовою системи підготовки державних службовців в Україні. Однак подальше масштабування цих підходів потребує більш системного підходу та комплексного аналізу мотивації та бар'єрів у залученні державних службовців до викладання.

Даний звіт є елементом ширшого дослідження, яке включає опитування державних службовців щодо їх готовності до викладання навчальних програм та аналіз міжнародних практик у заохоченні державних службовців до викладання. Звіт підготовлений за результатами якісного аналізу системи залучення державних службовців у ролі тренерів до викладання (далі – ToT від англійського Training for Trainers). У рамках цього аналізу система ToT включає чотири основні компоненти, навколо яких було структуровано аналіз та даний звіт: (1) стратегічна роль і цілі ToT; (2) інституційна структура та ключові процеси; (3) система мотивації; (4) розвиток тренерів. Метою аналізу є забезпечення розуміння того, як функціонує система підготовки тренерів, їхньої ефективності та можливостей для вдосконалення в різних аспектах залучення державних службовців до розробки та викладання на програмах професійного розвитку для державних службовців.

Компонент аналізу	Основні питання та аспекти аналізу
Стратегічна роль та цілі системи ToT	<ul style="list-style-type: none"><li>• Якими є цілі системи ToT?</li><li>• Як ці цілі узгоджуються з ширшими цілями реформи державної служби та системи професійного навчання державних службовців?</li></ul>

<p>Інституційне забезпечення та ключові процеси</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ролі та завдання: як розподілені обов'язки між Національним агентством з питань державної служби, Вищою школою публічного управління та окремими органами (наприклад, міністерствами)?</li> <li>• Які завдання/ функції, пов'язані із розвитком системи ToT, наразі відсутні або потребують покращення?</li> <li>• Процеси, пов'язані із залученням державних службовців до викладання: які ключові процеси пов'язані з відбором, підготовкою та сертифікацією тренерів? Які їх можна покращити?</li> </ul>
<p>Система мотивації</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Фінансові стимули: чи фінансова винагорода відповідає часу та зусиллям, витраченим державними службовцями на підготовку та проведення навчальних програм, а також якими є основні обмеження щодо впровадження системи оплати, яка буде заохочувальною для державних службовців.</li> <li>• Нефінансові стимули: які негрошові вигоди (наприклад, професійне визнання, можливості кар'єрного розвитку) пропонуються і наскільки вони ефективні в мотивації участі?</li> </ul>
<p>Розвиток тренерів</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Наявність рамки компетенцій та інших методологічних рекомендацій для тренерів щодо розвитку їх викладацької майстерності.</li> <li>• Розбудова потенціалу: чи існують постійні можливості для професійного розвитку тренерів?</li> <li>• Чи заохочується обмін досвідом та розвиток тренерського потенціалу в інші способи, окрім навчальних програм?</li> </ul>

*Таблиця 1: логічна рамка аналізу*

При підготовці даного звіту було здійснено аналіз нормативно-правових актів, які стосуються питань залучення державних службовців до викладання, а також проведено серію глибоких напівструктурованих інтерв'ю із такими категоріями респондентів як представники Національного агентства з питань державної служби (далі – НАДС), Вищої школи публічного управління (далі – Вища школа), провайдерами освітніх послуг, державними службовцями, які мають досвід викладання на навчальних програмах, організованих провайдерами освітніх послуг. Усі результати були структуровані відповідно до логічної рамки, наведеної у таблиці 1, і представлені у даному звіті.

## РЕЗЮМЕ

- **Стратегічному визначенню ролі ToT системи на державній службі наразі бракує чіткості та узгодженості.** Хоча державні службовці все частіше залучені до роботи в ролі тренерів, стратегічні цілі системи ToT не є чітко визначеними в ключових концептуальних та стратегічних документах, які стосуються професійного розвитку державних службовців. Це призводить до несистемності у залученні та розвитку державних службовців як тренерів, а також відсутності чітких завдань та заходів, пов'язаних із розвитком тренерського потенціалу державної служби.
- **Інституціоналізації системи ToT перешкоджає відсутність нормативно-правової бази,** яка б чітко визначала ролі та обов'язки ключових зацікавлених сторін, таких як НАДС, Вища школа, окремі державні органи та інші провайдери освітніх послуг у залученні і розвитку державних службовців в ролі тренерів. Також існує необхідність сформуванню політичну рамку, яка б регулювала питання, пов'язані із залученням державних службовців до викладання, зокрема, особливої уваги потребує питання оплати праці тренерів, а також питання, пов'язані із можливістю поєднувати викладання з основними посадовими обов'язками.
- **Система мотивації державних службовців має недостатньо ефективні стимули для їх залучення до викладання.** Фінансова винагорода не відображає реальних зусиль та часу, витрачених на викладання, і державні службовці стикаються з такими перешкодами, як відсутність компенсації за підготовку програм та необхідність брати відпустку для викладання. Нефінансові фактори мотивації, такі як професійне визнання та заохочення викладацької діяльності керівниками, також потребують уваги, оскільки готовність державних службовців викладати часто пов'язана з нефінансовими мотивами.
- **Відсутня рамка компетенцій для тренерів, яка б дозволяла пріоритизувати розробку навчальних можливостей, спрямованих на розвиток знань і навичок тренерів і створення індивідуальних планів розвитку для державних службовців,** що бажають розвиватись у ролі тренерів. **Доступ до програм, які б дозволяли покращувати тренерську майстерність і опановувати сучасні методи проведення навчання і фасилітації навчального процесу, для державних службовців є обмеженим.** Проте у цьому напрямку втілюються важливі ініціативи, такі як Школа тренерської майстерності, що можуть у майбутньому трансформуватись у професійні спільноти для обміну досвідом та створення можливостей розвитку тренерських компетенцій. Розробка програм ToT часто відбувається не за пріоритетними напрямками, а виходячи із наявності відповідних можливостей залучення проєктів МТД для сприяння у підготовці програм ToT.

Для побудови ефективної системи навчання на державній службі необхідно вдосконалити кілька ключових сфер, зокрема визначити цілі, пов'язані із залученням державних службовців до викладання, розробити політичну рамку, яка б визначала основні аспекти залучення державних службовців до викладання, усуваючи основні бар'єри, та посилити уваги до розвитку тренерів через створення відповідних можливостей навчання та обміну досвідом.

## СТРАТЕГІЧНА РОЛЬ СИСТЕМИ ToT

Питання залучення державних службовців до викладацької діяльності та тренерства не виокремлено як окрема ціль у концептуальних та стратегічних документах, що пов'язані із розвитком системи професійного розвитку державних службовців. При цьому, серед проблемних питань чинної системи 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, схвалена Координаційною радою з питань професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад при НАДС на засіданні 22 серпня 2023 року (далі – Стратегія), виокремлює низьку практичну орієнтованість навчання, зокрема, через відсутність відповідного професійного досвіду у викладачів, залучених провайдерами освітніх послуг.

*“Трансформація завдань та функцій державної служби та служби в органах місцевого самоврядування під час воєнного стану загострила проблему послаблення взаємозв'язку між реальними потребами працівників державних органів, органів місцевого самоврядування у професійному розвитку, змістом професійного навчання та практикою публічного управління, що негативно впливає на формування та розвиток професійних компетентностей таких працівників та їх спроможність виконувати обов'язки в нових умовах ... Якість професійного навчання знижується через відсутність системи регулярного залучення до підвищення кваліфікації фахівців-практиків (державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування) як тренерів.”*

Орієнтація на залучення практиків до розробки прикладних навчальних програм, які є релевантними для безпосередніх завдань, з якими працюють державні службовці, також повторювано озвучувалася у публічній комунікації НАДС:

*«Система професійного навчання публічних службовців потребує професійних, практико-орієнтованих тренерів та викладачів. Їх завдання не просто навчати, а навчати якісно, відповідно до потреб часу. Це означає, що нам потрібен в аудиторії не просто викладач, нам перш за все потрібен практик”, – Наталія Алюшина, голова НАДС<sup>1</sup>.*

Крім цього, Стратегія також окреслює низку проблемних питань, пов'язаних із професійною підготовкою тренерів, залучених до викладання державним службовцям загалом, що є актуальними також і щодо тренерів серед державних службовців. Такі проблеми включають несистемність та доступність можливостей підвищення тренерами власної кваліфікації, а також виклики, пов'язані із цифровою грамотністю тренерів і використанням новітніх технологій у навчальному процесі.

Аналіз стратегічних документів у сфері професійного навчання державних службовців показує, що питання залучення практиків у ролі тренерів для проведення програм, які

<sup>1</sup> <https://nads.gov.ua/news/vdruhe-vidkryto-litniu-shkolu-trenerskoi-maisternosti>

знайшли відображення у Стратегії, потребують більшої деталізації у інших документах та нормативно-правових актах. Зважаючи на це, декларовані цілі щодо необхідності розвитку тренерів серед числа державних службовців потребують більш детального опрацювання через залучення зацікавлених сторін до обговорення, визначення потреб і запиту державних службовців у проведенні програм із залученням практиків серед державних службовців. Такий аналіз дозволить чітко сформулювати цілі у залученні державних службовців у ролі тренерів і визначити пріоритетні завдання для розвитку такої системи. Одним із елементів такого аналізу є результати опитування, проведеного НАДС та Вищою школою щодо готовності державних службовців викладати на програмах професійного розвитку та основних бар'єрів, які перешкоджають їх залученню.

**Висновок 1:** цілі, завдання та очікувані результати щодо залучення державних службовців до тренерства/ викладання не визначені чітко у стратегічних та концептуальних документах щодо професійного розвитку державних службовців.

**Висновок 2:** у Стратегії відсутнє розмежування питань професійної підготовки зовнішніх тренерів та розвитку потенціалу державних службовців як тренерів, що не дозволяє визначити потреби і завдання у роботі з кожною цільовою аудиторією, а також не дає відповіді на питання, чи спрямована стратегія на посилення потенціалу тренерів серед державних службовців чи тренерів усіх навчальних програм, зокрема тих, що проводяться зовнішніми провайдерами.

**Рекомендація 1:** для ефективного залучення державних службовців до тренерства/ викладання необхідно чітко сформулювати мету, цілі та завдання, які стануть основою подальшого плану дій щодо розвитку системи ToT на державній службі. Важливо визначити місце та роль ToT у загальній системі професійного розвитку державних службовців.

**Рекомендація 2:** визначити стратегію посилення кваліфікації внутрішніх та зовнішніх тренерів та пріоритети у роботі з кожною із цих аудиторій.

## ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ПРОЦЕСИ

Функції та завдання щодо розробки навчальних програм для державних службовців, які залучені до викладання в ролі експертів та тренерів, розподілені між НАДС та Вищою школою. Наразі питання розвитку системи ToT є спільною ініціативою обох інституцій. Попри позитивні тенденції у залученні державних службовців до розробки навчальних програм і викладання, деякі елементи системи ToT наразі відсутні і потребують додаткової уваги. Загалом процес розробки та проведення програм із залученням державних службовців виглядає наступним чином:

- НАДС визначає запит на професійний розвиток державних службовців та напрями підвищення кваліфікації.

- Вища школа визначає програми, які будуть розроблені за такими напрямками. У більшості випадків – Вища школа залучає профільні державні органи та експертів серед державних службовців до розробки та викладання на відповідних програмах, які проводяться Вищою школою.
- Залучення експертів відбувається через професійні контакти або служби управління персоналом у державних органах, але єдиний стандартний процес інформування і залучення державних службовців відсутній.
- Окремо Вища школа консулює провайдерів послуг щодо можливого залучення експертів із державної служби за темами викладання.
- Провайдери освітніх послуг напряму взаємодіють із державними органами та залучають державних службовців до проведення навчальних програм.

Загалом така модель може бути основою для подальшої інституціоналізації системи ToT на державній службі, проте, потребує врахування інших елементів системи, які варто інтегрувати в поточні практики та процеси. Наразі основні прогалини у організації системи ToT включають (1) відсутність політичної/ нормативної рамки щодо залучення державних службовців до викладання та недосконале регулювання питань оплати праці державним службовцям за викладання та можливості поєднання викладацької діяльності з основними обов'язками; (2) обмежене використання функціоналу доступних технічних інструментів для залучення тренерів (Портал управління знаннями), а також відсутність єдиного процесу інформування та залучення державних службовців до викладання; (3) відсутня база даних сертифікованих тренерів за напрямками та підтвердженням тренерських навичок і можливості залучення тренерів провайдерами послуг (функціональні можливості забезпечені, але відсутній реєстр тренерів, сертифікованих за напрямками та навичками тренерської майстерності); (4) формування рамки компетенцій для державних службовців, які прагнуть розвиватись в ролі тренерів; (5) розробка можливостей розвитку відповідно до рамки компетенцій; (6) залучення служб управління персоналом до інформування та заохочення розвитку культури обміну знаннями всередині державних органів. Більш детально кожен із цих аспектів розглянуто далі у документі у розділах про систему мотивації та розвитку державних службовців у ролі тренерів.

Тому для забезпечення ефективної системи ToT на державній службі важливо, щоб ролі та функції були розподілені між НАДС, Вищою школою та окремими державними органами у найбільш оптимальний спосіб. Для цього необхідно визначити основні функції та завдання для побудови і розвитку системи ToT, а також розподілити їх між усіма залученими органами з врахуванням прогалин, згаданих вище. Наприклад, така модель могла б включати розподіл функцій як наведено нижче.

**Національне агентство з питань державної служби**



- Політична рамка: визначення ролі ToT у загальній системі професійного навчання державних службовців, визначення відповідних цілей та завдань, а також інструментів для їх досягнення.
- Визначення пріоритетних потреб: комплексний аналіз для визначення пріоритетних потреб у професійному розвитку, визначення тематичних напрямів та програм, які потребують залучення експертів серед державних службовців.
- Розподіл ресурсів: забезпечення розробки навчальних програм, а також розвиток потенціалу і спроможності державних службовців до викладання на таких програмах. Координація технічної допомоги для розробки програм та підтримки ініціатив, пов'язаних із залученням державних службовців до викладання.
- Розробка методологічних рекомендацій: змісту програм сертифікації тренерів.
- Моніторинг та оцінка: розробити та впровадити систему моніторингу та оцінки ефективності програм ToT.
- Комунікація та заохочення розвитку культури безперервного навчання державних службовців, зокрема, через донесення потреби щодо заохочення обміну досвідом та долучення до викладання до керівників для забезпечення відповідної підтримки їхніх підлеглих, що викладають на програмах для державних службовців.

### **Вища школа державного управління**

- Розробка навчальних програм на основі професійних стандартів (за наявності) та з урахуванням конкретних потреб, виявлених під час аналізу.
- Сертифікація тренерів: впровадження сертифікації тренерів за напрямками.
- Розбудова потенціалу: забезпечення можливостей професійного розвитку для тренерів для постійного вдосконалення їхніх навичок та знань, а також обміну досвідом між державними службовцями, що залучені до викладання.
- Дослідження та аналіз: проведення досліджень найкращих практик у сфері ToT та їх подальше масштабування.
- Подальша розробка інструментів, таких як навчальні платформи та ресурси для забезпечення комунікації між тренерами та розробниками навчальних програм та створення бази знань для підвищення компетенції викладачів.

### **Окремі державні органи**

- Оцінка потреб: визначити конкретні навчальні потреби у відповідних сферах роботи державних органів. Консолідація таких потреб і формування пропозицій щодо розробки програм і подальшим інформування НАДС та Вищої школи.

- Відбір тренерів: підтримка Вищої школи у відборі та залученні державних службовців, які мають відповідну підготовку/професійний досвід та можуть бути тренерами за напрямками навчальних програм.

Також варто згадати, що один із технічних інструментів, який дозволяє покращити взаємодію та процеси, пов'язані із залучення державних службовців до викладання – Портал управління знаннями, який є інформаційним ресурсом, що дозволяє державним службовцям знаходити можливості безкоштовного підвищення рівня професійних знань і компетенції, реєструватись на навчальні програми, а провайдерам – інформувати про їхні послуги. Серед інших функцій Портал надає можливість викладачам/тренерам реєструватись та вносити інформацію про себе, що дозволяє включати їх до переліку потенційних викладачів навчальних програм, а провайдерам – запрошувати таких експертів до викладання. Проте-інтерв'ю з провайдерами навчальних програм показують, що не всі обізнані про такі функціональні можливості Порталу. Тому подальша робота може включити інформування провайдерів про відповідні функції та наповнення бази даних тренерів за різними напрямками, зокрема, через проактивне інформування експертів всередині державних органів про наявність відповідного функціоналу та Порталу. Така інформація може бути поширена всередині органів через підрозділи управління персоналу і дозволить забезпечити рівний доступ до можливостей бути залученими до викладання для державних службовців різних рівнів. Такий підхід є важливим, зокрема, через врахування результатів опитування, які демонструють, що працівники нижчого рівня та державні службовці, які мають незначний стаж державної служби, гірше проінформовані про можливості викладання, хоча виявляють вищий рівень зацікавленості у можливостях викладання. Тому варто забезпечити постійний зв'язок із зареєстрованими користувачами через автоматичне надсилання пропозицій долучення до навчальних програм за напрямами їх професійної діяльності та створення можливостей підвищення їх кваліфікації через Портал – зокрема, через розміщення корисних матеріалів, проведення регулярних подій для тренерів та створення можливостей взаємодії всередині професійної спільноти через Портал.

**Висновок 3:** функції, ролі та завдання у побудові системи ToT наразі не чітко визначені та розподілені між основними залученими інституціями. Розробка програм та залучення державних службовців до викладання є додатковим завданням та навантаженням на державні органи, залучені в процес, а не одним із усталених напрямків роботи.

**Висновок 4:** системі підготовки тренерів не вистачає комплексної політичної рамки, яка б визначала роль державних службовців як тренерів та забезпечувала умови їх залучення до викладання, які були б комфортними для державних службовців і відображали час і зусилля, витрачені на підготовку та викладання на навчальних програмах. Наразі прогалини в політичній рамці перешкоджають інституціоналізації та професіоналізації тренерів на державній службі.

**Висновок 5:** відсутній системний підхід до залучення державних службовців до викладання на навчальних програмах. Як правило, взаємодія між провайдером і експертами відбувається з використанням особистих контактів або на основі попереднього досвіду співпраці. При цьому забезпечені технічні можливості, які б дозволили закрити запит як провайдерів послуг при пошуку експертів, так і державних службовців, які готові долучатись до викладання.

**Рекомендація 3:** визначити усі функції та завдання, пов'язані із побудовою та забезпеченням роботи системи ToT на державній службі з подальшим розподілом цих функцій між усіма учасниками процесу – НАДС, Вищою школою та окремими державними органами.

**Рекомендація 4:** розробити політичну рамку, яка б інтегрувала навчання у ширшу систему професійного розвитку державних службовців. Ця політика повинна визначати конкретні цілі, ресурси та механізми залучення державних службовців як тренерів, включаючи питання, які стосується компенсації та поєднання викладання з іншими посадовими обов'язками.

**Рекомендація 5:** максимізувати використання потенціалу Порталу управління знаннями, зокрема, через залучення підрозділів управління персоналом для поширення інформації про можливості реєстрації та пошуку програм для викладання за сферами професійної діяльності. Забезпечити інформування державних службовців на усіх рівнях про актуальні можливості викладання та інтеграція відповідних повідомлень у комунікацію НАДС та Вищої школи.

## МОТИВАЦІЯ

Система фінансової мотивації передбачає виключно оплату державним службовцям за безпосереднє викладання на навчальних програмах. Тарифна сітка фінансової винагороди за годину викладання визначається на основі Постанови КМУ від 30 серпня 2002 р. №1298, яка встановлює оплату праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей

бюджетної сфери для встановлення міжгалузевих та міжпосадових співвідношень в оплаті праці працівників бюджетної сфери. Чинне регулювання оплати праці за викладання державними службовцями має декілька недоліків, які створюють бар'єри у залученні державних службовців до викладання:

- **оплата праці є низькою і не відображає реальний внесок державних службовців**, ставка за годину викладання варіюється від 182 грн до 344 грн у 2024 році залежно від наявності наукового ступеня, що не є стимулюючим для того, аби державні службовці брали на себе додаткові обов'язки та навантаження, пов'язані із викладанням.

*“У нас був тренер, який дуже цікаво читав вузьку тему, яка є важливою для державних службовців. Але ми не можемо собі дозволити його залучення через чинну систему оплати. Хоча б вдвічі вища компенсація могла б зацікавити державних службовців приділяти увагу викладанню”.*

- **відсутні можливості оплати за розробку навчальних курсів, матеріалів, а також підготовку до викладання**, оскільки такі кошти, як правило, не передбачені бюджетом.
- **державні службовці укладають цивільно-правовий контракт для отримання оплати за викладання, тому зобов'язані брати відпустку для можливості отримати оплату** за проведене навчання. На практиці оплата за викладання є нижчою ніж компенсація за робочий день державного службовця за основним місцем праці, що є фінансово невигідним для державних службовців. У зв'язку із цим багато державних службовців відмовляють від оплати.

*“Якщо це не буде врегульовано на законодавчому рівні, це носитиме характер волонтерства. Тому що питання не в тому, чи хоче керівник мене відпустити, бо навіть якщо за мовчазною згодою ми погоджуємось, ми порушуємо законодавство.”*

Закон України «Про запобігання корупції» забороняє державним службовцям та посадовим особам місцевого самоврядування займатися іншою оплачуваною діяльністю (крім викладацької, наукової і творчої діяльності, медичної практики, інструкторської та суддівської практики із спорту). Також Конституція України (стаття 120) та Закон України «Про місцеві державні адміністрації» (стаття 12) забороняють членам Кабінету Міністрів, керівникам центральних та місцевих органів виконавчої влади, а також головам місцевих держадміністрацій і їх заступникам суміщати службу діяльність з іншою роботою. Однак для цих категорій громадян **закон чітко визначає, що така дозволена викладацька, наукова та творча діяльність можлива лише у позаробочий час. Щодо інших категорій громадян – такої чіткої вимоги немає.** Отже, для переважної більшості категорій державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування здійснення викладацької, наукової та творчої роботи у робочий час не буде порушенням (зокрема, корупційним чи пов'язаним з корупцією), **якщо вони не отримують оплату за таку діяльність.**

Раніше, відповідно до Наказу №43, державні службовці могли здійснювати викладацьку діяльність до 240 годин на рік, що не вважалось сумісництвом. Однак, після скасування відповідного наказу у 2022 році, питання викладацької діяльності для державних службовців

залишилося неврегульованим. Тепер викладацька діяльність з погодинною оплатою розглядається як сумісництво, яке може виконуватися лише в позаробочий час або за умови гнучкого графіку основної роботи, згідно зі статтею 60 Кодексу законів про працю.

Постановою Кабінету Міністрів України від 2 червня 2023 р. № 552 визначено ставки погодинної оплати для осіб, які залучаються до науково-педагогічної діяльності у Вищій школі публічного управління. Оплата базується на ставці працівника 1 тарифного розряду, яка з 1 січня 2024 р. становить 3195 гривень. Наприклад, для особи без наукового ступеня ставка у 2024 році буде становити 5,7% від 3195 грн, тобто 182,12 грн за годину (до оподаткування), з оплатою через цивільно-правовий договір. Такі ставки нижчі у 2 рази ніж, наприклад, для суддів та прокурорів, які залучаються до викладання Національною школою суддів - 10,78% у порівнянні з 5,7%.

*“У суддів та прокурорів значно більші ставки оплати - вони таким чином їх мотивують. Якби нам вдалось зрівняти із рівнем оплати за викладання прокурорам і суддям - це було б дуже непогано. Вища школа охоплює значно більшу кількість державних службовців у порівнянні, наприклад, із Тренінговим центром прокурорів. Тому важливо, щоб державні службовці мали доступ до якісних, практикоорієнтованих курсів. Збільшення хоча б удвічі мотивувало б державних службовців до викладання”*

Зважаючи на такі обмеження, чинна система оплати праці викладачам потребує переосмислення. **Запропоновані зміни можуть включати прийняття нормативно-правового акта, який визначатиме кількість годин, які державний службовець може викладати протягом місяця, що не вважатиметься сумісництвом** і, відповідно, дозволить державним службовцям викладати, не беручи відпустку на відповідний період. Також, **варто розглянути збільшення ставки погодинної оплати для викладачів**, залучених до викладання у Вищій школі, аби зрівняти її з оплатою суддів, залучених до викладання.

Окрім фінансової мотивації при залученні державних службовців до викладання, не менш важливу роль у готовності державних службовців викладати становлять нематеріальні фактори. Результати інтерв'ю із тренерами показують, що **основні мотиви залучення державних службовців до викладання пов'язані із особистим бажанням тренерів ділитись власним практичним досвідом з колегами, а у випадку керівників – забезпечувати навчання підлеглих**, особливо, коли це стосується імплементації нових положень нормативно-правових актів.

*“Мені це подобається, я не маю вченого звання, але я люблю свою роботу і люблю спілкуватись з колегами ... ти кожного разу готуєшся і повинен слідкувати за оновленнями, це удосконалення і позитивний досвід для мене особисто - для мене це багато значить, бо це свідчить про те, що ми є фахівцями у своїй справі.”*

Загалом досвід співпраці із провайдерами послуг є позитивним, особливо респонденти відзначили як позитивну практику програми для яких розробляється “пакет” матеріалів, які державні службовці можуть використовувати при проведенні навчання і, відповідно, витрачають менше часу на підготовку до викладання. Таким прикладом є навчальна програма по ЗУ “Про адміністративну процедуру”, де тренери мали змогу самостійно пройти

навчання, курс для тренерів, а також отримали повну методологічну підтримку з матеріалами для проведення навчання.

Іншим аспектом готовності викладати є **позиція та заохочення керівника** щодо залучення державних службовців до викладання, оскільки у рамках проведених інтерв'ю були згадані як випадки, коли керівники сприяють залученню своїх підлеглих до викладання, так і протилежні ситуації. Зокрема, на практиці залежно від позиції керівника державні службовці можуть викладати у робочий час, що буде вважатись частиною їхньої роботи з підвищення обізнаності колег у сфері їхньої професійної діяльності або ж змушені брати офіційний вихідний день у випадку, коли керівник не підтримує цієї діяльності.

*“Мотивація фінансова не така актуальна. У багатьох, хто має в минулому досвід викладання, є внутрішня необхідність це робити [викладати]. Для багатьох - це також можливість доносити до цільової аудиторії ту політику, яку вони формують.”*

Також готовність керівників викладати на програмах, організованих провайдерами освітніх послуг, часто пов'язана із наявністю у державному органі культури внутрішніх навчань та обміну досвідом. Інтерв'ю продемонстрували, що державні службовці більш схильні погоджуватись на викладання на програмах, якщо обмін знаннями чи навчання колег є частиною їхньої щоденної роботи в підрозділі/ органі, де вони працюють. Таким чином, заохочення практик внутрішніх навчань є одним із способів збільшення викладацького потенціалу державної служби, а також формує розуміння навчання як постійно потреби (зокрема, через залучення до викладання) на усіх рівнях організації.

**Висновок 7:** існуюча фінансова компенсація для державних службовців, які займаються викладанням, є недостатньою, з низькими погодинними ставками та відсутністю компенсації за підготовку до викладання, а також розробку курсів. Також через законодавчі обмеження державні службовці часто відмовляються від отримання оплати за викладання, оскільки потребують оформлення відпустки для можливості отримати таку плату.

**Висновок 8:** Нефінансові фактори, такі як особиста мотивація, підтримка керівництва та внутрішня культура навчання, суттєво впливають на бажання державних службовців викладати. Позитивний досвід роботи з комплексними матеріалами та підтримка керівництва можуть підвищити рівень участі державних службовців у викладанні.

**Рекомендація 7:** переглянути чинну системи винагороди за викладацьку діяльність, зокрема через визначення кількості годин, які державний службовець може викладати, що не вважатиметься сумісництвом та перегляд ставок погодинної оплати.

**Рекомендація 8:** забезпечити розробку комплексних навчальних матеріалів за пріоритетними програмами, щоб скоротити час підготовки тренерів та зменшити навантаження при підготовці до викладання. Сприяти розвитку культури внутрішнього

навчання та заохочувати підтримку з боку керівництва, щоб інтегрувати викладання у щоденні завдання державних службовців, пов'язані із їх основними обов'язками.

## РОЗВИТОК

Доступні можливості для розвитку державних службовців у ролі тренерів включають як програми, в рамках яких відбувається підготовка тренерів за окремими темами викладання, так і заходи, спрямовані на підвищення тренерської майстерності (наприклад, школа тренерської майстерності). Попри це, аналіз підходів і доступних програм для розвитку тренерів вказує на те, що деякі аспекти потребують уваги для налагодження системності у підготовці та професіоналізації тренерів, зокрема:

- **відсутня рамка компетенцій для тренерів**, які дозволили б визначити пріоритетні напрямки для розробки навчальних можливостей і створення особистих планів розвитку для державних службовців, які мають намір розвиватись у ролі тренерів. Наявність такої рамки дозволила б структурувати підготовку тренерів через виявлення необхідних знань та навичок для здійснення викладацької діяльності та розробити програми сертифікації, які б у майбутньому створили можливість залучення державних службовців, які пройшли необхідні програми і мають необхідні компетенції для ефективного навчання і роботи із групами.
- **відсутні навчальні програми для розвитку тренерських навичок** викладачів, які дозволять державним службовцям вдосконалювати свою майстерність та використовувати сучасні практики та інструменти викладання (програми можуть бути поступово розроблені з урахуванням рамки компетенцій).
- **програми ToT за окремими темами розробляються лише за наявності підтримки проєктів МТД** за темами їх професійної діяльності через відсутність бюджету на розробку таких програм за іншими пріоритетними темами навчання. У результаті наявності ToT щодо навчальних програм обумовлена можливостями та напрямками роботи проєктів МТД, а не пріоритетними напрямками навчання державних службовців. Загалом розробка програм підготовки тренерів (ToT) за напрямками може відбуватись на основі визначення пріоритетних тем, де є високий запит державних службовців або значні зміни у їх роботі (наприклад, пов'язані із законодавчими змінами) із відповідним бюджетуванням коштів на підготовку тренерів при розробці нової програми із очікувано високим запитом цільової аудиторії. Саме для таких програм також важливо забезпечувати розробку базових матеріалів, які державні службовці можуть використовувати та адаптовувати при підготовці до викладання.

*“ToT дуже залежить від доступних можливостей, оскільки більшість програм ToT проводять міжнародні організації. Залежно від того, що є у них наявне - те, ми і можемо реалізувати, оскільки у бюджеті у нас на це не закладено коштів. Це дуже прикро,*

*оскільки можна було б провести багато якісних програм, де є запит на підготовку великої кількості тренерів”*

*“Достатньо однієї потужної програми в напрямку, з якої можна буде також сформувати 3-4 менші програми, більш спеціалізовані. Це була б дуже непогана ситуація. Тобто важливо, щоб у кожному напрямку були фахові люди, яких можна залучати до окремих програм.”*

Окрім цього, під час інтерв'ю було також зафіксовано запит на можливість отримання періодичних консультацій із експертами щодо тем викладання для можливості поставити питання або отримання рекомендації. Такий формат може також передбачити періодичний обмін досвідом та практиками між експертами, які здійснюють викладання за темами навчальних програм.

*“Було б дуже добре, якби у нас була спільнота тренерів-практиків серед державних службовців, які могли б бути корисними для всієї системи професійного навчання державних службовців - вони б її посилювали.”*

Позитивним прикладом побудови спільноти практиків та створення можливостей розвитку тренерів є Школа тренерської майстерності, яка є майданчик для обговорення важливих тем, пов'язаних із розвитком тренерів серед державних службовців та можливістю побудови горизонтальних зв'язків серед практиків. Більш регулярні події та навчальні можливості для тренерів можуть стати наступним етапом розвитку проекту, що дозволить сформувати спільноту державних службовців, які зацікавлені у розвитку тренерської майстерності, а також буде важливим інструментом для підвищення державних службовців про можливості викладання.



**Висновок 9:** відсутність рамки компетенцій для тренерів не дозволяє визначенню ключові сфер для розвитку навичок та професіоналізації. Без чітких рамок важко створювати персоналізовані плани розвитку або запроваджувати програми сертифікації, щоб гарантувати, що тренери володіють необхідними компетенціями.

**Висновок 10:** доступність програм підготовки тренерів (ToT) за темами значною мірою визначається доступністю та пріоритетами проєктів міжнародної технічної допомоги, а не пріоритетністю та запитом на такі програми серед державних службовців, через що деякі запити щодо підготовки тренерів за важливими темами залишаються незадоволеними.

**Рекомендація 9:** розробити систему компетенцій для тренерів для визначення основних знань і навичок, необхідних для ефективного викладання. Ця рамка стане основою для розробки програм сертифікації, що дозволить державним службовцям систематично вдосконалювати свої викладацькі здібності та ставати сертифікованими тренерами.

**Рекомендація 10:** забезпечити фінансування на розробку та проведення програм ToT за пріоритетними напрямками, зокрема через передбачення відповідних витрат у бюджеті, а також через залучення проєктів МТД відповідно до заздалегідь сформованих потреб щодо розробки ToT. Зокрема, такі пріоритетні теми можуть включати ті, що пов'язані із впровадженням законодавчих змін, які мають значний вплив на діяльність державних службовців. Розробка ToT за такими темами повинна також включати створення навчальних матеріалів для підтримки державних службовців у підготовці до викладання.

## ПІДСУМОК: ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Основні пропозиції, сформовані за результатами аналізу, підсумовані нижче у таблиці 2 відповідно до логічної рамки, використаної при проведенні аналізу.

Напрямок	Запропоновані зміни	Позитивні практики, які потребують подальшого масштабування
Стратегічне розуміння ролі ToT	<ul style="list-style-type: none"> <li>Сформувати мету, цілі та завдання розвитку системи ToT та її місце у системі професійного розвитку державних службовців.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Подальша інтеграція повідомлень про залучення державних службовців до викладання у публічну комунікацію НАДС та Вищої школи.</li> </ul>

Напря́м	Запропоновані зміни	Позитивні практики, які потребують подальшого масштабування
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• На основі мети розробити заходи, спрямовані на розвиток внутрішніх тренерів.</li> </ul>	
<p><b>Інституційне забезпечення та процеси</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Визначити усі функції та завдання, пов'язані з побудовою та забезпеченням роботи системи ToT на державній службі з подальшим розподілом цих функцій між усіма учасниками процесу.</li> <li>• Розробити політичну рамку, яка б інтегрувала навчання у ширшу систему професійного розвитку державних службовців та врегульовувала питання, пов'язані із оплатою праці викладачів і можливістю поєднання викладання із основними обов'язками.</li> <li>• Запровадити уніфікований, прозорий процес відбору та залучення державних службовців до роботи в якості тренерів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Максимізувати використання потенціалу Порталу управління знання через наповнення бази даних тренерів та активну комунікацію відповідного функціоналу Порталу.</li> </ul>

Напря́м	Запропоновані зміни	Позитивні практики, які потребують подальшого масштабування
<b>Мотивація</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Підготувати пропозиції щодо змін до регулювання, яке визначає оплату праці державним службовцям за здійснення викладацької діяльності, зокрема, підвищення ставки оплати, а також забезпечення можливості оплати за розробку курсів та навчальних матеріалів (а не лише безпосереднього викладання).</li> <li>• Визначити кількість годин, які державний службовець може виділяти на викладання, що не вважатиметься роботою за сумісництвом і дозволить отримувати оплату за викладання без необхідності оформлення відпустки.</li> <li>• Залучення керівників до викладання для підвищення їх обізнаності щодо важливості обміну досвідом і поширення культури постійного професійного розвитку, а також посилення престижності викладання.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Продовжити традицію щорічного відзначення тренерів серед державних службовців.</li> <li>• Збільшити кількість програм щодо яких відбувається розробка комплексних навчальних матеріалів за пріоритетними напрямками розвитку, щоб скоротити час підготовки тренерів та зменшити навантаження при підготовці до викладання.</li> </ul>

Напря́м	Запропоновані зміни	Позитивні практики, які потребують подальшого масштабування
Розвиток	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розробка рамки компетенцій для тренерів, що дозволить державним службовцям сформулювати особисті плани професійного розвитку тренерів та визначити пріоритети щодо розробки можливостей професійного розвитку тренерів.</li> <li>• Забезпечити можливості проходження навчальних програм і сертифікації за різними напрямками навчальних програм з подальшим залученням тренерів до бази даних на Порталі до переліку рекомендованих до викладання експертів.</li> <li>• Створення професійної спільноти державних службовців, які є тренерами та забезпечення можливостей для їх розвитку і посилення горизонтальних зв'язків між викладачами.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Продовжити проведення ToT за новими програмами, де є високий запит на проведення навчання для державних службовців і їх сертифікація.</li> </ul>

Таблиця 2: резюме основних рекомендацій

## 2. МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ПОБУДОВИ СИСТЕМИ ЗАЛУЧЕННЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ДО ВИКЛАДАННЯ ТА ЇХНЬОГО ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ЯК ТРЕНЕРІВ (ToT)

Міжнародний досвід завжди є важливим елементом розробки пропозицій щодо політик, оскільки представляє різні підходи та практики у досягненні визначених цілей і дозволяє розглядати питання крізь призму множинних варіантів вирішення питання, що досліджується. Уряди по-різному підходять до професійного розвитку державних службовців і не існує єдиних “рецептів” у побудові ефективної системи професіоналізації державної служби, особливо зважаючи на постійні зміни у політичному, економічному та технологічному контексті та необхідності адаптуватись до нових професійних викликів. Разом із цим, аналіз міжнародного досвіду є цінним джерелом пропозицій та можливість розробки варіантів рішень, які можуть бути корисними в українському контексті.

Даний документ представляє аналіз підходів та практик у залученні державних службовців у **9 різних державах** (Фінляндія, Латвія, Литва, Словенія, Албанія, Болгарія, Хорватія, Сербія, Молдова) на основі даних кількісного опитування представників національних шкіл публічного управління та інших центральних органів, що відповідають за професійний розвиток державних службовців. Okремо представлено більш детальний огляд прикладу **трьох держав ЄС — Латвії, Фінляндії та Хорватії** у професійному розвитку державних службовців та залученні внутрішніх експертів до розробки та викладання навчальних програм.

Отримані дані показують, що серед проаналізованих держав існує декілька підходів в організації систем підготовки тренерів з різним рівнем координації системи ToT на центральному рівні. Лише дві країни серед проаналізованих — Албанія та Сербія мають добре скоординовану централізовану систему ToT. У той час як більшість використовують підхід, де окремі державні органи самостійно забезпечують координацію програм ToT або ж роль центральної інституції, що відповідає за професійний розвиток державних службовців є обмеженою. Тобто фактично питання залучення тренерів та розробка ToT програм не є інституціоналізованою на центральному рівні і має високий рівень децентралізації та гнучкості. Більш детальний аналіз досвіду окремих держав вказує на те, що питання розробки ToT програм необхідно розглядати у ширшому контексті підходів до професійного розвитку державних службовців, оскільки у випадках деяких держав відсутня необхідність підготовки значної кількості тренерів через впровадження інших рішень в масштабуванні навчальних програм. Наприклад, протягом останніх років Фінляндія активно розвиває навчальну онлайн платформу eOrpiva, де доступні сотні навчальних курсів для державних службовців, а якість програм і їх актуальність дозволяють задовольнити запит широкої аудиторії щодо професійного розвитку (детальніше — кейс 2).

	Система здебільшого децентралізована, окремі органи самостійно координують ToT	Добре скоординована центральна система ToT	Частково скоординована система ToT з певним центральним управлінням	Чітка система ToT відсутня
Албанія		x		
Болгарія			x	
Хорватія	x			
Фінляндія			x	
Латвія			x	
Литва				x
Молдова	x			
Сербія		x		
Словенія	x			
Серед усіх	3	2	3	1

### Кейс 1: фінська система професійного розвитку державних службовців

Підхід до професійного розвитку державних службовців у Фінляндії передбачає високий рівень автономії державних органів у виборі програми та провайдерів освітніх послуг, а також широке використання цифрових інструментів для масштабування навчальних програм. Основну роль у забезпеченні можливостей професійного розвитку державних службовців відіграє HAUS — державне підприємство, яке є лідером у сфері професійного розвитку та надає освітні послуги державним органам на договірних засадах. HAUS є підприємством, що не отримує коштів із державного бюджету, а свій дохід самостійно генерує через послуги, які надає державним органам та іншим замовникам навчальних програм. У свою чергу, державні органи мають власні бюджети на навчальні програми і можуть самостійно визначати основні потреби, пріоритети розвитку і провайдерів послуг, серед яких, як правило, вагому роль відіграє HAUS як основний гравець у сфері розвитку державних службовців.

HAUS має власну експертність та спроможність у розробці навчальних програм, проте, внутрішні фахівці здебільшого забезпечують методологічну підтримку у розробці дизайну програм і створенні навчальних “продуктів”, у той час як вузьку експертність за окремими темами, як правило, залучають ззовні. Таким чином HAUS зосереджений на розробці та адмініструванні процесу підготовки навчальних програм та залучені найкращий експертів — державних службовців практиків або зовнішніх експертів, які є провідними фахівцями у своїх сферах, що дозволяє постійно вдосконалювати власні процеси та забезпечувати

швидку і якісну підготовку навчальних програм. У своїй роботі HAUS використовує agile-підхід до управління проектами, що дозволило скоротити термін розробки навчальних курсів до 6 тижнів.

Для забезпечення якісного та доступного навчання для усіх державних службовців HAUS запустив онлайн ресурс eOrpiva, який є навчальною платформою для організацій публічного сектору, що має на меті сприяти доступній освіті для всіх публічних службовців. Платформа містить частину, яка доступна для всіх користувачів та окреме навчальне середовище для державних органів, де доступні програми для державних службовців з можливістю формування індивідуальних програм розвитку та підбору курсів під потреби окремих працівників. Тобто HAUS обрав модель масштабування освітніх програм через розробку онлайн платформи та якісного онлайн контенту. У зв'язку із цим, фактично зникла потреба у підготовці тренерів та організації ToT, оскільки підхід, який використовує HAUS забезпечує можливість масштабування курсів через доступ до платформи — HAUS достатньо знайти декількох експертів, які можуть розробити програму, а завдяки власній спроможності, процес запису та запуску курсу є ефективним та швидким. eOrpiva вдалося створити середовище, в якому державні службовці можуть навчатися у власному темпі, також у курсах широко використовується підхід 'micro learning', коли складні теми розподілені на короткі уроки, що значно підвищило рівень завершення курсів. У свою чергу, високий рівень залучення та завершення курсів знизив середню вартість навчання до 4 євро на одного державного службовця, що робить eOrpiva ефективним рішенням для широкомасштабного навчання.

#### **Основні висновки з досвіду Фінляндії:**

- Децентралізоване фінансування навчання та автономія державних органів у виборі підрядників для проведення навчальних програм заохочує конкурентність та сприяє вищій якості доступних освітніх послуг. Такий підхід також дозволяє органам самостійно визначати потреби у розвитку персоналу та пріоритетність навчальних програм, які відповідають їхнім запитам та контексту.
- Зосередившись на онлайн -навчанні та запуску платформи eOrpiva, HAUS створив масштабовану модель навчання, яка може охопити велику аудиторію якісними програмами, при цьому суттєво знизивши витрати на одного учасника. Через такий підхід HAUS фактично вирішив виклик, пов'язаний із постійною необхідністю підготовки тренерів за різними напрямками, оскільки для розробки курсу достатньо залучити декількох експертів, які є найкращими фахівцями у сфері, що забезпечує найкращий "продукт" для необмеженої кількості учасників онлайн курсу.
- Для забезпечення швидкого та якісного процесу розробки навчальних програм HAUS розвиває власну спроможність та експертність у питаннях методології розробки курсів, а також якісного проектного менеджменту. Таким чином, заявки пріоритезації конкретних завдань і добре сформованій моделі розробки програм та

запуску навчальних “продуктів”, HAUS є ефективним у залученні найкращих експертів, швидкій реалізації нових курсів та високій залученості учасників. Саме розвиток власної експертності та інноваційні підходи до управління проектами дозволяють якісно забезпечувати доступ до навчальних можливостей для всіх державних службовців.

Попри те, що досвід Фінляндії має обмежені приклади розробки програм ToT, проте, він є цінним як підхід, що демонструє різні варіанти забезпечення масштабування освітніх можливостей для державних службовців. Фактично завдяки інвестиції в якісну навчальну платформу та розвиток спроможності до розробки курсів, HAUS зміг суттєво знизити вартість навчання і вирішив виклик, пов’язаний із підготовкою великої кількості тренерів. Тобто ширший погляд на моделі забезпечення професійного розвитку державних службовців дозволяє побачити рішення, які можуть бути водночас економічно привабливими та ефективними з точки зору актуальності та якості навчальних програм.

Децентралізований підхід також помітний у відсутності регулювання питань, пов’язаних із проведенням ToT і залученням державних службовців до викладання. У деяких випадках є нормативне регулювання щодо деяких аспектів залучення державних службовців до викладання (наприклад, Хорватія, де визначено кількість годин, яку державний службовець може викладати щомісяця) або детальні інструкції щодо проведення навчальних програм із залученням державних службовців (Хорватія та Албанія), у випадку Фінляндії та Молдови ці питання охоплені стратегічними документами у сфері професійного розвитку державних службовців, проте, відсутні обов’язкові норми чи регулювання. Тобто загалом поширеним є досить гнучкий підхід, де визначені та врегульовані лише окремі питання ToT, а більшість документів у відповідній сфері мають рекомендаційний (не обов’язковий до застосування) характер. У Латвії, де загалом відсутнє системне регулювання питань ToT, план професійного розвитку державних службовців визначає менторську роль Латвійської школи публічного управління у впровадження системи ToT.

	Наявність регулювання/ рекомендацій щодо ToT	Нормативне регулювання (обов'язкові правила)	Рекомендації	Детальні інструкції	Політики (формалізовані правила)	Стратегічні плани
Албанія	частково врегульовано			X		
Болгарія	ні					
Хорватія	частково врегульовано	X	X	X		
Фінляндія	ні				X	X
Латвія	інше					



Литва	ні					
Молдова	у розробці					X
Сербія	інше					
Словенія	ні					
Серед усіх		1	1	2	1	2

Попри загалом децентралізований підхід в організації ToT, у більшості держав основний орган, що відповідає за професійний розвиток державних службовців відіграє певну центральну роль у розробці та координації програм ToT — у 6 із 9 проаналізованих країн є певний елемент залучення центрального органу до ToT. Основні функції центрального органу щодо ToT включають розробку програм та моніторингі якості (усі країни, де центральний орган залучений загалом до ToT), а також питання координації мережі тренерів і забезпечення їх підтримки (також усі держави). Менш поширеною є сертифікація тренерів, яку центральний орган проводить лише у трьох із проаналізованих держав — Албанії, Хорватії та Сербії.

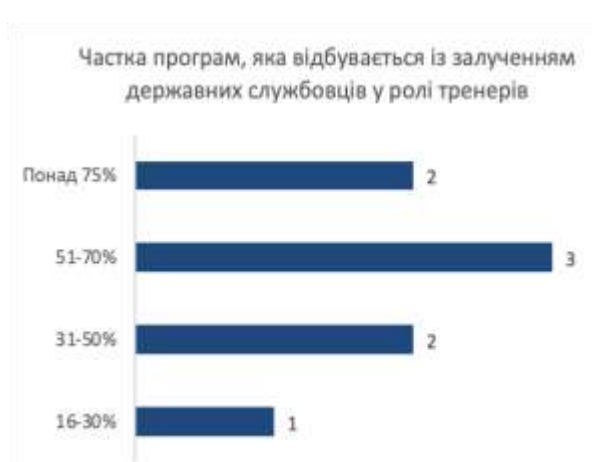
	Чи є центральний орган, залучений до програма ToT?	Які функції виконує такий орган?					
		Розробка ToT програм	Сертифікація тренерів	Моніторинг та забезпечення якості	Координація мережі тренерів	Управління базою даних тренерів	Забезпечення підтримки тренерів
Албанія	так	X	X	X	X	X	X
Болгарія	так	X		X	X	X	X
Хорватія	так	X	X	X	X	X	X
Фінляндія	так	X		X	X		X
Латвія	так	X			X	X	X
Литва	ні						
Молдова	ні						
Сербія	так	X	X	X	X	X	X
Словенія	ні						
Серед усіх	6/9	6	3	6	6	5	6

Центральний орган, відповідальний за професійний розвиток державних службовців, також часто відповідає за розробку стандартних матеріалів, які можуть бути використані державними службовцями для викладання. Загалом практика підготовки таких “пакетів” матеріалів є досить поширеною — у 7 із 9 країн їх розробляють до усіх програм або до деяких із програм. Іноді такі матеріали розробляють окремі державні органи або зовнішні провайдери, але найчастіше застосовується поєднання різних підходів до розробки матеріалів. У випадку Латвії та Хорватії підготовка матеріалів для викладання іноді є результатом спільних зусиль тренерів, залучених до викладання (зовнішніх та внутрішніх).

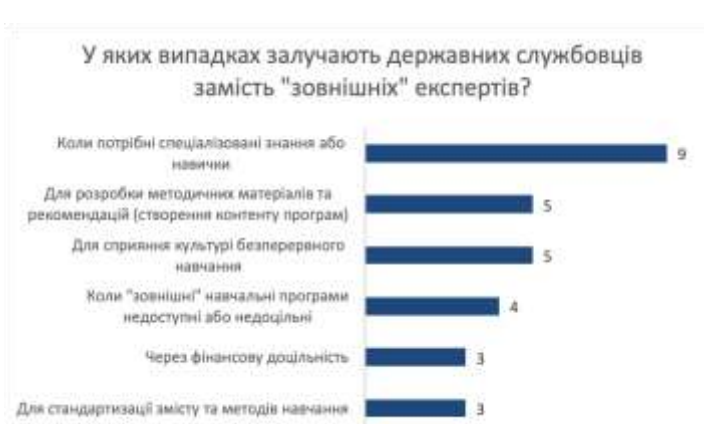
	Чи розробляються стандартні матеріали, які ДС можуть використовувати для викладання?	Хто відповідає за розробку таких матеріалів?			
		Центральний орган	Кожен окремий орган	Зовнішні провайдери	Спільними зусиллями тренерів
Албанія	так		X		
Болгарія	так	X			
Хорватія	у деяких випадках	X	X	X	X
Фінляндія	так	X		X	
Латвія	у деяких випадках	X		X	X
Литва	ні				
Молдова	у деяких випадках		X		
Сербія	у деяких випадках				
Словенія	ні				
Серед усіх		4	3	3	2

Загалом серед проаналізованих держав практика залучення державних службовців до викладання є досить поширеною — понад половини (5 країн із 9 опитаних) зазначили, що більш ніж 50% програм проводяться за участі державних службовців у ролі тренерів. Лише у Молдові така частка є менш значною і становить 16-30% навчальних програм. При цьому, серед основних факторів, які спонукають залучати державних службовців замість “зовнішніх” експертів, усі опитані зазначили потребу у вузьких спеціалізованих знаннях та навичках, експертність щодо яких є лише у державних службовців. Також важливу роль відіграє потреба розробляти методичні матеріали та рекомендації за новими темами (або для таких програм, що потребують оновлення), що спонукає провайдерів залучати державних службовців до створення навчальних програм і відповідних матеріалів. Однаково важливу роль відіграє також намір сприяти культурі безперервного навчання на

державній службі через залучення державних службовців до викладання і, відповідно, заохочення розвитку внутрішнього навчання у державних органах. Інші фактори, такі як відсутність доступу до відповідних програм на ринку, фінансова доцільність чи стандартизація навчальних програм, відіграють значно менш суттєву роль у проведенні програм із державними службовцями у ролі тренерів.



\*Відсутні дані щодо Литви



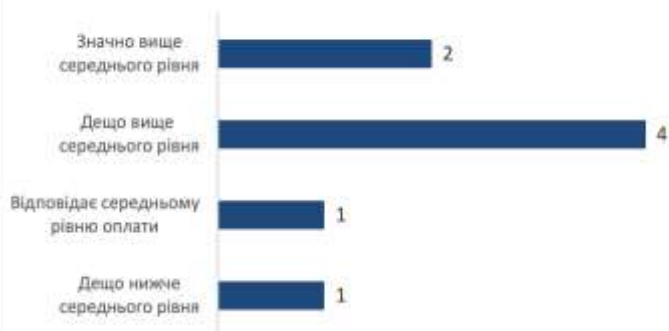
Серед основних стимулів у залученні державних службовців до викладання найпоширенішим є фінансова винагорода, тобто у всіх проаналізованих державах оплата за викладання здійснюється додатково до основної заробітної плати, якщо державний службовець залучений до викладання. Професійне визнання та нагороди є іншим поширеним фактором мотивації, який заохочує державних службовців брати участь у викладанні на програмах професійного розвитку. Можливості кар'єрного просування, пов'язані із участю державних службовців у викладанні, відзначили представники чотирьох держав, проте, викладання часто не має прямого зв'язку із рівнем оплати чи можливістю займати вищу посаду, але широко підтримується керівниками і сприймається як ознака експертності та залученості державного службовця до комунікації та пояснення теми, з якою безпосередньо пов'язана робота такого державного службовця. Деякі держави також створюють додаткові можливості професійного розвитку — такі як тренінги для державних службовців, що залучені до викладання, як ще один спосіб заохочення державних службовців активно обмінюватись досвідом та навчати інших. Цікаво, що у Хорватії використовуються усі із згаданих стимулів, що має результатом високий рівень залученості державних службовців до викладання та культуру внутрішніх навчань та обміну досвідом у державних органах (детальніше — кейс 3).

	Фінансові стимули	Професійні визнання та нагороди	Можливості для кар'єрного просування	Доступ до ексклюзивних тренінгів
Албанія	X			X
Болгарія	X			
Хорватія	X	X	X	X
Фінляндія	X	X	X	
Латвія	X	X		X
Молдова	X	X	X	
Сербія	X	X	X	
Словенія	X			
Серед усіх	8	5	4	3

*\*відсутні дані щодо Литви*

Більшість опитаних вважають рівень оплати за викладання таким, що адекватно відображає зусилля на підготовку та безпосереднє викладання — за шкалою від 1 до 5 (де 1 — означає, що рівень оплати є зовсім неадекватним щодо затрачених зусиль, а 5 — максимально адекватним) респонденти оцінили його у середньому на 3,9 (винятками є Сербія та Молдова, які низько оцінили чинну систему оплати за викладання). Якщо порівнювати рівень оплати за викладання, то у всіх випадках, крім Сербії та Молдови, він є дещо вищим або значно вищим ніж компенсація за виконання основних обов'язків державного службовця (за однаковий проміжок часу — день або годину). Тобто у більшості держав винагорода за викладання буде фінансово вигідною для державних службовців, які залучені до проведення навчання. У Хорватії встановлений стандартний рівень оплати за годину і він становить 40 євро, а у Латвії оплата залежить від кількості учасників, які беруть участь у програмі і розраховується на рівні 22-24 євро за одного учасника, що в перерахунку на один тренінг може скласти 250-500 євро (у той час як середня заробітна плата державного службовця може становити близько 90-130 євро на день).

Рівень оплати за викладання у порівнянні з середнім рівнем оплати державного службовця



	Значно нижче	Дещо нижче	Відповідає середньому	Дещо вище	Значно вище
Албанія				X	
Болгарія				X	
Хорватія				X	
Фінляндія				X	
Латвія					X
Молдова		X			
Сербія			X		
Словенія					X
Серед усіх	0	1	1	4	2

\*Відсутні дані щодо Литви

## Кейс 2: залучення державних службовців до викладання у Хорватії та досвід використання ToT у контексті європейської інтеграції

Основним провайдером освітніх послуг для державних службовців у Хорватії є Національна школа публічного врядування (далі — Школа), яка за рахунок коштів державного бюджету у консультаціях із профільними органами та експертами забезпечує розробку навчальних програм. При цьому, програми, розроблені Школою, є безкоштовними для інституцій та державних службовців, а витрати на їх розробку та впровадження покриваються із державного бюджету, а не за рахунок коштів окремих органів. У Хорватії досить поширеною є практика залучення державних службовців до викладання на навчальних програмах, тому нормативно-правова рамка дозволяє державним службовцям поєднувати таку діяльність з їх основними обов'язками. Відповідно до регулювання, впровадженого із 2017 року, державні службовці мають право викладати до 18 годин на місяць без необхідності брати вихідні дні чи відпустку та із збереженням заробітної плати за основним місцем роботи. Також державні службовці отримують оплату за викладання, яка становить 40 євро за годину роботи і є додатковою оплатою до основної заробітної плати (якщо це не більше 18 годин на місяць). Така система винагороди є стимулюючою, оскільки рівень оплати є вищим за середній на державній службі, а також фактично становить додатковий зарібок для викладача.

Окремої уваги заслуговує досвід організації навчання, пов'язаного із процесом євроінтеграції для державних службовців у період підготовки Хорватії до вступу до ЄС.

Починаючи з 1998 року в Хорватії працювало Міністерство європейської інтеграції (пізніше об'єднане з Міністерством зовнішніх справ), яке було відповідальним за програми розвитку для всіх фахівців, залучених до євроінтеграційних процесів (тобто загальні програми та спеціалізовані за сферами політик). Оскільки запит на навчальні програми, пов'язані із європейською інтеграцією, був дуже високим, Міністерство залучило іноземних експертів для проведення програм ToT за різними сферами політики для підготовки експертів серед державних службовців. Загалом перший етап був реалізований за підтримки проєктів міжнародної технічної допомоги та із залученням іноземних експертів, проте, надалі викладання відбувалось із залученням державних службовців, що пройшли відповідні програми ToT. Такий підхід — зосередження основних завдань щодо підготовки державних службовців за напрямком європейської інтеграції в профільному міністерстві разом із розробкою програм ToT та залучення іноземних експертів, дозволив Хорватії забезпечити якісний процес професіоналізації державних службовців, які були залучені у процес вступу Хорватії до ЄС.

Загалом викладання часто розглядається у Хорватії як частина роботи державних службовців з інформування колег щодо політик, які вони розробляють, а також як ознака того, що державні службовці, які залучені до викладання, є найкращими експертами у своїй сфері. Чинна система не передбачає, що залученість до викладання може впливати на підвищення рівня оплати праці (посадовий оклад) або кар'єрне зростання державних службовців. Попри це, така робота часто вважається престижною і розглядається роботодавцями як цінний досвід фахівців. Також викладання часто сприймають як можливість відлучитися від щоденних адміністративних та операційних завдань, зокрема, коли йдеться про викладання для колег у інших містах та регіонах, що теж створює можливості для спілкування з колегами та розширення мережі контактів. Тобто мотивація часто має нефінансових характер і пов'язана із загальним сприйняттям викладання як важливої роботи із поширення власних знань та інформування про політики, з якими зазвичай працює тренер, а також культурою навчання державних службовців, що сприймається важливим елементом розвитку спроможності державної служби.

#### **Основні висновки з досвіду Хорватії:**

- Нормативна рамка Хорватії щодо поєднання основних обов'язків із викладацькою роботою є одним із можливих шляхів подолання викликів, пов'язаних із залученням державних службовців до викладання. Встановлюючи обмеження у 18 годин, які державний службовець може викладати щомісяця, така система дозволяє досить гнучко поєднувати основні обов'язки із викладанням без необхідності брати вихідні дні. При цьому, кількість годин не становить загрози для якісного виконання основних завдань державного службовця.
- Система оплати є іншим аспектом, який дозволяє активно залучати державних службовців до викладання — по-перше, рівень оплати є вищим за середню оплату

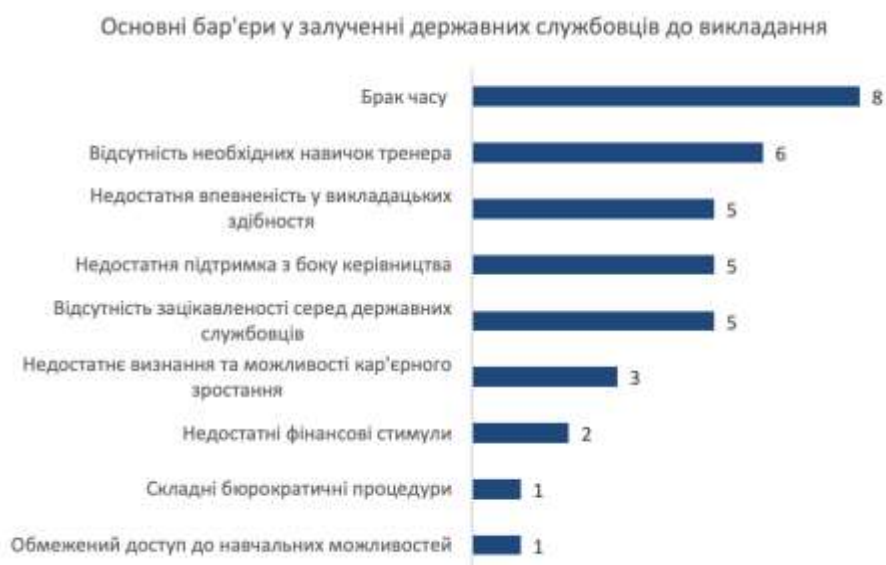
державного службовця, а, по-друге, винагорода за викладання є додатковою оплатою до основної заробітної плати (якщо не перевищує згадані 18 годин), тобто фактично додаткові зусилля державного службовця винагороджуються через відповідну систему оплати.

- Попри відсутність прямого зв'язку між залученням до викладання та кар'єрним зростанням, статус викладача прийнято вважати престижним. Викладання на програмах професійного розвитку свідчить про високий рівень експертності державного службовця, тому розглядається як позитивна практика як самими державними службовцями, так і їх керівниками, які, як правило, позитивно ставляться до участі підлеглих в навчальних програмах.
- Досвід Хорватії щодо зосередження профільного міністерства на підготовці державних службовців, які залучені до процесів європейської інтеграції, та розробка програм ToT за основними напрямками професіоналізації експертів є позитивною практикою щодо посилення спроможності державної служби та успішного проходження євроінтеграційних процесів. Такий досвід може бути корисним також для України, зважаючи на виклики, пов'язані із процесом вступу до ЄС.

Як видно з таблиці нижче, часто різні підходи до поєднання основних обов'язків та викладання використовуються в одній країні — наприклад, офіційна оплачувана відпустка та скориговане навантаження на період проведення навчання можуть використовуватись одночасно. Іншим прикладом є скориговане навантаження та офіційна неоплачувана відпустка як два варіанти поєднання обов'язків. Наприклад, у Латвії вибір між першим та другим залежить від очікуваного затраченого часу на викладання — якщо це декілька годин протягом місяця, які державний службовець може компенсувати у неробочі години, тоді достатньо погодження прямого керівника. Проте, якщо викладання відбувається протягом кількох днів і державний службовець отримує за це оплату, тоді необхідно брати офіційну неоплачувану відпустку на такий період. Іншим прикладом є Хорватія, де нормативна рамка чітко визначає, що державні службовці мають право викладати до 18 годин на місяць без необхідності брати вихідні дні чи відпустку та із збереженням заробітної плати за основним місцем роботи. Також державні службовці отримують оплату за викладання, яка є додатковою оплатою до основної заробітної плати (якщо це не більше 18 годин на місяць). Проте, найпоширенішим є підхід, коли державні службовці повинні брати неоплачувану відпустку на період викладання — такий підхід застосовується у більшості проаналізованих держав, зокрема, у всіх, де оплата за викладання є вищою ніж середній рівень компенсації на державній службі.

	Державним службовцям надається офіційна оплачувана відпустка	Скориговане робоче навантаження за неформальною домовленістю з керівниками	Державні службовці змушені брати неоплачувану відпустку
Албанія	X		
Болгарія			X
Хорватія	X		
Фінляндія		X	X
Латвія		X	X
Литва			X
Молдова	X	X	
Сербія	X	X	
Словенія			X
Серед усіх	4	4	5

Загалом середній показник відповіді щодо складності залучення державних службовців до викладання становить 2,9 серед опитаних 5-бальною шкалою (де 1 — означає, що залучити державних службовців дуже легко). Разом із цим, відповіді розподілені дуже нерівномірно — наприклад, респонденти з Хорватії та Фінляндії оцінили складність у 2 бали, тобто залучення до викладання є радше легким. Як показують інтерв'ю щодо більш детального аналізу прикладу цих двої країн, це може бути наслідком поєднання загальної культури позитивного сприйняття та заохочення викладання та конкурентного рівня оплати за відповідну роботу.





При цьому, основним бар'єром, який домінує серед усіх інших (8/9 країн), опитані зазначили відсутність часу у державних службовців для поєднання викладання із основними обов'язками, тобто цей виклик є універсальним та типовим для усіх держав, незалежно від системи мотивації та нормативної рамки. Наступним за згадуваністю бар'єром (6/9 країн) є відсутність необхідних тренерських навичок у державних службовців, що зупиняє їх від викладання або ж у випадку провайдерів — є викликом у залученні державних службовців, які водночас мають експертність та вміння ефективно навчати аудиторію. Іншими вагомими перепонами (6/9 країн) є загалом низька мотивація державних службовців до викладання та низький рівень підтримки та заохочення до викладання з боку керівників. Особливо важливо відзначити, що жоден із факторів, пов'язаних із фінансовою винагородою чи можливостями кар'єрного зростання не був відзначений як важливий.

### **Кейс 3: підхід Латвії у залученні державних службовців до викладання**

Латвійська школа державного управління (далі — Школа) є державним органом, який реалізує політику у сфері професійного розвитку державних службовців у Латвії. Хоча деякі програми, які реалізуються Школою, фінансуються централізовано і державні службовці мають змогу безкоштовно брати в них участь, загалом кожен орган має власний бюджет на навчання і автономію в закупівлі освітніх послуг. Така модель дозволяє державним органам обирати програми та провайдерів, які найкраще відповідають їхнім унікальним потребам, у той час як Школа є найбільшим провайдером для державної служби, який надає відповідні послуги на запит органів. При розробці та проведенні програм Школа намагається шукати баланс у залученні внутрішніх та зовнішніх експертів залежно від специфіки конкретної теми. У сферах, де досвід державних службовців є найбільш релевантним — наприклад, пояснення нового регулювання, питання конфлікту інтересів чи доброчесності, Школа співпрацює з державними службовцями. Однак для більш загальних тем, таких як комунікація чи лідерство, як правило, залучають зовнішніх експертів, що є більш ефективним вибором як з точки зору якості таких програм, так і витрачених ресурсів на підготовку програми.

Наразі Латвія експериментує із програмами підготовки тренерів у певних сферах, хоча система ToT не є інституціоналізованою, а ініціативи втілюються здебільшого як пілотні проекти. Один із успішних пілотних проектів був спрямований на задоволення потреб у проведенні програм адаптації для нових державних службовців, який раніше було важко задовольнити через високий попит на відповідну програму. Для вирішення цієї проблеми було розроблено програму, в рамках якої потенційні тренери навчались методології розробки навчальних курсів та методам роботи із дорослою аудиторією. Усі учасники працювали над розробкою окремого модуля, який є частиною навчальної програми з адаптації новопризначених державних службовців, а наприкінці проекту презентували власний курс. Такий підхід дозволив підготувати значну кількість тренерів серед

державних службовців, які наразі активно залучені до викладання на програмах з адаптації новопризначених державних службовців. Попри успішність проекту, Школа наразі працює над розробкою онлайн курсу, оскільки запит на програму залишається високим і, відповідно, онлайн курс дозволить охопити широку аудиторію державних службовців. Проте, учасники проекту ToT є основними авторами та викладачами відповідного курсу.

Школа також має і менш успішний досвід реалізації ToT програм. Наприклад, для розробки програми із інноваційних підходів до формування політик довелось залучити іноземних експертів, оскільки внутрішня спроможність до викладання за відповідною темою в державі не була доступна ні в приватному, ні в публічному секторах. Для цього іноземні експерти підготували тренерів, які можуть в майбутньому викладати на таких програмах для державних службовців. Проте, до участі в ToT програмі були залучені найпотужніші державні експерти міністерств, які, як виявилось, у більшості випадків не мають можливості проводити навчальні програми через навантаження, пов'язане із виконанням їхніх основних обов'язків. Таким чином, попри залучення найкращих експертів і розробку якісної програми, ToT не вдалось закрити потребу у підготовці тренерів за відповідним напрямом.

Щодо системи мотивації та компенсації за викладання, то у Латвії законодавство вимагає дотримання принципів підзвітності щодо іншої діяльності державних службовців, яка не пов'язана з їх основними обов'язками (та компенсації за таку діяльність). Якщо державний службовець має намір викладати в робочий час, він повинен отримати дозвіл від свого керівника і заповнити необхідну аплікаційну форму. При цьому, короткотривалі тренінги можуть плануватися за гнучким графіком, тоді як більш тривале залучення часто вимагає, щоб державний службовець взяв неоплачувану відпустку. Оплата праці тренерів залежить від кількості учасників тренінгу, і в середньому становить 22-24 євро за одного учасника, що в перерахунку на один тренінг складає 250-500 євро, залежно від розміру групи і тематики тренінгу. Загалом викладання все частіше розглядається як престижний вид діяльності на державній службі, що також має позитивний вплив на кар'єрний розвиток державних службовців. Наприклад, рамки компетенцій на державній службі Латвії тепер визнають декілька рівнів професійного розвитку, найвищих із яких передбачає здатність поширювати власні знання та навчати інших. Окрім цього, викладання є одним із критеріїв оцінки роботи державних службовців, що визначає їхній рівень оплати в межах грейду посади.

#### **Основні висновки з досвіду Латвії:**

- Децентралізована системи обрання провайдерів послуг державними органами сприяє створенню конкурентного середовища, що підвищує якість навчальних

програм та заохочує провайдерів забезпечувати доступ до актуальних та якісних програм.

- Досвід Латвії показує важливість гнучкості в пошуку та залученні як внутрішніх, так і зовнішніх експертів. Державні службовці часто краще викладають вузькі теми, пов'язані із специфікою роботи публічного сектору, тоді як більш “горизонтальні” теми часто краще викладають зовнішні фахівці. Не завжди є необхідність розробляти ToT за всіма напрямками та залучати державних службовців до викладання за темами, які мають загальний характер (тобто не є специфічними для публічного сектору).
- Рішення щодо того, чи варто розробляти та реалізовувати програми ToT повинен обов'язково враховувати контекст і можливість подальшого залучення в ролі тренерів тих експертів, які беруть участь в програмах ToT. Тому важливо, аби навчальні групи представляли як керівників, так і спеціалістів для збільшення шансів у залученні їх до викладання в майбутньому з урахуванням навантаження, пов'язаного із виконанням основних обов'язків. У деяких випадках варто забезпечити реалізацію програми через залучення зовнішніх експертів, іноді така потреба може бути задоволена через розробку онлайн курсу, особливо, якщо програма є актуальною для більшості державних службовців - наприклад, як програма адаптації новопризначених фахівців.
- Система заохочення державних службовців у Латвії реалізовується як через врахування залученості до викладання у визначенні рівня оплати праці (в межах грейду посади), так і у рамках компетенцій, які визначають поширення власних знань (через викладання) найвищим рівнем експертності фахівців. Тобто розвиток внутрішнього тренерського потенціалу державної служби повинен бути врахований у ширшій рамці реформи державної служби та бути відповідно узгоджений із нею.
- У випадку Латвії існує певна гнучкість в поєднанні основних обов'язків та викладання для державних службовців. Якщо йдеться про короткотривалі залученість на декілька годин, тоді державні службовці повинні отримати погодження керівника та можуть компенсувати робочі години протягом яких вони були залучені до викладання в інший позаробочий час (більш детально такі правила визначаються на рівні окремих органів). Проте, довготривале викладання потребує від державних службовців офіційно брати відпустку (переважно неоплачувану), але оплата за участь в таких програмах перевищує середній рівень оплати на державній службі (залежить від кількості учасників програми та рівня посади, але може бути 2 або більше разів).

## ВИСНОВКИ НА ОСНОВІ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ

**Дані щодо міжнародного досвіду та аналіз прикладів окремих держав дозволяють зробити такі висновки щодо побудови системи ToT на державній службі:**

- У проаналізованих державах система ToT переважно не є інституціоналізованою на центральному рівні і має високий рівень децентралізації та гнучкості у залученні державних службовців до викладання залежно від конкретної теми та потреби у залученні внутрішніх експертів та масштабування такої програми.
- Окрім активного використання ToT для охоплення усіх державних службовців доступом до якісних навчальних програм, існують також й інші способи масштабування навчання — наприклад, активне використання онлайн курсів та розробка відповідної інфраструктури, яка робить процес онлайн навчання зручним та ефективним для державних службовців.
- Не завжди залучення державних службовців до розробки програм і викладання є найбільш ефективним підходом, оскільки іноді такі послуги можуть краще надаватись зовнішніми експертами. Експертність державних службовців буде унікальною у питаннях, які стосуються специфіки роботи державних органів або потребують роз'яснення щодо нового регулювання, проте, у “горизонтальних” темах — таких як лідерство чи комунікація, залучення зовнішніх тренерів, які спеціалізують на викладання таких тем є більш ефективним підходом.
- Оскільки розробка та імплементація програм ToT є достатньо затратною, варто визначити ситуації у яких саме ToT можна розглядати найбільш оптимальним способом для забезпечення масштабованості навчальних можливостей. Наприклад, коли професійні знання щодо теми є достатньо обмеженими (як на державній службі, так і серед зовнішніх провайдерів) та існує необхідність створення нового курсу, який є унікальним за своїм змістом і, відповідно, потребує підготовки тренерів, які зможуть забезпечити навчання інших державних службовців. Іншим прикладом ефективного використання ToT є досвід Хорватії у підготовці державних службовців щодо тем, пов'язаних із європейською інтеграцією у різних сферах політики, при проходженні державою процесу вступу до ЄС.
- Серед проаналізованих держав переважає достатньо децентралізований підхід до професійного розвитку державних службовців — державні органи, як правило, мають власні бюджети на професійний розвиток працівників і можуть обирати навчальні програми та провайдерів освітніх послуг залежно від своїх потреб. Такий підхід заохочує конкуренцію між провайдерами та створює можливості обирати ті програми, які найбільшою мірою відображають потреби конкретного органу.
- У більшості проаналізованих держав державні службовців повинні брати офіційну відпустку на час викладання. Проте, існують також більш гнучкі моделі як Латвія, де залученість до короткотермінових програм погоджується прямим керівником без необхідності оформлення відпустки або ж Хорватія, де передбачена кількість годин,

які державних службовців щомісяця може присвячувати викладанню з можливістю поєднання такої залученості із основною роботою.

- Рівень оплати за викладання майже у всіх випадках перевищує компенсацію на основній роботі (за таку ж кількість витрачених годин), що робить фінансові стимули достатньо привабливими для державних службовців.
- Загалом важливу роль відіграє нефінансова мотивація — викладання здебільшого сприймається як ознака високого рівня експертності державних службовців і схвалюється керівниками на державній службі. Проте, в деяких випадках викладання також пов'язане із системою оплати праці — наприклад, як у Латвії, де залученість до навчання інших є одним із критеріїв, який впливає на рівень оплати в межах грейду посади.
- Попри наявність системи стимулювання і можливостей поєднання викладання із основною роботою, опитані у всіх державах відзначають виклики, пов'язані із залучення державних службовців до викладання — передусім через брак часу та навантаження, пов'язане із основними обов'язками.