

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут
«Інститут державного управління»

До захисту

В.о. завідувача кафедри публічного
управління та державної служби

к.держ.упр.,доц._____ Л.В. Набока

УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр»

281 Публічне управління та адміністрування

28 Публічне управління та адміністрування

Виконавець

Здобувач 2 курсу , групи ЗПУ2-23 _____ В. П. Нікіта

Науковий керівник

к.держ.упр., доц. _____ О.С. Конотопцев

Харків 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КАР'ЄРИ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ.....	6
1.1. Службова кар'єра як явище та об'єкт управління	6
1.2. Особливості управління кар'єрними процесами в органах влади	17
1.3. Основні процеси та процедури управління кар'єрою в органах влади	30
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ.....	38
2.1. Нормативно-правова база управління кар'єрою державного службовця в Україні	38
2.2. Іноземний досвід управління кар'єрою державного службовця	511
РОЗДІЛ 3 ОСНОВНІ НАПРЯМКИ РЕФОРМУВАННЯ ТА ШЛЯХИ ПОКРАЩАННЯ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ.....	64
3.1. Управління плануванням кар'єри.....	64
3.2. Оцінка персоналу в органах влади	75
ВИСНОВКИ.....	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	92

ВСТУП

Актуальність теми. Сьогодні в системі державного управління України існує велика кількість проблем, вирішення яких виходить за межі чергової адміністративної реформи та потребує повної зміни ідеологічних та навіть світоглядних засад управління. При цьому, найбільшої уваги потребує питання доцільного та раціонального використання людського потенціалу держави та організації плідної, мотивованої діяльності всіх верств населення. Особливої актуальності набувають питання залучення до державної служби осіб, які здатні виконувати принципові нові завдання у сфері державного управління. Україна досягла тієї межі, коли конче необхідно реформувати систему державної служби, базуючи її на принципах політичної нейтральності службовців, гарантії прав і обов'язків, застосування прозорих умов прийняття їх на роботу та просування по службі залежно від моральних та ділових якостей працівників. Тому постає потреба у налагодженні ефективної системи професійної підготовки працівників органів державного управління, створенні діючої системи стимулювання та мотивації державних службовців на основі запозичення кращого світового та вітчизняного досвіду.

Розвиток управлінських кадрів, здатних здійснювати ефективну діяльність в умовах ринкової економіки, є актуальною проблемою для державної служби сучасної України. Повноцінне забезпечення цього процесу неможливо без активізації наукових досліджень кар'єри державних службовців, що нерозривно пов'язана з поняттям професійно-посадового розвитку службовців. Для ефективного та стабільного розвитку державної служби в Україні особливого значення набуває процес підготовки, навчання, і подальшого розвитку компетентних і професійних державних службовців. Реалізація цього процесу вимагає формування нової системи професійного вдосконалення та кар'єрного розвитку персоналу державної служби.

Усе це робить актуальним необхідність застосування інноваційних підходів до підвищення професіоналізму та компетентності державних

службовців – їх здатності до ефективних та доцільних дій щодо результативного та ефективного розв’язання ситуацій, які виникають у процесі виконання службових зобов’язань. Ця проблема має бути розв’язана саме через запровадження механізму управління кар’єрою державного службовця на основі визначення індивідуальних його особливостей.

Зазначена проблематика вже досліджувалася багатьма західними та вітчизняними науковцями. Різні її аспекти досліджувалися в працях українських фахівців з державного управління: В. Бакуменко, Н. Богданова, Н.Т. Гончарук, С. Дудко, О. Лазор, В. Мартиненко, О.Ф.Мельников, Г.С. Одінцова, С. Озірська, С. Серьогін, С. Хаджирадева, Г. Чернецька та ін. Іноземні вчені також приділяли увагу їй в своїх працях: Г.Атаманчук, Д. Боссарт, К.Деммке, В. Романов та ін. Проте, всі зазначені науковці не зосереджували свої дослідження на конкретних механізмах управління кар’єрою державних службовців.

Разом з тим, незважаючи на таку активну дослідницьку діяльність та наукові зусилля, в системі підготовки та розвитку державної служби залишилось багато вад, а певні питання залишаються взагалі не дослідженими. Це додатково актуалізує дослідження механізмів управління кар’єрою в органах влади України.

Метою дослідження є визначення засад системи управління кар’єрою в органах влади і визначення напрямків та формування конкретних пропозицій з вдосконалення системи управління персоналом в органах влади України.

Досягнення зазначеної мети зумовлює вирішення таких *завдань*:

- охарактеризувати явище кар’єри як об’єкт управління;
- визначити особливості здійснення кар’єрних процесів в органах влади;
- систематизувати іноземний досвід управління кар’єрою державного службовця;
- оцінити стан нормативно-правової бази системи та методології оцінки персоналу;

- визначити шляхи та засоби вдосконалення організаційно-правового механізму управління кар'єрою державного службовця в органах влади України.

Об'єкт дослідження – процес управління кар'єрою державних службовців в Україні.

Предмет дослідження система управлінських дій, що становлять організаційно-правовий механізм управління кар'єрою державного службовця.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження становлять користь для практичної діяльності, оскільки вони сприятимуть системному розумінню організації діяльності органів державної влади з кар'єрного розвитку державних службовців. Сформовані висновки та рекомендації можуть бути використані в подальших наукових розробках, навчальному процесі та практичній діяльності, спрямованій на професійний розвиток, формування якісного складу державних службовців, підвищення їхньої службової віддачі. Здійснене дослідження створює передумови для подальших розвідок змісту, форм, методів діяльності органів державної влади з професійного вдосконалення і кар'єрного розвитку державних службовців.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КАР'ЄРИ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ

1.1. Службова кар'єра як явище та об'єкт управління

Першочерговим завданням для будь-якого дослідження є визначення термінології. Для даної магістерської роботи необхідно передусім визначити значення самого слова «кар'єра». Слово «кар'єра» (від фр. *carrière*) означає успішне просування вперед у тієї або іншої області діяльності (службової, наукової, професійної тощо). Вибір кар'єри є одним з найбільш важливих рішень серед тих, що людина приймає у своєму житті. Тому досягнення людини в тій чи іншій сфері діяльності залежать від відповідності між його особистістю й характером його роботи, а також від сполучення особистих очікувань в області особистої кар'єри з можливостями організації.

Поняття службової кар'єри існує у широкому та вузькому розумінні. У широкому розумінні це – професійне просування, професійне зростання, етапи сходження службовця до професіоналізму. Результатом кар'єри є високий професіоналізм працівника, досягнення визнаного професійного статусу.

У вузькому розумінні кар'єра – це посадове просування, досягнення певного соціального статусу в професійній діяльності, заняття певної посади. У цьому випадку кар'єра – свідомо обраний і реалізований службовцем шлях посадового просування, прагнення до наміченого статусу (соціального, посадового, кваліфікаційного тощо). Воно забезпечує професійне й соціальне самоствердження службовця у відповідності рівню його кваліфікації.

Значення терміну «кар'єра» слід вивчати з різних боків суспільних наук: соціології, психології, управління, політології та ін. Це пов'язано з тим, що вміст цього терміну є багатоаспектним, і по різному характеризується різними науками.

Перш за все, необхідно розглянути значення слова «кар'єра» як соціологічної категорії. В такому значенні ця категорія описує життєвий успіх, професійну мобільність, життєві стратегії, організаційну культуру. Тут кар'єра – це поступальний рух особистості в будь-якій сфері діяльності, зміна навичок, здібностей, кваліфікаційних можливостей і розмірів нагороджень, що пов'язані з цією діяльністю. Це також просування по обраному шляху діяльності, причому з такими обов'язковими елементами як відомість, слава, збагачення тощо.

Саме в соціологічному значенні терміну «кар'єра» розкривається його зв'язок з таким надзвичайно важливим соціальним явищем, як управління. Бажання людини оптимізувати кар'єрний розвиток за допомогою управління ускладнюється особливостями нинішньої ситуації в розвитку суспільства. З одного боку, демократичні зміни в суспільстві сприяють створенню умов для вільного самовизначення, самореалізації кожної людини, самостійного вибору їм шляхів свого руху в соціальній структурі, соціальному просторі суспільства. Але ця воля породжує конкуренцію, що ставить перед кожною людиною проблему його конкурентоспроможності, досягнення особистих успіхів на тлі випередження інших.

І саме в соціологічному значенні терміну «кар'єра» міститься найбільше суперечностей та невирішених питань. У вітчизняній соціологічній науці і дотепер недостатньо вивчена типологія проявів (видів) кар'єри, стадії проходження, джерела, рушійні сили, механізми, умови й фактори її успішного розвитку, соціальні індикатори кар'єри (статус, посада, підвищена зарплата й т.п.). У практичному плані все гостріше постають питання ефективного управління кар'єрою. У наявних соціологічних роботах із проблеми кар'єри ускладнена сама формалізація поняття «кар'єри» і «кар'єрного росту», виявлення й описання її основних факторів. До того ж, вітчизняна наукова література найчастіше або зовсім уникала поняття «кар'єра», або трактувала його як негативне явище. З'являється навіть поняття «кар'єризм» – безпринципна гонитва за особистим успіхом у будь-яких видах діяльності.

Також кар'єру досліджують як психологічне явище, яке пов'язане з внутрішніми, психологічними особливостями людини. Основне місце кар'єрі відведено у організаційній психології. Тут головною метою дослідження кар'єри є спроба виділення психологічних бар'єрів, причин ускладнення побудови кар'єри, визначення мотивів суб'єктів професійної діяльності. В даному аспекті важливого значення також набувають ціннісні орієнтації особистості, і використання методів психодіагностики.

Крім того, кар'єру слід досліджувати як державно-управлінську категорію. При цьому необхідно визначити характерні для неї принципи, методи, специфічні сфери діяльності та інше. Саме цьому аспекту приділено основну увагу впродовж всього дисертаційного дослідження. Такий підхід дозволяє розглянути всі суттєві характеристики професійної кар'єри як динамічного, штучно-створеного об'єкта соціальної реальності, а також виділити інструменти державного управління для умов її формування.

Дослідження сутності професійної кар'єри здійснюється також політологами. Тут кар'єра – це професійна трудова діяльність. Продуктом праці в політичній діяльності є система влади, що здатна забезпечувати достатній рівень життєзабезпечення суспільства. Зміст праці в політиці проявляється в сполученні предмета праці (психічного, економічного, соціального стану народу) з конкретною державною політикою, політикою партій, лідерів і ін. При виборі між цими явищами політик ризикує більше, ніж у жодному іншому виді трудової діяльності. Від відповідальності його звільняє тільки успіх, перемога. У випадку поразки його чекає або осуд та припинення кар'єри (політична смерть) або терор (фізична смерть), заборона на професію (професійна смерть), дискредитація в засобах масової інформації й історичній літературі (моральна смерть).

Складність феномену кар'єри обумовлена великою кількістю факторів, що впливають на неї. Вони пов'язані пов'язаних насамперед з особливостями особистості працівника, що робить кар'єру, середовища, у якій розвивається кар'єра (тобто, кар'єрним середовищем), особливостями й рівнем розвитку

суспільства, у якому діють людина й організація. Для більшого повного розуміння сутності цього явища та визначення механізмів впливу на характер кар'єри необхідно враховувати як складні зв'язки утворюючих елементів, так і складність та особливості самих цих елементів.

Комплексність кар'єри припускає необхідність розгляду її з різних сторін, використання при її дослідженні різних підходів. Багатоаспектність кар'єри виражається в її наповненості різними складовими. Кар'єра комбінує в собі такі напрямки діяльності як удосконалювання рівня професійного, особистісного, загального культурного розвитку, заходи самовираження, саморекламі, формуванню, зміцненню й підтримці необхідних зв'язків, що сприяють тому, щоб реальний внутрішній ріст був помітний, оцінений в середовищі службовця, і відбитий у формі зовнішнього росту (підвищення по службі, оплати праці).

Повноцінний розвиток кар'єри неможливо без сприяння кар'єрного середовища, спрямованих на забезпечення необхідних умов для росту й реалізації зростаючого потенціалу особистості. Кар'єра – динамічне явище, що постійно змінюється й розвивається процес і розглядати його треба як послідовність стадій у часі.

Професійна кар'єра державного службовця це не тільки просування по посадових сходинках організаційної ієрархії, але й процес реалізації людиною своїх можливостей. Професійна кар'єра зазвичай супроводжується особистісним професійним розвитком, причому зв'язок тут взаємний.

Дослідження закономірностей, умов і факторів індивідуально-професійного розвитку передбачає насамперед увагу до людських якостей працівника, його психологічних характеристик, аналіз мотиваційної сфери, ціннісних орієнтацій, загального потенціалу особистості, інтелектуальних і професійних якостей. Домінуючі мотиви зайнятих на державній службі – гарантія постійної роботи, стабільність стану, прагнення реалізувати себе в професійній діяльності, перспективи посадового росту. При цьому, ціннісні орієнтації держслужбовців цілком можуть змінюватися: поряд із прагненням до

високого професіоналізму формується націленість на службовий ріст, що прямо пов'язано з підвищенням оплати праці.

Державний службовець, як правило, усвідомлено вибирає й робить кар'єру й у професійному й у посадовому плані. А тому, кар'єра державного службовця – процес, обумовлений проходженням всіх стадій професійного розвитку, послідовністю різних соціальних станів у всій системі. Звідси розуміння кар'єри, як активного просування людини в освоєнні й удосконаленні способу життєдіяльності, який забезпечує його стійкість у соціальному житті. Із цих позицій визначається окремі підходи до моделювання кар'єрного процесу й основи стратегічного керування кар'єрою державного службовця.

Кар'єра державного службовця – це процес руху по шляху оволодіння певними цінностями, благами, визнаними в суспільстві або організації, а саме:

- рівні посадової ієрархії («службові сходи»);
- кваліфікаційні рівні та пов'язані з ними розряди, що фіксують диференціацію знань та навичок працівників за рівнем майстерності;
- статусні ранги, що відбивають величину внеску працівника в розвиток організації (вислуга років, відзнаки та винагороди тощо), його положення в колективі;
- ступінь впливовості в організації (близькість до керівництва, участь в прийнятті важливих рішень);
- рівні матеріальної винагороди, доходу (рівень зарплати й розмаїтість пільг).

Таким чином, кар'єра державного службовця – це ще й процес професійного росту людини, зростання його впливу, авторитету, статусу в середовищі, виражений у його просуванні по щаблях ієрархії, кваліфікаційних сходах, винагороди, престижу. Все зазначене дозволяє дати наступне визначення кар'єрі: це поступовий та поступальний процес зміни статусу працівника шляхом зайняття в ході професійної діяльності (проходження служби) різних посад.

Багатогранність і складність явища кар'єри відбивається й у різноманітності її видів, розмаїтості її підходів до її типології. На початковому етапі дослідження кар'єрного процесу доцільна його типізація. Існують класифікації, засновані на характеристиках протікання процесу кар'єрного розвитку. Типологізація процесу здійснюється на основі інформації про його виникнення, спрямованість і внутрішню організованість, його зовнішні зв'язки, взаємодію стосовно інших процесів.

Для класифікації видів кар'єри можна виділити достатньо велику кількість різних підстав, ознак, критеріїв. Так, сучасний український дослідник Н. Альшевська розглядає кар'єру як багатопланове явище й виділяє наступні її властивості, за якими кар'єра може бути класифікована [34]:

- за сферою життєдіяльності особистості – політична, економічна, професійно-посадова, і зокрема, такі її різновиди як ділова (підприємницька) і службова (бюрократична);
- за морально-етичними й правовими ознаками – суспільно схвалювана й суспільно несхвалювана (негативна), легітимна й нелегітимна;
- за мотивацією поведінки, її спрямованістю – егоїстично або соціально (альтруїстично) спрямована;
- за напрямками просування – вертикальна або горизонтальна;
- за тимчасовою ознакою, швидкістю здійснення – короткочасна, поступальна й довгострокова;
- за мірою послідовності побудови – послідовна або непослідовна;
- за масштабом реалізації – внутрішньоорганізаційна, галузева, територіальна, державна.

Така класифікація розрахована на весь широкий спектр життєвих ситуацій та не враховує особливостей кар'єри на державній службі. Вона є надто громіздкою для використання в межах цього дослідження, але дозволяє виявити різноманітність можливих варіантів класифікації кар'єри.

Таким чином, кар'єра це поступальний рух особистості в будь-якій сфері діяльності, зміна навичок, здібностей, кваліфікаційних можливостей і розмірів

нагороджень, що пов'язані з цією діяльністю. Це також просування по обраному шляху діяльності, причому з такими обов'язковими елементами як відомість, слава, збагачення. Але це не тільки просування по службі, це ще й діяльність. Вона починається формування власних суджень людини, а потім і усвідомлення окремих потреб свого майбутнього. Тобто, кар'єра, це індивідуально-усвідомлена позиція індивіда, яка пов'язана з його трудовим досвідом та діяльністю протягом життя людини. Виходячи з цього, виділяються кілька класифікацій кар'єри на основі різних визначальних чинників.

Залежно від особливостей здійснення та порядку проходження різних шаблів службової ієрархії посад вирізняються різні способи класифікації кар'єри. Найпростіша класифікація, яку варто розглянути першою, заснована на місці здійснення (організаційній локалізації) ділової кар'єри:

- внутрішньоорганізаційна – конкретний робітник в процесі своєї професійної діяльності послідовно проходить через всі стадії розвитку (навчання, вступ на посаду, професійний ріст, підтримка й розвиток індивідуальних професійних здатностей, відхід на пенсію) в стінах однієї організації;
- міжорганізаційна кар'єра – конкретний працівник у процесі своєї професійної діяльності послідовно проходить всі стадії розвитку на різних посадах у різних організаціях.

Другий вид кар'єри з цієї класифікації може негативно сприйматися в бізнесовому середовищі з його конкурентною боротьбою, промисловою таємницею, секретами виробництва та ін. Але в сфері державної служби це цілком прийнятне явище, оскільки на будь-якій посаді особа продовжуватиме здійснювати службу (народу, монарху, богу чи ін.).

Інша класифікація кар'єри заснована на ознаці індивідуальної професіоналізації працівника. За критерієм індивідуальної професіоналізації виділяється професійна (спеціалізована) та посадова (неспеціалізована) кар'єра. Для професійної кар'єри характерна перевага в трудовій діяльності людини професійної спеціалізації: робота переважно в одній предметній професійній

області, досягнення і визнання професійним співтовариством результатів праці робітника, його авторитету в конкретному виді професійної діяльності. Такий вид кар'єри заснований на глибокій спеціалізації працівника та характеризується тим, що конкретний співробітник у процесі своєї професійної діяльності послідовно проходить різні стадії кар'єри в рамках професії й області діяльності, у якій він спеціалізується. Але ці стадії конкретний працівник може пройти як в одній, так і в різних організаціях (наприклад, начальник якогось спеціалізованого підрозділу однієї організації став начальником аналогічного підрозділу в іншій організації). Такий перехід зазвичай пов'язаний або з ростом розмірів винагороди за працю, або зі зміною змісту, або з перспективами просування по службі.

Посадова кар'єра стосується переважно керівної діяльності та заснована на ідеї, що керівник повинен бути фахівцем, здатним працювати на будь-якій напрямку діяльності установи, а не в межах якоїсь окремії функції чи галузі. При сходженні по службовим сходам людина повинна мати можливість оглянути всю установу з різних боків і при цьому не затримуватися на одній посаді більш ніж на три роки. Здійснення кар'єри в такий спосіб відбиває зміну посадового статусу працівника та переважно служить збільшенню значущості його соціальної ролі, ступеню та простору посадового авторитету в організації. Зазвичай, ця неспеціалізована посадова кар'єра є внутрішньоорганізаційною. Така неспеціалізована кар'єра широко розвинена в Японії.

Як правило, професійна кар'єра людини складається в організації, і часто буває так, що професійні досягнення створюють передумови для формування посадової кар'єри в організації.

Наступна класифікація кар'єри заснована на напрямках руху працівника в структурі організації. На основі цього критерію виділяються наступні типи кар'єри:

1. Вертикальна кар'єра – вид кар'єри, за якого відбувається підйом на більше високий щабель структурної ієрархії. При цьому, підвищення в посаді

зазвичай супроводжується більше високим рівнем оплати праці. Найчастіше кар'єру ототожнюють саме із цим її видом.

2. Горизонтальна кар'єра – вид кар'єри, за якого відбувається розширення або ускладнення завдань на колишній сходинці (як правило, з адекватною зміною винагороди). Ця кар'єра являє собою переміщення працівника до іншої функціональної сфери діяльності або виконання певної службової ролі на посаді, що не має твердого формального закріплення в організаційній структурі (наприклад, виконання ролі керівника тимчасової цільової групи). Зазвичай горизонтальна кар'єра є кар'єрою спеціалізованою. Сукупність посад, що відповідають даному типу кар'єри, називають паралельними кар'єрними сходинками й підкреслюють її альтернативність службовим сходинкам. Службовець здобуває статус висококласного фахівця, виконує усе більше відповідальні доручення, користується довірою й повагою колег і начальства, має більше високий рівень заробітної плати.

3. Східчаста кар'єра – вид кар'єри, що не передбачає неодмінний і постійний рух вгору по організаційній ієрархії та поєднує в собі елементи горизонтальної та вертикальної видів кар'єри. Просування працівника може здійснюватися за допомогою чергування вертикального росту з горизонтальним, що дає значний ефект. Такий вид кар'єри зустрічається досить часто й може приймати як внутрішньоорганізаційні, так і міжорганізаційні форми.

4. Прихована (доцентрова) кар'єра – вид кар'єри, що не є очевидним, оскільки є доступним обмеженому колу працівників (як правило, які мають великі ділові зв'язки поза організацією). Цей вид кар'єри передбачає посадовий рух в напрямку до керівництва організації. Наприклад, запрошення працівника на недоступні йому раніше зустрічі та наради (як формального, так і неформального характеру), одержання доступу до неформальних джерел інформації, важливі окремі доручення керівництва.

За змістом змін, що відбуваються в процесі кар'єри, має місце наступна класифікація:

- владна кар'єра – формальний ріст впливу в організації;
- ріст неформального авторитету працівника в організації;
- кваліфікаційна кар'єра – професійний ріст, рух по тарифній сітці тієї або іншої професії;
- статусна кар'єра – це збільшення статусу працівника в організації, що виражається в присвоєнні почесного звання за видатний внесок у розвиток установи або чергового рангу (наприклад, за вислугу років) тощо;
- монетарна кар'єра – це підвищення рівня винагороди працівника (рівня оплати праці, обсягу і якості надаваних пільг тощо).

За ступенем стійкості й безперервності кар'єра поділяється на стійку й нестійку, переривчасту й безперервну.

За можливістю здійснення вирізняються:

- потенційна кар'єра – обраний особисто людиною трудовий і життєвий шлях на основі його побажань, потреб, здатностей та цілей (ця кар'єра може впливати на вчинки та поведінку людини, може бути реалізована повністю, частково або зовсім не реалізована);
- реальна кар'єра – це те, що людині вдалося реалізувати протягом певного часу у певному виді діяльності чи в конкретній організації.

Існує також класифікація кар'єри за часом здійснення:

1. Нормальна кар'єра – поступове просування людини до вершин посадової ієрархії відповідно до професійного досвіду, який постійно розвивається. Межа цього посадового розвитку обумовлена рівнем його професійної некомпетентності. Тривалість кар'єри в середньому дорівнює тривалості активної трудової діяльності людини (близько 40 років).

2. Швидкісна кар'єра – стрімке, але все ж таки послідовне посадове просування по вертикалі організаційної структури. За часом ця кар'єра у два-три рази менше тривалості нормальної кар'єри. Це, як правило, кар'єри обдарованих, видатних особистостей. Якщо для нормальної кар'єри середня тривалість перебування на посаді становить 3-5 років, то при швидкісній 1-3 року.

3. "Десантна" кар'єра – спонтанне заміщення, як правило, керівних посад організаційної структури. Необхідність і тривалість перебування на посаді обумовлена різними причинами, наприклад, потребою організації у наданні практичної допомоги й зміцненні керівництва. Люди з такою кар'єрою завжди готові зайняти будь-яку посаду й виконати запропоновані вказівки. Для представників такої кар'єри важливий не процес здійснення чогось, а факт отримання посади.

Звичайною (типовою) кар'єрою вважається досягнення вершин професіоналізму, визнання в професійному співтоваристві, заняття вищого посадового статусу в організаційній структурі, пов'язане з відтворенням повного циклу професійного життя людини й послідовною зміною посадового статусу в організації. Ідеальна форма кар'єрного процесу – його розвиток по висхідні. Це прогресивний тип кар'єрного процесу, коли кожна наступна стадія зміни в ньому відрізняється від попередньої більше високим рівнем здатностей і можливостей життєдіяльності. Вона містить у собі досягнуті раніше результати й підготовляє необхідність більше пізньої стадії. Але рідко кар'єра обходиться без спадів станів різної діяльності. Характер спаду відбивається у формі спадного руху кар'єрного процесу – це регресивний тип кар'єрного процесу. Такі спади відбуваються при невідповідності здатностей і активності людини вимогам його статусу, структурних реорганізаціях у сфері діяльності, захворюваннях та ін.

В повсякденному житті людина може пройти через кілька видів кар'єри і задовольняти свої потреби самовираження на різних етапах. Форми кар'єрних процесів постійно зазнають змін. Причиною цього є безперервні впливи різного роду на людину й суспільство, в результаті яких змінюються напрямки кар'єрних процесів, інтенсивність їхнього розвитку, внутрішні й зовнішні співвідношення й зв'язки. У ході кар'єри людина проходить через різні стадії, взаємозалежні етапи. На будь-якому окремому етапі кар'єрного руху можуть розвиватися всі названі форми процесів.

Таким чином, кар'єра є складним комплексним процесом, Який треба розглядати з різних позицій. Багатоаспектний аналіз цього явища дозволяє визначити його глибинну сутність та особливості здійснення. Все це дозволяє дати наступне визначення кар'єрі: кар'єра – це поступовий та поступальний процес зміни статусу працівника шляхом зайняття в ході професійної діяльності (проходження служби) різних посад. Кар'єра як складне явище може бути класифіковано за різними ознаками. Ці класифікації створюють можливість для діагностики успішності цього явища. Крім того, чітка періодизація кар'єри як процесу дозволяє виявити особливості та відмінності в здійсненні цього процесу. Систематизація відомостей, отриманих у результаті всебічного дослідження сутності кар'єри як явища та їхня формалізація (зокрема, при визначенні типів і етапів кар'єри) дозволяють виявити закономірності та механізми управління конкретними кар'єрними процесами в органі влади.

1.2. Особливості управління кар'єрними процесами в органах влади

Визначення сутності явища кар'єри та закономірностей здійснення цього процесу дозволяє з'ясувати особливості його протікання в органах влади. Всі ці теоретичні конструкції мають реалізацію в конкретних кар'єрних процесах.

Для реалізації цієї важливої функції системи управління кар'єрою необхідно постійно прагнути забезпечення адекватності статусу працівника його здатностям. Більш повне використання організацією можливостей та спроможностей своїх працівників дозволяє їй досягати значно більших успіхів у своїй діяльності внаслідок застосування більшої кількості ресурсів (в т.ч. – прихованих). Звісно, неповне використання можливостей персоналу не завдає організації явної шкоди, оскільки недоотримана користь тільки зменшує якесь благо чи його обсяг. Проте, для органів влади, головним завданням яких є надання організаційних послуг суспільству та які діють в умовах значних ресурсних обмежень, недовикористання людських ресурсів означає

недоотримання суспільством очікуваних благ. Все це робить функцію із забезпечення використання виявлених здатностей та можливостей працівників органів влади не менш важливою, ніж контроль за компетентністю цих працівників.

Не менш важливою функцією системи управління кар'єрою є забезпечення адекватності просування працівника по службі (зайняття нових посад) його здатності виконувати функціональні обов'язки, передбачені на цих посадах. Ніщо не завдає більшої шкоди діяльності установи, ніж неспроможність працівника виконувати свої обов'язки через свою некомпетентність. А коли некомпетентним є керівник (на будь-якому рівні), то ця проблема спроможна призвести до катастрофічних наслідків. Тому найпершою функцією управління кар'єрою є забезпечення адекватності службового просування працівника його здібностям, вмінням та навичкам. А це ставить перед системою управління кар'єрою завдання з постійного моніторингу як ділових якостей працівника, так і самої посади (доречність її існування в структурі органу влади, інтегрованість до функцій всієї установи та окремих підрозділів, чіткість оформлення тощо).

Таким чином, система управління кар'єрою повинна мотивувати працівників, задовольняти потреби установи в персоналі, забезпечувати контроль адекватності службового підвищення працівника його діловим якостям та виявляти можливість працівників займати вищі посади. На виконання цих функцій управління кар'єрою реалізується цілий комплекс заходів організаційно-правового характеру, які умовно можна назвати «кар'єрними процесами». Саме в їх здійсненні й полягає процес управління кар'єрою, саме їх сукупність й утворює систему управління.

Наступним кроком дослідження повинно стати визначення особливостей кар'єри саме в такій специфічній установі, якою є орган влади. Кар'єра державного службовця має певні відмінності від кар'єри менеджера приватної сфери. Державна служба має свої особливості, які необхідно враховувати в кадровій політиці. Мова йде насамперед про готовність людини працювати в

психологічно непростих, жорстко формалізованих умовах. Оптимально розрахований професійний процес розвитку та посадового підвищення дозволяє держслужбовцю знайти своє місце в структурі управління, стимулює його до більш повного розкриття професійного, ділового й особистісного потенціалу. Таким чином забезпечується баланс суспільних і особистих цілей: задоволення потреб держави в професійних керівниках, а держслужбовця – в цікавій роботі.

Важливу роль у цьому випадку відіграє організаційне середовище, оскільки воно забезпечує можливість для реалізації кар'єри індивідом, у якого в цьому є потреба. Дана обставина акцентує увагу на організаційному середовищі, в якому робить кар'єру державний службовець. В конкретній установі (включно з органом влади) основу такого організаційного середовища становить персонал. Саме через це явище (свою участь в ньому) кожен окремий працівник є залученим до конкретної установи, її складу та діяльності.

Визначенню категорії "персонал" приділяється особлива увага головним чином в сфері управління персоналом та економії праці. В підручниках з цих дисциплін зазначено, що персонал – це особистий склад організацій, що включає усіх найманих працівників, а також працюючих власників і співвласників **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**. Чисельність персоналу організації залежить від характеру, масштабів, складності та трудомісткості виробничих та невиробничих (в т.ч. – управлінських) процесів. Цей фактор визначає її нормативну (планову) величину. Як і будь-яке складне явище, персонал має певну структуризацію. Структура персоналу організації – це сукупність окремих груп робітників, працівників, узагальнених за будь-якою ознакою. Такою ознакою може бути кваліфікація працівників, їх стать, вік (за цією ознакою структуризацію персоналу доцільно базувати на періодах кар'єри), стаж та освіта (вища, неповна вища, середня, середня спеціальна, початкова).

В системі органів влади найбільш розповсюдженим (та найчіткіше оформленим) поділом персоналу є розподіл посад на окремі категорії. Саме такий поділ є найважливішим для системи управління кар'єрою, оскільки

зайняття посад, власне, й становить зміст кар'єри. Ці категорії об'єднують посади, сході за цілим комплексом ознак, діапазон яких може бути досить широким. Зазвичай сюди відноситься функціональна спрямованість посади (характер роботи), обсяг повноважень (масштабність діяльності), кваліфікаційні вимоги до зайняття посади, спосіб (процедура) призначення, ступінь відповідальності тощо. В системі органів влади ці категорії мають наскрізний характер, тобто в межах однієї категорії посади кореспондуються з аналогічними посадами в інших органах влади. Більше того, ці категорії встановлюють рівність посад в органах влади різних адміністративних рівнів. Все це дозволяє уніфікувати доволі широкий спектр різноманітних посад в органах влади та сформувати більш універсальні механізми управління кар'єрою. Таким чином, система категорій посад є організаційною основою механізму управління кар'єрою державного службовця. Саме перебування на цих посадах та їх зміна й становить сутність кар'єри як явища. А процеси та процедури, які обумовлюють та визначають зайняття цих посад, є кар'єрними процесами. І подальше дослідження повинно зосередитися на виявленні закономірностей протікання та механізмів управління цими кар'єрними процесами.

Окремим способом поділу персоналу органу влади з метою управління кар'єрою є система рангів на державній службі. Ранг – це індивідуальний класний ступінь, який присвоюється чиновнику у вигляді звання залежно від його особистих характеристик. Він відображає відповідність службовця кваліфікаційним вимогам різного рівня, його здатність виконувати певні функціональні обов'язки. Отримання більш високих рангів теж становить зміст кар'єри державного службовця (хоча й доволі опосередковано та не так явно, як зайняття посад). Система рангів тісно пов'язана з системою категорій посад: відповідні ранги присвоюються залежно від перебування на посаді певної категорії. Таким чином, система рангів разом із системою категорій посад становить організаційну основу механізму управління кар'єрою державного службовця.

Визначення особливостей управління кар'єрою в органі влади дозволяє розпочати розгляд окремих кар'єрних процесів. Найпершим за хронологією кар'єрним процесом може сприйматися прийняття на державну службу. Саме ця процедура залучає людину до системи державної служби, робить можливою саму кар'єру. Дійсно, в процесі проходження служби мало що може зрівнятися за своєю значущістю із вступом на державну службу. Проте, кар'єрою є зміна статусу працівника органу влади шляхом зайняття в ході професійної діяльності різних посад, а не отримання статусу державного службовця. Вступ на державну службу лише уможливорює кар'єру та не є її складовою. Це явище має місце до включення особи до корпусу державних службовців. Через це прийняття на службу не входить до складу кар'єри та не є кар'єрним процесом.

Найпершим кар'єрним процесом повинно бути планування кар'єрного розвитку. Основний зміст планування кар'єрного розвитку працівників полягає в тому, щоб усі наявні можливості органу влади були оптимально задіяні для підвищення професійної компетенції персоналу з урахуванням цілей державної служби та інтересів і задатків особистості службовця. При плануванні кар'єрного удосконалення працівників органів державної влади ключову роль відіграє інформація про персонал (особливо про його мотиви, націленість на кар'єру, фаховий потенціал, ступінь його реалізації й розвитку). Особливо важливо виділити при цьому тих працівників, які націлені на професійне зростання. Професійне удосконалення повинне базуватися на створенні міцної фахової основи та передумов оволодіння нею. Планування підвищення індивідуального професіоналізму та відповідного посадового переміщення персоналу передбачає, що відразу після вступу на службу та неодноразово впродовж її проходження (регулярно та періодично, зазвичай – за результатами атестації) повинен укладатися план кар'єрного розвитку державного службовця **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

Планування кар'єри полягає у визначенні цілей розвитку кар'єри й шляхів, що ведуть до їхнього досягнення. Шляхи реалізації цілей розвитку являють собою послідовність посад, на яких необхідно попрацювати, перш

ніж зайняти цільову посаду, а так само набір засобів, необхідних для придбання необхідної кваліфікації (курсів по професійному навчанню, стажувань і т.д.). Це зіставлення потенційних можливостей, здатностей і цілей людини, з вимогами організації, стратегією й планами розвитку, що виражається в зіставленні програми професійного й посадового росту.

Дії, які вживає співробітник для реалізації свого плану, становлять розвиток кар'єри. Планування й управління розвитком кар'єри вимагає від органу влади додаткових зусиль, що включають:

- надання службовцю можливостей професійного росту, забезпечення більше високого рівня його життя;
- більше чітке визначення особистих професійних перспектив співробітника;
- можливість цілеспрямованої підготовки до майбутньої професійної діяльності;
- підвищення конкурентоспроможності співробітника на ринку праці.

Основну відповідальність за планування й розвиток власної кар'єри несе службовець. Керівник органу влади виступає як наставник співробітника. Його підтримка необхідна для успішного розвитку кар'єри, оскільки він розпоряджається ресурсами, управляє процесом організації всієї діяльності трудового колективу. Відділ кадрів (служби управління персоналом) відіграють роль консультантів і організаторів завдання: формують зацікавленість співробітників у розвитку кар'єри й надають їм інструменти для початку управління власною кар'єрою.

Для успішного розвитку кар'єри важлива не тільки успішна робота органів управління, але й особиста ініціатива працівника. Вихідною позицією в службовій кар'єрі є усвідомлення посадовцем своєї зацікавленості, своїх здатностей і можливостей. Зміцнення цієї позиції вимагає одержання відповідей на кілька основних питань щодо способу організації власних ресурсів для отримання організацією найбільшого зиску та розвитку службового просування, щодо механізмів та часу їх використання для

забезпечення стійкого просування. У цих питаннях вміщується сама сутність кар'єрної орієнтації.

Таким чином, все наведене дозволяє визначити наступні принципи постановки кар'єрної мети:

1. Привабливість. Вибір кар'єрної мети часто пов'язується із престижністю – будь-яка посада повинна бути привабливою в індивідуальному плані. Вона повинна відповідати особистим інтересам, цінностям та очікуванням службовця. Такий вибір мети допомагає захопитися нею та легше переборювати труднощі рутинної роботи при просуванні до мети.

2. Реальність. Необхідно ставити найбільш реальні цілі професійного просування й розвитку здатностей для отримання найближчої в організаційній ієрархії посади.

3. Послідовна близькість. Чим більш відділена посада, призначення на яку ставить собі за мету службовець, тим менш чіткі та системні його дії. Розбивка руху по етапах концентрує зусилля, а послідовна постановка завдань наближає кінцеву мету – отримання або займання посади.

4. Прогресивність і послідовність. Кожна з наступних кар'єрних задач повинна включати удосконалення здатностей і можливостей. Якщо ціль досягнута «ривком», без забезпечення готовності до освоєння нового положення, кар'єрний процес втрачає стійкість.

5. Можливість коректування мети. У процесі просування можуть змінюватися його мотиви. Рух до мети із жорсткою орієнтацією на вихідні матеріали гальмує кар'єрний процес.

6. Можливість оцінки результативності. Ціль повинна бути формалізована й припускати критерії оцінки її досягнення. Співвіднесення отриманих результатів з поставленою раніше метою – основа оцінки ефективності й подальшого планування кар'єрного руху.

Як правило, включення державного службовця до плану кар'єрного розвитку, що складається на наступні 3–5 років з моменту призначення його на посаду, передбачає планування посадового переміщення працівника та

відповідного його індивідуального професійного вдосконалення. Такий план містить варіанти кар'єрного розвитку, посадового переміщення державного службовця з зазначенням посад, на яких можливі стажування чи тимчасове виконання обов'язків, а також сплановані призначення та необхідні заходи щодо підвищення професіоналізму.

Таким чином, планування кар'єри – це визначення цілей кар'єрного розвитку та способів їх досягнення. Воно впорядковує кар'єрне зростання та стимулює працівника до підвищення результативності діяльності. Планування кар'єри повинно відбуватися за активної участі самого службовця та згідно з певними чіткими правилами. Саме планування кар'єри забезпечує чіткість та послідовність кар'єри, із дотриманням інтересів всіх учасників процесу та зацікавлених сторін.

Наступним важливим кар'єрним процесом є ділова оцінка персоналу. Оцінка діяльності державного службовця є одним з найважливіших компонентів організаційно-правового механізму управління кар'єрою останнього. Саме така оцінка дозволяє встановити результативність його діяльності, з'ясувати приховані можливості та обґрунтовано визначити його спроможність до подальшого просування по службі. Без формування системи оцінки діяльності посадової особи неможливо не тільки здійснювати загальну діагностику функціонування органу влади, але й визначити перспективи подальшого кар'єрного зростання кожного окремого посадовця. Таким чином, оцінка персоналу в органах влади є важливим компонентом організаційно-правового механізму управління кар'єрою державного службовця.

Основними компонентами системи оцінки персоналу є:

- зміст оцінки (об'єкт аналізу, ті конкретні якості людини, показники результатів її праці та її трудової поведінки, які потребують оцінки);
- система критеріїв оцінювання та їхнє вимірювання;
- система способів, методів та інструментів оцінювання.

Ділова оцінка персоналу – це цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик працівників (здатностей, мотивацій і

властивостей) вимогам посади або місця. На підставі ступеня зазначеної відповідності вирішуються наступні основні завдання:

- вибір місця в організаційній структурі й установлення функціональної ролі оцінюваного працівника;
- розробка програми його розвитку;
- визначення ступеня відповідності заданим критеріям оплати праці й установлення її величини;
- визначення способів зовнішньої мотивації працівника.

Побудова системи оцінки персоналу в кожній організації здійснюється відповідно до цілей, завдань та, елементів процесу оцінювання персоналу. Тому при підготовці оцінки персоналу перш за все необхідно визначити конкретні цілі, яких потрібно досягти за допомогою оцінки. Такими цілями можуть бути перевірка кваліфікації співробітників, справедливий розподіл винагород, просування співробітників по горизонталі або по вертикалі, підвищення продуктивності праці, формування кадрового резерву, розробка програм навчання для розвитку відсутніх професійних компетенцій тощо.

Залежно від цілей та завдань оцінювання в окремих організаціях необхідно використовувати різні види оцінок персоналу. Вони класифікуються за багатьма ознаками. Так, за змістом вирізняється оцінювання часткове, коли оцінюються лише певні якості виконавця чи виконання, та оцінювання комплексне, коли оцінюються цілий комплекс характеристик ділових і особистісних якостей, трудової поведінки, результатів діяльності персоналу.

За регулярністю проведення виділяються наступні види оцінювання:

- регулярні, які проводяться постійно;
- періодичні, що проводяться раз на півроку, на рік чи на два роки;
- епізодичні, обумовлені певним випадком (завершенням випробувального терміну, пересуванням по службі, заходами дисциплінарної відповідальності тощо).

Залежно від періоду оцінювання персоналу виокремлюються:

- поточне, яке оцінює рівень поточного виконання працівником своїх обов'язків;
- підсумкове, що оцінює виконання та результати роботи персоналу після завершення певного періоду (1, 2, 3 та 5 років);
- перспективне, яке оцінює здібності, якості, мотивації, очікування стосовно майбутніх завдань і дає змогу прогнозувати потенційні можливості персоналу.

Залежно від критеріїв оцінювання персоналу можна здійснювати кількісно-якісну оцінку, оцінку часових орієнтирів та аналітичне оцінювання (зведення всіх оцінок за всіма критеріями). За критерієм системності оцінювання виділяються системні оцінки, проведення яких охоплює всі блоки системи оцінки, та безсистемні оцінки, коли оцінщику надається право вибору критеріїв, методів, способів, інструментів, процедур оцінювання. За суб'єктом оцінювання розрізняються оцінка працівника його керівником, колегами, клієнтами, підлеглими та всебічна оцінка, яка враховує в комплексі всі перераховані оцінки (так званий «метод 360 градусів»).

Крім того, суб'єктом оцінювання може бути й сам оцінюваний. У такому разі йдеться про самооцінку, або внутрішню оцінку персоналу. Інформацію про внутрішню оцінку, тобто самооцінку трудових зусиль, дає проведення мотиваційно-оцінного моніторингу. Елементи самооцінки часто включаються до атестаційних форм. Поєднання внутрішньої та зовнішньої оцінок персоналу дає змогу повніше реалізувати орієнтувальну та стимулюючу функції оцінки.

За професійно-функціональною структурою оцінюваних виділяються оцінка технічних працівників, оцінка службовців (фахівців) та оцінка керівників. Дана класифікація має важливе значення, оскільки вагомо впливає на вибір критеріїв, методів та процедур оцінювання.

Найповніше система оцінки персоналу проявляється в комплексній оцінці працівника, яка може розроблятися за всіма категоріями персоналу організації. Комплексна оцінка працівника охоплює три групи характеристик: ділові та особисті якості працівника, трудова (ділова) поведінка та виконання роботи, її

результати. Між трьома групами характеристик персоналу існує тісний зв'язок. Основою цього зв'язку є той факт, що трудова діяльність є процесом реалізації здібностей, знань, інших ділових якостей, та водночас є сукупністю дій для виконання професійно-функціональних обов'язків, а також матеріальним втіленням якостей та поведінки в результатах праці.

Другим (після визначення цілей) важливим кроком підготовки оцінки персоналу є визначення учасників оцінювання. Необхідно визначити, хто й кого оцінює, хто має доступ до результатів, чи існує апеляційний орган. Теорія цілком припускає таку систему оцінки, при якій безпосередній керівник оцінює своїх підлеглих. Також вважається прийнятним, коли результати такої оцінки доповнюються самооцінкою та оцінкою колег (але виключно за умов анонімного анкетування).

Третім кроком в підготовці до оцінки персоналу є вибір оптимального періоду оцінювання. Тривалість цього періоду може варіюватися залежно від великої кількості параметрів (від характеру виконуваної роботи до індивідуальних психологічних якостей працівника). На сьогодні є всі підстави вважати, що частота оцінювання персоналу органів влади досягла свого максимуму (щорічна), а подальше збільшення частоти не принесе підвищення якості чи результативності оцінювання.

Четвертим етапом підготовки до оцінювання персоналу є вибір методу оцінки, який відповідає її цілям. Сучасна практика оцінювання персоналу має у своєму арсеналі значну кількість методів оцінювання. Всі їх також можна класифікувати за певними ознаками. За формою досягнення кінцевого результату методи оцінювання поділяються на описові, коли оцінка подається в текстовій формі, кількісні, коли використовуються шкали оцінок, які дають змогу кількісно виміряти різні рівні виконання робіт в організації, та комбіновані. За інструментами оцінювання вирізняються прогностичні методи оцінювання (оцінюються результат обстежень, інтерв'ю, співбесід), практичні (оцінюються результати практичної діяльності працівника) та імітаційні (оцінюється працівник за своєю поведінкою за умов конкретної ситуації).

На сьогодні теорія та практика управління (за виключенням державного управління) володіє достатньо потужною базою методів оцінювання. Цей широкий спектр заходів дозволяє дати достатньо всебічну характеристику діяльності працівника, що уможливорює об'єктивність оцінки:

- метод «есе», відповідно до якого в довільній або заданій формі укладається набір характеристик, які містять перелік пунктів, за якими керівник висловлює свою думку про якість, поведінку та трудові результати працівника, на основі чого формується загальна характеристика оцінювання персоналу;
- метод графічної шкали оцінок, сутність якого полягає в тому, що при оцінці персоналу за кожним критерієм оцінювання показнику надаються числові значення і таким чином будується числова вісь, яка є континуумом точок від 1 (низький рівень) до 10 (високий рівень);
- метод ранжування має велику кількість різновидів, за допомогою яких оцінюються гірші і кращі результати працівників (зі списку працівників вибираються найкращий та найгірший, другий кращий та другий гірший і т.д., поки кожен працівник не посяде своє місце в ранжованому списку);
- метод парних порівнянь, за якого кожний працівник багаторазово оцінюється стосовно інших на основі певних підібраних критеріїв (сумарна оцінка або індекс переваг визначають його місце серед колег, нульове значення індексу має найгірший працівник);
- метод розподілу працівників всередині групи в межах заданих інтервалів, які характеризують заслуги працівників або їхній внесок у результати діяльності підрозділу (за допомогою даного методу визначаються 10% найкращих працівників, 20% гарних, 40% середні, 20% нижче середнього рівня та 10% найгірших);
- алфавітно-числова шкала оцінює не стільки результати праці, скільки актори, що на них впливають — оцінюється вплив важливих факторів на трудову діяльність персоналу (найчастіше цим методом вимірюються такі фактори, як цілеспрямованість, відповідальність, ініціативність, уміння працювати в колективі).

Наведений перелік є доволі неповним, проте навіть серед цих методів існують явні фаворити у застосуванні, а є й аутсайтери. Через особливості та технічні вимоги до застосування і через різний характер результатів розповсюдженість у цих методів теж різна. Так, метод парних порівнянь доцільно застосовувати для невеликої кількості працівників, бо він потребує надто великих витрат часу. А метод алфавітно-числової шкали дає змогу глибоко проаналізувати трудову діяльність, проте має деякі недоліки: суб'єктивізм в оцінюванні особистісних якостей працівників, невизначеність змісту та числових значень критеріїв.

На державній службі явище оцінки персоналу органів влади набуло найбільшої розповсюдженості у вигляді атестації. Атестація персоналу організації – це процедура визначення кваліфікації, рівня знань, практичних навичок, ділових і особистісних якостей працівників, якості праці і його результатів і встановлення їхньої відповідності (невідповідності) займаній посаді. Метою проведення атестації є об'єктивна оцінка працівників для раціонального розміщення кадрів та їхнього більш ефективного використання. Атестація персоналу є юридичною основою для переводів, просування по службі, винагородження, визначення розміру заробітної плати, а також пониження в посаді та звільнення. Атестація спрямована на поліпшення якісного складу персоналу, визначення ступеня завантаження працівників і використання його за фахом, удосконалювання стилю й методів керування персоналом. Вона має на меті вишукування резервів росту підвищення продуктивності праці й зацікавленості працівника в результатах своєї праці й всієї організації, найбільш оптимальне використання економічних стимулів і соціальних гарантій, а також створення умов для більше динамічного й всебічного розвитку особистості.

Атестаційна оцінка персоналу допомагає не тільки чіткіше виявити недоліки й вади в доборі персоналу, але й скорегувати з ним індивідуальну роботу, спланувати професійне зростання і зробити реальні прогнози подальшої роботи. Це своєрідний аналіз якісного складу державних службовців

організації. Періодичне та неформальне проведення атестації дає змогу отримати не тільки статистично-загальну, але й фактично-персональну характеристику кадрів, їх професійно-ділового рівня. Без атестації складно забезпечити послідовне професійне удосконалення працівників державної служби, оскільки організація кар'єрного розвитку кожного окремого працівника має здійснюватися на підставі результатів всебічної оцінки його діяльності, виконання ним службових обов'язків [56].

Таким чином, ділова оцінка персоналу – це формалізована система періодичної перевірки виконання посадових обов'язків окремим співробітником (групою, підрозділом) з метою справедливої винагороди, виявлення проблем, які заважають людині ефективніше виконувати роботу, пошуку шляхів рішення цих проблем, у тому числі визначення потреб у професійному навчанні, можливостей для розвитку кар'єри. Оцінка персоналу – це складна та тривала процедура, яка вимагає кропіткої підготовки та використання потужного методологічного апарату.

1.3. Основні процеси та процедури управління кар'єрою в органах влади

Найпершою функцією системи управління кар'єрою є мотивація персоналу. Перспектива службового зростання є достатньо потужним стимулюючим чинником, спроможним значно підвищити якісь роботи працівника. Вже тільки наявність перспективи підвищення по службі спроможна мобілізувати працівника на ретельніше виконання власних функціональних обов'язків, стимулювати творчу активність та наполегливість у виконанні завдань. Тому грамотно організоване кар'єрне планування цілком може значно покращити роботу посадовця.

Проте, при визначенні особливостей управління кар'єрою в органі влади передусім необхідно констатувати, що управління кар'єрою має свої окремі завдання, відмінні від участі в ній. Кар'єра є не тільки (та не стільки) засобом

досягнення успіху конкретним індивідом, а й одночасно є чинником розвитку певної організації, суспільства в цілому. Хоча кар'єра й послугує задоволенню амбіцій працівника та забезпечує його добробут, управління нею покликане використати певні блага та переваги, які можуть виникнути в результаті просування працівника по службі, на користь організації. Звідси випливає, що головним завданням управління кар'єрою є її впорядкування з метою отримання установою, в якій вона відбувається, додаткових благ та переваг від діяльності працівника.

Звідси випливає той факт, що значно важливою за мотивацію функцією системи управління кар'єрою є задоволення потреб установи в кадрах. Загальновідомо, що заповнення вакансії особою, що вже працює в установі («внутрішній рекрутинг») є більш корисним та прийнятним, ніж прийняття на роботу сторонньої особи («зовнішній рекрутинг»). Коли наявна вакансія заповнюється за рахунок внутрішньоорганізаційного переміщення, то новопризначений працівник вже інтегрований до колективу та потребує значно менше часу на адаптацію до нових умов праці. І саме кар'єра покликана забезпечити організації заповнення можливих вакансій за рахунок внутрішнього переміщення працівників. Це змушує систему управління кар'єрою вести перманентний моніторинг наявного персоналу на предмет спроможності працівників зайняти будь-яку з усіх посад в організації у випадку її звільнення із одночасним моніторингом всіх посад установи на предмет перспектив та вірогідності їх звільнення.

Окремим кар'єрним процесом є просування по службі в органах влади. Цей процес є найважливішим серед інших кар'єрних процесів та заслуговує на особливу увагу. Саме він, власно, й становить собою сутність явища кар'єри як зміни статусу працівника шляхом зайняття в ході проходження служби різних посад. Саме просування чиновника шляхом зайняття посад різних категорій та отримання нових рангів становить собою головний зміст, своєрідний «магістральний напрямок» кар'єри.

В ході просування по службі відбувається отримання працівником нового, більш високого статусу. Такий процес є кар'єрою виключно в тому випадку, якщо цей новий статус є вищим, ніж був до цього. Саме тоді й можна вести мову про «просування» по службі, а не просто зміну статусу. Тому, відповідно всього до зазначеного, просування по службі може відбуватися в два способи: зайняття посад вищої категорії та отримання вищих рангів. При цьому, другий спосіб є не настільки явним просуванням, як перший, оскільки не виявляється у зміні статусу працівника стосовно центрального явища в процесі кар'єри – посади. В цьому випадку працівник не змінює свого статусу стосовно інших працівників установи. Відбувається лише формальна оцінка збільшення індивідуальних професійних якостей службовця. Проте, кожний наданий ранг зберігається за службовцем в будь-якому випадку, незалежно від його дій (включно до переходом на роботу до іншого органу влади чи припиненням державної служби).

Дуже схожою за зовнішніми ознаками на просування по службі процедурою є ротація (з лат. – «обертання», «обернення»). Зазвичай під цим терміном розуміють переведення працівника на іншу посаду (не обов'язково вищу за попередню). Метою такого переведення вважають уникнення накопичення негативних моментів в діяльності чиновника, які можуть виникнути внаслідок його довгого та незмінного перебування на одній посаді. Якщо людина впродовж достатньо довгого часу займає одну й ту саме посаду, це може призвести до акумулювання негативних наслідків такого застою. Діапазон цих наслідків доволі широкий: від виникнення незадоволеності роботою та психологічного дискомфорту до появи у чиновника корупційних настроїв та зв'язків. Для уникнення цього практикується переведення чиновника на іншу посаду (аналогічну попередній) незалежно від його професійної кваліфікованості чи результатів його діяльності. Ротація більше розповсюджена на службі з ознаками воєнізованої (на військовій та дипломатичній службі, службі в органах прокуратури тощо) та зазвичай застосовується переважно щодо керівництва органів влади. Отже, метою

ротації є зовсім не просування по службі та вона не призводить до позитивної зміни статусу службовця. Таким чином, подібно до того, як прийом на службу не є кар'єрним процесом, хоча саме він уможлиблює кар'єру, так само й ротація не є окремим видом просування та жодним чином не відноситься до кар'єри.

Наступним компонентом кар'єри є професійний розвиток та професійне вдосконалення. Ця складова кар'єри передбачає підвищення професіоналізму та включає фахову підготовку, підвищення рівня кваліфікації та стажування державних службовців. Важливість цього кар'єрного процесу визначається необхідністю здійснення зміни посадового статуту державного службовця (кар'єрного зростання, просування по службі) відповідно до підвищення їх професійних якостей. Просування по службі повинно бути похідним від зростання професійної кваліфікації державного службовця. Тому тільки вдале та ефективне підвищення професійної кваліфікації державного службовця є необхідною та достатньою умовою застосування механізму управління професійним зростанням державного службовця.

Система управління цим кар'єрним процесом повинна передбачати створення умов для реалізації планів професійного розвитку. Різноманітність форм та методів професійного вдосконалення кадрів забезпечує його адресність, варіативність, ефективність і результативність та сприяє повнішій реалізації його змісту, що є важливою умовою підвищення професійного рівня персоналу організації. Кар'єрне просування повинно залежати від рівня підготовки. Результати професійної підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації повинні бути одним із критеріїв просування кадрів по службових сходах та оплати їхньої праці.

Особливої уваги заслуговує такий вид покращення професійних якостей державного службовця, як професійне навчання. Підвищення кваліфікації державних службовців шляхом професійного навчання є найоптимальнішим способом покращення їх професійних якостей. За співвідношенням матеріально-технічних (включно із фінансовими) затрат до результату це є найефективніший захід механізму професійного зростання державних

службовців. А якщо враховувати ще й часовий фактор, то з усіх способів професійного навчання виділяється підвищення кваліфікації. Тому саме підвищення професійної кваліфікації є визначальним в усьому механізмі професійного вдосконалення державного службовця.

Професійне навчання є необхідною передумовою кар'єри (та і будь-якої професійної діяльності взагалі). Навчання персоналу – це цілеспрямовано організований, планомірний та систематично здійснюваний процес оволодіння знаннями, уміннями, навичками й способами спілкування під керівництвом досвідчених викладачів, наставників, фахівців, керівників і т.п. Існує три види навчання:

- підготовка кадрів – планомірне й організоване навчання й випуск кваліфікованих кадрів для всіх областей людської діяльності, що володіють сукупністю спеціальних знань, умінь, навичок і способами спілкування тощо;
- підвищення кваліфікації кадрів – навчання з метою вдосконалення знань, умінь, навичок і способів спілкування у зв'язку з ростом вимог до професії або підвищенням у посаді;
- перепідготовка кадрів – навчання з метою засвоєння нових знань, умінь, навичок і способів спілкування у зв'язку з оволодінням новою професією або вимогами, що змінилися, до змісту й результатів праці.

Цілеспрямоване навчання кваліфікованих кадрів припускає тісний зв'язок і координацію між цими видами навчання, тому під час його здійснення їх відокремлюють. Провідну роль в організації навчання кваліфікованих кадрів відіграють кадрові служби. Їхня структура є достатньо широкою, починаючи з учбово-практичних комбінатів (УПК) і закінчуючи різними факультетами підвищення кваліфікації (ФПК), які функціонують в ряді вищих навчальних закладів. Тематика навчання визначається з урахуванням пропозицій виробничих організацій галузі, розвитку економіки, техніки й технології галузі.

Логічно знайти системне місце і такій широко вживаній категорії як уміння та їх автоматизованому різновиду – навичкам. Вони характеризують не предметну сферу діяльності, як у попередньому випадку, а озброєність

методами, способами, прийомами дій. Тому логічно уміння (навички) розглядати не в одному ряду із знаннями, а насамперед із людськими задатками, здібностями до підвищення рівня озброєності для ефективного і результативного здійснення службової діяльності.

Таким чином, професійне навчання є необхідною передумовою та запорукою кар'єри. Від його якісного здійснення залежить не тільки якість виконання чиновником своїх посадових обов'язків, але і його спроможність до державної служби взагалі. І хоча професійне навчання не входить до складу кар'єрних процесів, його важливість змушує приділяти окрему увагу в дослідженні і цьому явищу.

Крім вже розглянутих кар'єрних процесів велике значення має ще й кадровий резерв. Змістовна сутність цього явища двоїста: з одного боку, це механізм кар'єрного розвитку, але з іншого – інструмент заміщення посад другого. При цьому, реально явно домінує одна сторона дуального характеру резерву – передовсім його орієнтація на заміщення посад.

Розв'язати проблему ефективності та результативності кадрового резерву можна, якщо його розглядати через призму професійного удосконалення й кар'єрного розвитку державних службовців. Це означає, що слід вийти за рамки звуженої (страхової) ролі резерву – слугувати резервуаром потенційних кандидатів на заміщення посад у випадку виникнення вакансій, тобто за фактичної потреби. Тоді система кадрових резервів повинна включати:

- за критерієм удосконалення – резерви ротації та кар'єрного росту;
- за критерієм планових термінів перебування – оперативний, тактичний та стратегічний (перспективний) резерви;
- за критерієм значущості, масштабності та важливості – національний, локальний та інституційний резерви;
- за критерієм спрямованості та акцентованості – резерви заміщення (посад) і розвитку (кар'єри).

Кожен з цих резервів відповідно до свого призначення має відмінний ступінь персоналізації. Наприклад, національний резерв має бути максимально

персоніфікований, охоплювати національну еліту, відомих і визнаних конкретних людей, конкурсні засади його використання повинні бути виваженими та специфічними. Навпаки, інституційний (окремої організації) резерв може включати, крім конкретно зарахованих кадрів, неперсоніфіковані кадри (приміром, узагальнено визначених випускників певних спеціальностей провідних вищих навчальних закладів) і конкурсність в його задіянні може бути максимально розширена та відкрита.

Таким чином, кадровий резерв є складним та багатоаспектним процесом, яке дозволяє не тільки мати можливість для екстреного заповнення вакантних посад, але й створює перспективи для кар'єри державного службовця. Перебування у кадровому резерві мотивує та мобілізує людину, створює можливість для професійного зростання в напрямку, необхідному для майбутнього заняття бажаної посади, дозволяє перевірити придатність працівника для певної посади та прийнятності цієї посади для самого службовця. Вміле та грамотне використання кадрового резерву дозволяє зробити його ефективним механізмом управління кар'єрою державного службовця.

Отже, кар'єра державного службовця має певні відмінності від кар'єри в будь-якому іншому середовищі. В зв'язку із цим кар'єрні процеси в органах влади мають певні особливості свого здійснення. Відмінність полягає, перш за все, у необхідності нормативно-правової фіксації всіх цих процесів у вигляді процедур. Крім того, при дослідженні кар'єри державного службовця треба пам'ятати про головну відмінну рису самої кар'єри: позитивну зміну статусу посадовця (в зв'язку із цим деякі процедури виявляються непричетними до кар'єрних процесів). Організаційною основою кар'єрою в органах влади є система рангів та категорій посад. Сама кар'єра відбувається у вигляді зайняття вищих посад та присвоєння більш високих рангів. Це супроводжується цілим комплексом процедур, званих «кар'єрними процесами». Такими процесами є кар'єрне планування, оцінка діяльності (атестація), професійне вдосконалення, просування по службі та кадровий резерв. Тільки комплексне здійснення всіх

цих процесів дозволить реалізувати всі переваги, які надає управління кар'єрою державного службовця.

Таким чином, системний розгляд складного поняття «кар'єра державного службовця» дозволив дати чітке визначення самого поняття, розглянути структурні складові цього процесу та їх зміст, виявити всі форми професійного розвитку, їх взаємозв'язки та звести їх в цілісну теоретичну картину: кар'єра – це поступовий процес зміни статусу працівника шляхом зайняття в ході професійної діяльності (проходження служби) різних посад. Кар'єра як складне явище може бути класифіковано за різними ознаками, що створює можливість для діагностики успішності цього явища та виявлення особливостей здійсненні цього процесу.

Кар'єрний розвиток державного службовця означає, з одного боку, досягнення ним необхідної ефективності й продуктивності в роботі (суб'єктивно-особистісний аспект), а з другого боку, адекватне визнання службових досягнень і заслуг працівника та найбільш раціональне його використання (посадове просування) на державній службі (об'єктивний аспект). Тому дослідницька увага має концентруватися насамперед на результатах діяльності державних службовців та чинниках, що їх забезпечують.

Найпершим кар'єрним процесом є планування кар'єри – визначення цілей кар'єрного розвитку та способів їх досягнення. Наступним важливим кар'єрним процесом є ділова оцінка персоналу. Найважливішим кар'єрним процесом є просування по службі – зайняття службовцем вищих посад та отримання ним більш високих рангів. Наступним етапом в системі професійного розвитку є професійне вдосконалення. Крім того, одним з кар'єрних процесів є кадровий резерв. Систематизація відомостей, отриманих у результаті всебічного дослідження сутності кар'єри як явища та їхня формалізація (зокрема, при визначенні типів і етапів кар'єри) дозволяють виявити закономірності та механізми управління конкретними кар'єрними процесами в органі влади.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ

2.1. Нормативно-правова база управління кар'єрою державного службовця в Україні

Нормативно-правова база є невід'ємним та основним компонентом механізму управління. А через те, що будь які явища в державному управлінні мають місце виключно у правовій формі, ця база стає визначальним компонентом організаційно-правового механізму управління. Все це змушує детально проаналізувати нормативно-правову базу управління кар'єрою державного службовця.

16 грудня 1993 р. було прийнято Закон України №3723-ХІІ «Про державну службу» [58]. Цей закон регулює суспільні відносини, які охоплюють діяльність держави щодо створення правових, організаційних, економічних та соціальних умов реалізації громадянами України права на державну службу, визначає загальні засади діяльності, а також статус державних службовців, які працюють в державних органах та їх апараті.

Цей закон цілком можна сприймати як окремий механізм управління кар'єрою державних службовців, оскільки вісім його розділів забезпечують розв'язання суперечностей всього організаційного процесу кар'єрного росту. Цей механізм вміщує концептуальні (вихідні) умови для визначення статусу державного службовця, засад державної політики в сфері регулювання служби в органах державного управління, описує весь процес вступу на державну службу та її проходження.

В ст. 1 та 2 визначено, що державна служба в Україні – це професійна діяльність осіб, які займають посади в державних органах та їх апараті щодо практичного виконання завдань і функцій держави та одержують заробітну плату за рахунок державних коштів. Звідси, посадовими особами вважаються

керівники та заступники керівників державних органів та їх апарату, інші державні службовці, на яких законами або іншими нормативними актами покладено здійснення організаційно-розпорядчих та консультативно-дорадчих функцій.

Закон про державну службу в правовій формі визначив організаційні засади кар'єри державного службовця. Крім визначення самого явища державної служби, в цьому законі було дано визначення посади та визначено систему посад як організаційної основи для кар'єри. Просування по службі було визначено одним з основних прав державного службовця. Службовій кар'єрі в цьому законі присвячено окремий розділ (п'ятий), в якому визначено класифікація посад та систему рангів, за якими відбувається просування по службі. Також в цьому законі було визначено деякі кар'єрні процеси: кадровий резерв та навчання державних службовців. В цілому, в законі були визначені основні складові службової кар'єри: посади, ранги, просування по службі, кадровий резерв, навчання (перекваліфікація).

Таким чином, Закон України «Про державну службу» був першою спробою нормативно-правової формалізації державної служби в Україні. Він не в достатній мірі визначив технічні аспекти всіх моментів, стосовних кар'єри державного службовця. Проте, вже в цьому законі містилися достатньо детальні визначення організації деяких кар'єрних процесів.

Подальший розвиток нормативної бази державної служби України сформував наявний організаційно-правовий механізм управління кар'єрою державних службовців. Майже в усіх нормативно-правових актах стосовно державної служби, що були прийняті за роки незалежності, визначалися та регулювалися питання певних кар'єрних процесів.

Так, вже за тиждень після прийняття закону про державну службу – 20 грудня 1993 р. – постановою Кабінету Міністрів України №1048 [66] була призначена «одноразова атестація працівників органів державної виконавчої влади». Ця постанова визначила порядок здійснення атестації, організаційну форму її проведення. І хоча мета цього заходу була визначено недостатньо

чітко («підвищення рівня роботи»), він започаткував один з найважливіших та найскладніших кар'єрних процесів – оцінку персоналу – чим дозволив частково впорядкувати службову кар'єру.

19 грудня 1994 р. постановою Кабінету Міністрів України №853 [64] було затверджено Положення про формування кадрового резерву для державної служби. Це положення визначило однією з цілей явища кадрового резерву просування по службі та передбачало дії з підвищення професійного рівня працівників органів влади для майбутнього зайняття більш високих посад. Також норми цього акту визначили коло осіб, з яких формується кадровий резерв, процедуру зарахування, роботу із зарахованими особами, адміністрування резерву та пільги для таких резервістів.

Розвиток формалізації процедурних аспектів деяких кар'єрних процесів дозволив продовжити формування механізмів управління кар'єрою державних службовців на основі узагальнення та застосування наявного вітчизняного досвіду. 20 вересня 1995 р. Кабінет Міністрів України своєю постановою №747 затвердив Положення про роботу з кадрами в центральних і місцевих органах державної виконавчої влади. Це положення містило регламентацію управління деякими кадровими процесами в органах влади: просування по службі, кадровий резерв, підвищення кваліфікації та ін. Цей нормативний акт й до сьогодні визначає засади здійснення переважної більшості кадрових процесів в органах влади України.

10 листопада 1995 р. Указом Президента України №1035 [Ошибка! Источник ссылки не найден.] була затверджена Програма кадрового забезпечення державної служби. В цій Програмі зазначено, що успіх радикальних перетворень в Україні залежить насамперед від ефективної роботи органів державної влади всіх рівнів, комплектування їх висококваліфікованими кадрами. Згідно цього, в основу кадрового забезпечення були покладені принципи демократичного добору, просування по службі за діловими якостями, постійного навчання державних службовців, заохочення їх до службової кар'єри, систематичного оновлення кадрів та здійснення контролю за їх

діяльністю. Програма визначила принципами кадрового забезпечення демократичний добір на державну службу, просування по службі за діловими якостями, постійне навчання державних службовців, їх заохочення до службової кар'єри, систематичне оновлення кадрів та здійснення контролю за їх діяльністю. Крім всього іншого програма передбачала засади здійснення деяких кадрових процесів: формування кадрового резерву, просування по службі та професійного навчання. Проте, ця програма визначила лише концептуальну спрямованість здійснення деяких кар'єрних процесів та не вирішувала всіх питань організації кар'єри державних службовців.

2 серпня 1996 р. постановою Кабінету Міністрів України №912 [59] було затверджено Типове положення про кадрову службу органу виконавчої влади. Одним з основних завдань цієї служби було визначено «документальне оформлення проходження державної служби». Серед багатьох функцій кадрової служби в органі влади було визначено адміністрування деяких кадрових процесів: прийому на державну службу, професійного навчання державних службовців, планування службової кар'єри та оцінки діяльності. Проте, цей документ не визначив правової організації процесу кар'єри (це не ставилося за мету при його прийнятті).

Через три роки після нормативно-правової інституалізації державної служби наявний на той час організаційний механізм управління кар'єрою не в повній мірі забезпечував належне регулювання цього явища. Передбачені на той час заходи та процеси не забезпечували ні ефективної діяльності органів влади, ні навіть контролю за якістю роботи державних службовців (тобто, не існувало навіть апарату діагностики роботи системи). Це змусило розвинути в органах влади організацію та застосування деяких кар'єрних процесів, зокрема – оцінки діяльності персоналу. Так, 14 серпня 1996 р. Кабінет Міністрів України своєю постановою №950 [65] затвердив Положення про порядок проведення атестації державних службовців органів виконавчої влади. Це положення зробило атестацію державних службовців регулярним заходом та визначало технічні аспекти здійснення цієї процедури.

Подальша інституалізація кар'єрних процесів у нормативно-правовій базі України пов'язана із різкою зміною пріоритетів державної політики. В кін. 90-их рр. минулого століття процес розбудови незалежної держави був завершений. На порядок денний постало питання подальшої лібералізації суспільного та економічного життя, що вимагало здійснення радикального реформування системи державного управління. Це спричинилося до початку адміністративної реформи, яка з часом трансформувалася в реформу політичну. Однією зі сфер реформування була визначена інституція державної служби, яка не могла залишатися осторонь настільки радикальних суспільно-політичних змін.

14 квітня 2000 р. Указом Президента України № 599 була затверджена Стратегія реформування системи державної служби в Україні на 2000-2001 рр. Стратегія передбачала удосконалення кадрового потенціалу органів влади, становлення професійної державної служби, що включає організований відбір працівників із подальшою їх підготовкою до роботи в нових умовах, належне використання й просування на службових посадах, також визнано пріоритетними завданнями. Крім того, було визначено, що суттєвих змін потребує характер діяльності кадрових служб органів виконавчої влади – вони мають зосередитися насамперед на аналітичній та організаційній роботі з кадрового менеджменту, аналізу професійної діяльності кожного державного службовця, прогнозуванні розвитку персоналу, плануванні кар'єри державних службовців, забезпеченні їх навчання та моніторингу ефективності роботи.

26 липня 2000 р. Указом Президента України від №925 [61] були затверджені заходи з реалізації Стратегії реформування системи державної служби. Ці заходи передбачали вдосконалення класифікації посад державних службовців, оптимізацію процедур прийому на державну службу, посилення мотивації державних службовців і їх відповідальності за виконання обов'язків та вдосконалення професійного навчання. Крім того, заходи щодо реалізації Стратегії передбачали запровадження стратегічного планування професійного навчання державних службовців.

Зазначена Стратегія реформування системи державної служби заклала фундамент для формування високоякісного корпусу державних службовців та створила передумови для подальшого розвитку організаційно-правового механізму управління кар'єрою державного службовця. Так, 28 грудня 2000р. постановою Кабінету Міністрів України №1922 було затверджено нове Положення про проведення атестації державних службовців. 28 лютого 2001 р. Кабінет Міністрів України своєю постановою №199 затвердив нове Положення про формування кадрового резерву для державної служби. А 26 липня 2001 р. постановою Кабінету Міністрів України №876 було внесено зміни до Типового положення про кадрову службу органу виконавчої влади.

Формування організаційно-правового механізму управління кар'єрою державного службовця продовжилося по мірі подальшого розвитку правової бази України. З часом були прийняті закони, що регламентують публічну службу в інших сферах діяльності: місцевому самоврядуванні, дипломатичній сфері та ін. Так, 7 червня 2001 р. дістала законодавчого оформлення в окремому законі служба в органах місцевого самоврядування. В Законі України «Про службу в органах місцевого самоврядування» містяться описи деяких кар'єрних процесів, огляд та врахування яких є корисним для дослідження механізмів управління службовою кар'єрою працівників органів влади. Наприклад, 24 жовтня 2001 р. постановою Кабінету Міністрів України було затверджено Типовий порядок формування кадрового резерву в органах місцевого самоврядування. А 26 жовтня цього ж року постановою Кабінету Міністрів України №1440 [60] було затверджено Типове положення про проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування. Аналогічно корисними є дослідження деяких положень прийнятого 20 вересня 2001 р. Закону України №2728-III «Про дипломатичну службу».

Подальше формування нормативно-правової бази механізмів управління кар'єрою державного службовця в Україні відбувалося шляхом прийняття підзаконних актів, які регулювали окремі кар'єрні процеси. Так, 18 березня 2002 р. було прийнято розпорядження Кабінету Міністрів України №144-р

«Про затвердження концепції ротації кадрів державних службовців на окремих посадах». І хоча цей документ стосувався лише одного кар'єрного процесу – ротації – та він вперше в історії незалежної України інтегрував норми стосовно більшості інших кар'єрних процесів: планування службової кар'єри, оцінки персоналу та кадрового резерву. Проте, декларативний характер концепції не дозволив реалізувати ці корисні настанови.

Після цього особлива увага почала приділятися процесу оцінки діяльності персоналу органів влади. Так, 25 грудня 2002 р. постановою Кабінету Міністрів України №1984 було затверджено Порядок проведення атестації посадових осіб митної служби. А 31 жовтня 2003 р. Головне управління державної служби України своїм наказом №122 затвердило Загальний порядок проведення щорічної оцінки виконання державними службовцями покладених на них обов'язків і завдань. Цими актами були ретельно прописані дії з оцінки персоналу та запроваджені деякі нові норми (наприклад, щорічна періодичність оцінки).

Напередодні доленосних виборів Президента України 2004 р. процеси офіційної переорієнтації України на європейську інтеграцію остаточно досягли сфери державної служби. 5 березня 2004 р. Указом Президента України №278 була схвалена Концепція адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу [63]. Для реалізації положень цієї концепції 8 червня 2004 р. постановою Кабінету Міністрів України №746 була затверджена Програма розвитку державної служби на 2005-2010 рр. Ці нормативні акти до сьогодні визначають концептуальні напрямки розвитку організаційно-правових механізмів управління кар'єрними процесами в органах влади України.

Започатковані стандарти реформування державної служби були розвинуті після буремних суспільно-політичних подій, відомих сьогодні під назвою «Помаранчева революція». 20 лютого 2006 р. указом Президента України №140 було ухвалено Концепцію розвитку законодавства про державну службу в Україні. В цій Концепції визначалася необхідність вдосконалення законодавства України стосовно деяких аспектів, стосовних службової кар'єри:

впорядкування класифікації посад, врахування якостей та досягнень службовців при просуванні, підвищення значущості кадрового резерву та сприяння професійному навчанню. Ця Концепція стала дороговказом в подальшому реформуванні державної служби та розвитку організаційно-правових механізмів управління кар'єрою державного службовця.

Закон «Про державну службу» № 889- VIII був прийнятий 10 грудня 2015 року і набрав чинності 1 травня 2016 року . Цей нормативно-правовий акт регулює правові засади організації та здійснення державної служби в Україні, а також визначає основні принципи, права, обов'язки та відповідальність державних службовців. Він спрямований на забезпечення професіоналізму, прозорості та ефективності державної служби в Україні статус державних службовців, які працюють в державних органах та їх апараті, а також на боротьбу з корупцією та зловживанням.

Цей Закон визначає принципи, правові та організаційні засади забезпечення публічної, професійної, політично неупередженої, ефективної, орієнтованої на громадян державної служби, яка функціонує в інтересах держави і суспільства, а також порядок реалізації громадянами України права рівного доступу до державної служби, що базується на їхніх особистих якостях та досягненнях.

Суттєві нововведення :

- виведення за межі держслужби політичних посад та посад патронатної служби, а також посад працівників, які виконують функції з обслуговування та допоміжні функції;
- політичну неупередженість держслужбовців;
- запровадження посад керівників держслужби в державних органах, Державного секретаря Кабінету Міністрів та державних секретарів міністерств;
- системну класифікацію посад державної служби в залежності від характеру та обсягу повноважень державних службовців, їх кваліфікації та професійної компетентності;

- єдині умови вступу на державну службу шляхом проведення відкритого конкурсу;
- створення комісії з питань вищого корпусу державної служби;
- запровадження щорічного оцінювання результатів діяльності держслужбовця (замість наявної тоді атестації та щорічної оцінки), результати якого впливатимуть на розмір призначеної держслужбовцю премії та виявлення рівня його професійної компетентності;
- нові підходи до оплати праці держслужбовців шляхом збільшення посадового окладу в структурі зарплати;
- систему дисциплінарної відповідальності держслужбовців з вичерпним переліком підстав для накладення стягнень;
- встановлення вичерпного переліку підстав для припинення державної служби та ін.

Одинадцять розділів закону регулює діяльність осіб, які працюють в органах державної влади, місцевого самоврядування та їхніх апаратах, надаючи їм чіткі правила та обов'язки. Ось кілька ключових положень цього закону:

Основні принципи державної служби: Верховенство права, законність, професіоналізм, патріотизм, доброчесність, ефективність, забезпечення рівного доступу до державної служби, політична неупередженість, прозорість, стабільність.

Права і обов'язки державних службовців: державні службовці мають право на гідну заробітну плату, соціальний захист, підвищення кваліфікації, відпустки тощо. Чітке визначення посадових обов'язків, просування по службі, участь у діяльності професійних спілок та об'єднань громадян, право на захист від незаконного переслідування та ін. Із обов'язків – дотримуватися Конституції, та принципів державної служби, поважати гідність людини, та державні символи, сумлінно та професійно виконувати свої обов'язки, постійно підвищувати рівень своєї освіти та компетентності, запобігати виникненню конфліктів, зберігати державну таємницю та ін.

Класифікація посад: Закон визначає різні категорії посад на державній службі, зокрема: вищий корпус державної служби, категорія А (наприклад, керівники центральних органів виконавчої влади), міжнародні та спеціалізовані посади, інші категорії службовців, Б та В, які займають різні позиції в органах державної влади.

Порядок вступу на державну службу : для того, щоб стати державним службовцем, особа повинна мати освіту магістерського рівня – для категорії А, та рівень бакалавра - для нижчих категорій, пройти конкурс, який передбачає перевірку кваліфікації, знання законодавства та вимог до виконання службових обов'язків. Не може вступити – особа старше 65 років, з судимістю, особа з громадянством іншої держави та ін.

Кадрова політика : закон також встановлює вимоги щодо кадрового управління, забезпечення конкурсу на вакантні посади, атестацію працівників, розвиток їх кар'єри та механізми оцінки ефективності роботи.

Регулювання конфлікту інтересів: державні службовці повинні уникати ситуацій, коли їх особисті інтереси можуть вступати в конфлікт з їхніми професійними обов'язками.

Дисциплінарна відповідальність: за порушення законодавства чи етики державного службовця може бути притягнуто до дисциплінарної відповідальності, включаючи догану, звільнення або інші заходи.

Захист прав державних службовців: закон гарантує правову захищеність державних службовців від незаконних звільнень, переслідувань або впливу з боку політичних сил.

Державна служба як інструмент реформ: один із основних аспектів закону — це реформування державної служби в Україні для забезпечення більш високих стандартів управління, запобігання корупції, підвищення ефективності роботи державних органів. Закон дає можливість громадянам та організаціям брати участь у конкурсах на посади, що сприяє підвищенню рівня довіри до державних органів.

Закон «Про державну службу» є ключовим документом для забезпечення ефективної та прозорої роботи органів державної влади. Він сприяє розвитку професійного та нейтрального корпусу державних службовців, забезпечує зручні механізми для їхнього кар'єрного росту, підвищення кваліфікації та дотримання принципів доброчесності і законності. Це важливий крок для підвищення довіри громадян до державних органів та забезпечення доброчесності в управлінні.

На сьогодні наявна нормативно-правова база механізмів управління кар'єрою державних службовців все ще містить деякі прогалини та зберігає часткову фрагментарність. Так, в українському законодавстві сам термін «кар'єра» не визначений, але активно використовується. В Законі України «Про державну службу» службовій кар'єрі приділено цілий розділ (п'ятий). В тексті Закону не міститься визначення кар'єри, а вона ототожнена з процесом проходження служби. Таким чином, кар'єра державного службовця складається з прийняття на службу, просування по ній, стимулювання праці та вирішення інших питань, пов'язаних зі службою, на основі системи категорій посад та рангів, які присвоюються службовцям. Цей закон відносить до кар'єрних процесів явища кадрового резерву та навчання державних службовців (включно із підвищенням кваліфікації).

Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» вже розрізняє службову кар'єру та проходження служби. Проте, це унеможлиблює уточнення значення терміну «кар'єра» в українському законодавстві, оскільки саме це слово в усьому Законі зустрічається лише один раз – в назві третього розділу. Зміст цього розділу переважно повторює зміст аналогічного розділу Закону «Про державну службу» із деякими відмінностями, які конкретизують деякі норми та виявляють специфіку служби в органах місцевого самоврядування.

Закон України «Про дипломатичну службу» теж містить цілий розділ, присвячений кар'єрі (четвертий). В цьому нормативно-правовому акті поняття «кар'єра» повністю ототожнено з поняттям «проходження служби». Цей закон

включає до переліку кар'єрних процесів ще й ротацію працівників та їх стажування.

Таким чином, українське законодавство не дає чіткого визначення терміну «кар'єра». Але воно дозволяє хоча б визначити сутнісний характер та складові компоненти цього явища.

Отже, нормативно-правова база державної служби України пройшла довгий шлях еволюції. На сьогодні результатом цього розвитку є урегульованість переважної більшості основних моментів службової кар'єри на рівні законів. Явище кар'єри регламентовано як Законом «Про державну службу», так і рядом інших законів, які регламентують різні види публічної служби (наприклад, закони «Про службу в органах місцевого самоврядування» чи «Про дипломатичну службу»). Достатньо велика кількість підзаконних нормативно-правових актів (указів Президента України, постанов Кабінету Міністрів та ін.) регламентує окремі кар'єрні процеси в органах влади.

В той же час, нормативно-правові акти регламентують далеко не всі кар'єрні процеси в органах влади України. В законах та підзаконних актах визначені механізми та процедури здійснення тільки оцінки персоналу органів влади, зарахування до кадрового резерву та професійного навчання. Та навіть визначені цими нормативними актами кадрові процеси містять внутрішні суперечливості та процедурну недовершеність. Все це змушує досліджувати окремо всі кар'єрні процеси та визначати способи виправлення виявлених недоліків.

На сьогодні наявна нормативно-правова база механізмів управління кар'єрою державних службовців все ще містить деякі прогалини та зберігає часткову фрагментарність. Так, в українському законодавстві сам термін «кар'єра» не визначений, але активно використовується. В Законі України «Про державну службу» службовій кар'єрі приділено цілий розділ (п'ятий). Текст Закону не містить визначення кар'єри, тільки на підставі ст. 24 можна зробити висновок, що в цьому документі службова кар'єра ототожнена з процесом

проходження служби. Таким чином, кар'єра державного службовця складається з прийняття на службу, просування по ній, стимулювання праці та вирішення інших питань, пов'язаних зі службою, на основі системи категорій посад та рангів, які присвоюються службовцям. Цей закон відносить до кар'єрних процесів явища кадрового резерву та навчання державних службовців (включно із підвищенням кваліфікації).

Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» вже розрізняє службову кар'єру та проходження служби. Проте, це унеможливорює уточнення значення терміну «кар'єра» в українському законодавстві, оскільки саме це слово в усьому Законі зустрічається лише один раз – в назві третього розділу. Зміст цього розділу переважно повторює зміст аналогічного розділу Закону «Про державну службу» із деякими відмінностями, які конкретизують деякі норми та виявляють специфіку служби в органах місцевого самоврядування.

Закон України «Про дипломатичну службу» теж містить цілий розділ, присвячений кар'єрі (четвертий). В цьому нормативно-правовому акті поняття «кар'єра» повністю ототожнено з поняттям «проходження служби». Цей закон включає до переліку кар'єрних процесів ще й ротацію працівників та їх стажування.

Таким чином, українське законодавство не дає чіткого визначення терміну «кар'єра». Але воно дозволяє хоча б визначити сутнісний характер та складові компоненти цього явища.

Отже, нормативно-правова база державної служби України пройшла довгий шлях еволюції. На сьогодні результатом цього розвитку є урегульованість переважної більшості основних моментів службової кар'єри на рівні законів. Явище кар'єри регламентовано як Законом «Про державну службу», так і рядом інших законів, які регламентують різні види публічної служби (наприклад, закони «Про службу в органах місцевого самоврядування» чи «Про дипломатичну службу»). Достатньо велика кількість підзаконних

нормативно-правових актів (указів Президента України, постанов Кабінету Міністрів та ін.) регламентує окремі кар'єрні процеси в органах влади.

В той же час, нормативно-правові акти регламентують далеко не всі кар'єрні процеси в органах влади України. В законах та підзаконних актах визначені механізми та процедури здійснення тільки оцінки персоналу органів влади, зарахування до кадрового резерву та професійного навчання. Та навіть визначені цими нормативними актами кадрові процеси містять внутрішні суперечливості та процедурну недовершеність. Все це змушує досліджувати окремо всі кар'єрні процеси та визначати способи виправлення виявлених недоліків.

2.2. Іноземний досвід управління кар'єрою державного службовця

Подальший хід дослідження змушує проаналізувати та узагальнити досвід інших країн світу у контексті державного управління кар'єрою державного службовця. При цьому доведеться відступити від загальноприйнятої схеми аналізу кожної окремої країни. Необхідно розглядати здійснення окремих кар'єрних процесів в різних країнах. Тільки це дозволить з'ясувати загальні закономірності, переваги національних систем та визначити гідні запозичення процедури.

Першим кар'єрним процесом, іноземний досвід здійснення якого необхідно дослідити, є підготовка та професійне навчання державних службовців. Як вже зазначалося, це явище не в повній мірі є кар'єрним процесом. Але через виняткову важливість професійної підготовки (вона є запорукою та необхідною передумовою кар'єри) її не можна залишати осторонь при дослідженні механізмів управління кар'єрою.

Перш за все необхідно визначити наявність поділу систем професійної підготовки державних службовців на відкриту та елітарну. Найкращим прикладом елітарної системи є система професійної підготовки державних службовців у Франції. В Національній школі управління (ENA) майбутні

високопоставлені державні службовці проходять більш як дворічну теоретичну та практичну підготовку. Французька модель підготовки державних службовців вищої і середньої управлінської ланки є типовим прикладом, коли фахове навчання відбувається ще до призначення. Взагалі, професійна підготовка в Національній школі управління (Париж) і п'яти регіональних інститутах управління (Бастія, Лілль, Ліон, Мец, Нант) є своєрідним механізмом вступу на державну службу зазначених рівнів у Франції. Випускники школи та інститутів після закінчення навчання призначаються в один із корпусів державної служби, причому призначення здійснюється відповідно до рейтингу слухача в таблиці успішності [52].

Основною складовою системи професійної підготовки державних службовців у Франції виступає базове (довгострокове) й наступне періодичне (короткотермінове) професійне навчання. Професійний рівень працівників покладено в основу службової кар'єри, що зумовлює зростання ролі поетапного професійного вдосконалення впродовж служби [82]. Таким чином, добір та підготовка фахівців державного управління у Франції взаємопов'язані та взаємозумовлені.

Важливим напрямом політики у сфері державної служби Франції є забезпечення взаємозв'язку службового просування (ротації) та відповідної підготовки. Професійне навчання французьких державних службовців – необхідна умова кар'єрного росту. Призначення на керівні посади будь-якого ієрархічного рівня має супроводжуватися підтвердженням того, що кандидат пройшов чи проходитиме підготовку, пов'язану з виконанням ним професійних обов'язків на посаді. Тобто безперервна професійна підготовка має мотивуючий характер для розвитку кар'єри державних службовців [82].

В сусідній Німеччині той саме принцип втілено в систему “практикумів”, які пропонуються найкращим студентам без відриву від навчання. Взагалі, перевага елітарній системі надається тоді, коли є потреба у високоспеціалізованих та одночасно висококваліфікованих професійних

кадрах, що є основою для більш добірного підходу при комплектуванні персоналу **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

Відкритий характер добору персоналу державної служби в США детермінує зовсім інший, відмінний від французького, тип професійного навчання державно-управлінських кадрів. Через специфіку цього типу його можна назвати ринково-статистичним. У США не існує жорсткої цільової прив'язки фахової підготовки до призначення на посаду. Ринок праці достатньо насичений відповідними фахівцями, які на конкурентно-конкурсних засадах добираються і призначаються на посади, як правило, на певний термін [75].

Професійне навчання державних службовців як важливу складову професійного розвитку також можна поділити на два компоненти: тривалу фахово-базову, перспективну підготовку (зазвичай, із наданням академічних ступенів і кваліфікацій) та короткотермінове ситуативне підвищення кваліфікації (доступеневе або ступеневе сертифікатне чи дипломне). Так, в країнах Північної Америки (США, Канада) в багатьох університетах, пропонують бакалаврські, магістерські, докторські а також сертифікатні та дипломні академічні програми з державного управління. При цьому забезпечуються високі стандарти адміністративної підготовки державних управлінців, зміст навчання узгоджується з вимогами органів державного управління, формується з урахуванням фахових потреб, інтересів, досвіду осіб, що здобувають відповідну професійну освіту.

Розрізняються також й підходи до управління доббором та підготовкою кадрів у різних регіонах світу: вони відрізняються ступенем централізації чи децентралізації. Якщо порівнювати Європу і Америку, то в першому випадку вони в цілому значною мірою централізовані, у другому – навпаки, децентралізовані. Країни континентальної Європи більш схильні до використання закритих («елітарних») моделей адміністративних систем, тоді як країни Північної Америки – до відкритих, або загальнодоступних. Проте існують суттєві розбіжності в підходах і в межах європейського континенту. Так, в Іспанії, Італії, Франції як унітарних державах надають перевагу

централізованим методам добору та навчання із задіянням державних інститутів і закладів. А в Нідерландах, З'єднаному Королівстві, скандинавсько-прибалтійських країнах більш популярні децентралізовані методи, навіть із залученням недержавних і приватних інституцій.

На професійну підготовку державних службовців надзвичайно впливає політика добору і прийому кадрів. Як зазначалося, у частині країн (Німеччина, Франція) передумовою набору нового персоналу на державну службу є спеціальна освіта, яка дає кандидатові необхідну підготовку для роботи. Часто система державної служби після прийому працівника створює умови для його досить тривалої і всебічної підготовки. За такого підходу немає потреби в адаптаційній підготовці персоналу в перші роки служби. Це може бути причиною того, що більшість органів державної влади країн континентальної Європи відносно пізно відкрили для себе необхідність підвищення кваліфікації кадрів. Натомість, у британській системі, де в процесі відбору та набору кадрів брався до уваги рівень, а не зміст попередньої освіти, і де тривала початкова підготовка відразу після прийому на роботу не була характерною, цінність адаптаційного навчання була визнана значно раніше **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

Інший підхід до добору кадрів державної служби має назву відкритого або конкурсного. Ця система забезпечує більш гнучкий, децентралізований та заснований на ринкових принципах підхід у доборі державних службовців. Відкриті системи добору застосовуються насамперед в США та багатьох інших країнах світу. Система, що прийнята в цих країнах, на противагу елітарній моделі надає доступ на різні сходинки управлінської ієрархії без будь-яких вікових обмежень. Тут централізовані конкурсні вступні іспити замінені вузько-профільними тестами, керівникам надано більше свободи в доборі працівників.

Елітарний та відкритий підходи не є взаємовиключними. Наприклад, в США в доповнення до системи горизонтальної комплектації персоналу, діє Вище адміністративне управління для формування елітарної групи в межах

державної служби. Така відкрита система наділяє керівництво ширшою свободою в доборі персоналу з необхідною кваліфікацією та протидіє застійним явищам у державному апараті.

Прискорення змін, посилення інтеграційних процесів, загострення конкурентних засад сучасного суспільного життя зумовлюють потребу в безперервній професійній підготовці, яка стає стимулюючою основою для розвитку кар'єри державних службовців шляхом забезпечення тісного зв'язку між навчанням і службовим просуванням [82]. Сьогодні серед заходів професійного розвитку на передній план виходить завдання фахової підготовки. Підготовку дедалі частіше включають до корпоративних планів, наголошуючи на стратегічній важливості підвищення професійної компетентності, необхідної для успіху реформ (наприклад, у Великобританії, Іспанії, США, Франції). Так, у Франції з 1988 р. на загальнодержавному рівні укладалися трирічні угоди з профспілками, які передбачали підвищення кваліфікації кадрів, а також розробку багаторічних планів підготовки на рівні підрозділів міністерств. Водночас здійснення і фінансування програм навчання було децентралізовано. Головними напрямками підготовки, як зазначено в угодах, мають стати менеджмент людських ресурсів, нові технології, адаптація до європейської інтеграції та поліпшення якості послуг населенню [56].

У деяких країнах закладено такі принципи державної служби щодо розвитку людських ресурсів, які тісно пов'язують стратегії фундаментальної підготовки та підвищення кваліфікації із загальними стратегіями реформування державної служби (наприклад, в Данії, Канаді та США). У цьому контексті міністерства чи державні агенції заохочують до розробки своїх власних програм (у деяких країнах виділяють певні ресурси на ці цілі), які б були пристосовані до специфічних організаційних та управлінських відомчих потреб. У зв'язку з тим, що розвиток лідерства і менеджменту є пріоритетом для багатьох систем державної служби, в окремих країнах, наприклад, у З'єднаному Королівстві, Канаді та США, програми розробляли з акцентом на

набір ключових професійних якостей, які повинні набути керівники вищої управлінської ланки [56].

В Польщі місцеві органи урядового управління (на рівні воєводств) зобов'язані “надихати, організовувати і контролювати професійний розвиток і підготовку державних службовців, зайнятих в їхніх органах”. Участь у професійному розвитку є офіційним обов'язком службовців урядового управління. Результати підготовки фіксуються в особовій справі кожного службовця і враховуються під час оцінки його діяльності та в процесі планування кар'єрного розвитку. Залежно від фінансових можливостей та потреб управлінь начальник підрозділу може організовувати навчання для працівників (мовне, комп'ютерне або інше) **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

Таким чином, світовий досвід свідчить, що критичну роль у професійному вдосконаленні й кар'єрному розвитку державних службовців в сучасних умовах глобальної та регіональної інтеграції, національної диференціації, прискорення суспільних змін відіграють загальнонаціональні системи професійного навчання державних службовців. Такі спеціальні системи професійного навчання функціонально спроможні забезпечити різноманітні професійні потреби як державних службовців, так і органів державної влади, а також різних форм надання освітніх послуг. Відповідно до двох різних типів залучення кадрів до державного управління (елітарний, або закритий, і загальнодоступний, або відкритий) національні освітні системи професійного навчання персоналу державної служби характеризуються тим чи іншим ступенем загальності-корпоративності, суспільної відкритості-закритості. Згідно з вимогами сучасного ефективного підходу до критеріїв компетентності за будь-якого типу важливо, щоб професійне навчання та вдосконалення було сфокусоване не тільки на потребах організації, але й відповідало потребам персоналу, його прагненням та потенціалу самореалізації, а навчальні системи були достатніми в кількісному та якісному відношеннях. Сьогодні, проблеми професійної підготовки державних службовців

інтернаціоналізуються і виходять за межі окремих країн, стають предметом колективного обговорення і спільного вирішення [43], оскільки сучасний світовий досвід містить поряд з національними особливостями загальноприйняті складові та механізми досліджуваної діяльності.

Наступним кар'єрним процесом, дослідженню іноземного досвіду якого необхідно приділити увагу, є планування кар'єри. Незважаючи на універсальний характер інституції державної служби, цей момент управління кар'єрою має значну специфіку в різних країнах. Різні країни мають різні системи планування кар'єри державного службовця.

У зарубіжній практиці застосування кадрових технологій професійного удосконалення державних службовців плануванню кар'єрного розвитку приділяють особливу увагу. Планування кар'єрного розвитку допомагає сформувати висококваліфікований склад службовців в системі державного управління і тим самим сприяти професійному виконанню поставлених завдань, забезпечити компетентність у змаганні з приватним сектором за залучення професіоналів. Основний зміст планування кар'єрного розвитку державних службовців полягає в ефективній та результативній їх задіяності для досягнення цілей державної служби та задоволення інтересів особистості.

У Великобританії значна кількість керівників для планування кар'єрного розвитку своїх працівників використовує описи компетенції схвалені на національному рівні (Національні фахові кваліфікації – National Vocational Qualifications). Опис компетенції – це своєрідний стандарт, який є обов'язковим на робочому місці, для визначення якості виконуваної роботи. У Франції планування кар'єрного розвитку здійснюється шляхом внесення чиновника в щорічний список підвищення, що складається після отримання щорічної оцінки з урахуванням вислуги років або на основі професійного відбору, що здійснюється за результатами іспиту. Таким чином, планування кар'єри державного службовця є невід'ємною складовою механізму управління кар'єрою в провідних країнах світу. При цьому використовуються як

високоформалізовані процедури, так і відкриті процеси, що не мають безумовних наслідків.

Наступним кар'єрним процесом є оцінка професійного вдосконалення та кар'єрного розвитку державних службовців. Цей процес є найскладнішим серед всіх, оскільки вимагає не тільки підбору адекватних та надійних методів здійснення, але й усунення фактору суб'єктивізму з боку керівника чи оцінщика. В зв'язку із цим в більшості країн намагаються максимально формалізувати цей кар'єрний процес.

Огляд досліджень багатьох вітчизняних та зарубіжних учених засвідчує, що оцінювання (атестація) разом з мотивацією щодо підвищення професійної компетентності персоналу посідає чільне місце серед різних складових кар'єрного розвитку державних службовців. При цьому, оцінювання професійної діяльності державних службовців, з одного боку, має самостійне значення для їх удосконалення, адже виявляє недоліки в компетенції та її практичній реалізації. А з іншого – є підставою для вмотивування (стимулювання або заохочення) кваліфікаційного зростання, просування по службі, якісного виконання посадових обов'язків

Так, в США весь комплекс управління кар'єрою складається з призначення службовців на посади, оцінка їх роботи, просування по службі, підвищення кваліфікації, заохочення та стимулювання, підготовки рекомендацій щодо удосконалення кадрової роботи. Всі ці процедури є компетенцією Бюро управління персоналом. Згідно із законом, у кожному відомстві діє власна оціночна система, розроблена на основі рекомендацій Управління державної служби, та кваліфікаційні стандарти для просування по службі, що визначають мінімум вимог для успішного виконання відповідної роботи. Органи державного управління на підставі рекомендацій Управління державної служби цієї країни розробляють власні системи оцінок. Щорічно на основі рекомендацій атестаційної комісії керівником складається атестаційний лист і видається у письмовій формі державному службовцю, який має право висловлювати свої заперечення та вимагати перегляду оцінки його професійної

діяльності. Оцінка роботи є основою для прийняття рішень про підвищення професійної компетенції, переводу на іншу посаду та ін. У США оцінка професійної діяльності державного службовця є підставою для зміни посади чи звільнення. Незадовільна оцінка роботи приводить до звільнення або переведення на іншу посаду. Проте, якщо протягом п'яти років діяльність службовця двічі оцінювалася незадовільно або протягом трьох років – не більш, як на задовільну оцінку, то такого працівника, як правило, звільняють. Успішна атестація є підставою для підвищення за посадою. Кандидати, які задовольняють визначені законом стандарти можуть претендувати на посаду, але займає посаду претендент з найвищою кваліфікацією [56].

У Великобританії оцінювання персоналу проводять за результатами річного звіту державного службовця та співбесіди з питань професійної орієнтації. Оцінювання виконавської діяльності базується на критеріях досягнення поставлених цілей і компетентності. Оцінка обговорюється працівником з його безпосереднім керівником, після чого складається річний звіт з висновками щодо результатів діяльності та очікуваннями стосовно діяльності працівника в наступному році. Важливий етап у системі кар'єри державних службовців – аналіз оцінки з метою виявлення претендентів на службове просування. Оцінювання націлене на те, щоб керівництво завжди мало інформацію про кар'єрні можливості підлеглих, про їх готовність чи потенційні здібності зайняти більш високу посаду. Система найма, навчання та просування по службі організована так, щоб створити тип професійного управлінця, адміністратора широкого профіля (подібна концепція домінує і у Франції).

У Франції основним принципом побудови державної служби є послідовне просування по “кар'єрі”, спеціально організованій та достатньо мотивованій для виявлення і залучення найкращих кадрів. Просування чиновника по службі здійснюється на підставі результатів атестаційної оцінки. Кожні півтора-два роки успішно атестованому службовцю надається наступний розряд з більш високою заробітною платою. Просування по службі затримується, якщо

працівник отримав низьку оцінку. Є такі службовці, що за весь час служби жодного разу не отримували підвищення в класі.

В Німеччині оцінка службовців проводиться кожні три роки. Розрізняють оцінку роботи для конкретної посади і оцінку придатності за загальними професійними ознаками особистості. При цьому оцінка роботи стосується якості та кількості результатів, а також способу роботи – стилю діяльності (наприклад, дружнє ставлення до клієнтів, самостійність тощо). Оцінка придатності включає та характеризує спроможність мислити, старанність, швидкість виконання завдань, творчість, здатність та готовність учитися. Службовій атестації в першу чергу підлягають загальні розумові здібності, характер, рівень кваліфікації, працездатність, соціальна поведінка та ступінь навантаження. У проведенні оцінки бере участь безпосередній керівник та керівник установи. Перед визначенням оцінки з працівником обов'язково має бути проведена співбесіда. Цікавим є той факт, що в межах кожної категорії лише 15% працівників, що атестуються, можуть отримати найвищу оцінку і лише 35% – оцінку добре.

У Польщі процес атестації спрямовано на перевірку виконання посадових обов'язків, індивідуальних програм розвитку. Розпорядженням Ради Міністрів від 6 травня 2002 р. передбачено проведення атестації державних службовців один раз на два роки. Введено спеціальні особові справи єдиного зразка та атестаційні листки, розроблено перелік основних критеріїв, за якими здійснюється оцінка. Атестація державних службовців проводиться безпосереднім керівником. За результатами атестаційної оцінки розробляються схеми професійного розвитку службовців. Отримання двох негативних оцінок під час атестацій загрожує звільненням. У процесі атестації перевіряється виконання посадових обов'язків та індивідуальних програм розвитку. За законом “Про державну службу” державний службовець зобов'язаний удосконалювати свої професійні знання. Успішність у підготовці є одним з факторів, що враховуються при оцінюванні роботи [56].

Таким чином, в країнах Європейського Союзу під час процесу оцінювання значна увага приділяється кінцевим результатам роботи (наприклад, укладання цільових угод, участь в організаційній діяльності), комунікаційним аспектам, враховуються результати роботи, правильність виконання, творчий підхід, надійність, організаційні навички, робота в команді тощо.

Отже, аналіз світового досвіду дає підстави вважати, що формування цілісної системи професійного удосконалення державних службовців необхідно передбачає запровадження об'єктивної атестаційної оцінки кадрів на основі особистих заслуг і досягнень. При цьому, в процесі атестації, яка спрямовується на підвищення професіоналізму, кар'єрного росту державних службовців, забезпечення стабільності кадрового корпусу, розв'язуються такі завдання, як виявлення потенційних можливостей персоналу з метою його найбільш доцільного й ефективного використання; стимулювання й заохочення зростання професійної компетентності, зокрема шляхом навчання працівників, ініціативності й творчості; посилення організованості й дисциплінованості, звітності й відповідальності державного апарату [67].

Наступним кар'єрним процесом, дослідження якого потребує аналізу іноземного досвіду, є просування по службі та тісно пов'язана із цим ротація кадрів. Це найболючіший момент сучасної державної служби України, оскільки він залежить не тільки від великої кількості організаційних факторів в органах влади, але й від правильності здійснення всіх попередніх кар'єрних процесів (професійна підготовка, оцінювання та ін.). Тому використання іноземного досвіду для формування механізму управління кар'єрою буде надзвичайно корисним саме для цього кар'єрного процесу.

Більшість процедур з просування по службі та ротації кадрів в органах влади передбачають метою цих заходів забезпечення адекватності спроможностей державного службовця його статусу та заповнення наявних вакансій найбільш високопрофесійними працівниками. Так, в США сучасна модель кар'єри державного службовця не містить автоматичного просування по

службі. Рівень професійності та якість виконаної роботи є основним критерієм для підвищення службовця по посаді. Практика управління кар'єрою має правову основу та відлагоджений механізм просування по службі зарекомендованих конкретними досягненнями службовців.

У Німеччині застосовують особливі відбірні процедури, які відрізняються своєю етапністю. Наприклад, статус чиновника найвищої категорії («А») можна набути після поетапного відбору і вільного прийняття на кадрову службу. Кандидат на кадрову службу з університетською освітою має успішно скласти перший державний іспит і пройти відбір на підготовчу службу. Відібрані кандидати проходять упродовж двох-трьох років підготовчу службу (приблизно 30% цього часу припадає на навчання і 70% – на стажування в різних органах та на посадах різного рівня). Після цього вони повинні витримати другий державний іспит та отримати звання “асесора”, яке засвідчує здатність займати посади на службі і потім успішно пройти процедуру відбору на вакантну посаду. Державні іспити мають дуже складний і формалізований характер, а процедура відбору на вакантну посаду включає попередній відбір кандидатів на підставі їх досьє і остаточний – за результатами співбесіди. Для вступу на вищу (необхідний ступінь бакалавра), середню (потрібна професійна освіта) або просту (необхідна середня освіта) службу існує конкурс документів, підготовча служба є менш тривалою і завершується простим іспитом [12].

В Румунії серед основних вимог до професійної компетентності вищих державних службовців фігурують наявність управлінських, організаційних і лідерських умінь та здатність до прийняття рішень. У Словаччині важливим елементом кваліфікації для призначення на вищу посаду є спроможність кандидата виконувати управлінські функції. Серед компетентностей при проведенні оцінки державних службовців виділяють такі: “знання правової системи”, “якість роботи”, “трудова дисципліна” тощо.

Таким чином, досвід кар'єрного просування персоналу в системі державної служби в більшості країн показує, що головним критерієм

підвищення по службі є професійна кваліфікація, результати її практичної реалізації й стаж роботи.

Наступним кадровим процесом, аналіз іноземного досвіду якого потребує це дослідження, є явище кадрового резерву. Це є історичною національною традицією державного управління багатьох країн Європи та Східної Азії. В світової науково-теоретичній думці та практиці викликають дебати щодо доцільності та необхідності кадрового резерву. В науковій літературі зустрічаються різні підходи до визначення ролі та місця кадрового резерву державної служби. Спектр позицій дуже широкий із протилежними поглядами на його крайніх полюсах: від повної абсолютизації резерву до категоричного неприйняття. Так, наявність і доцільність кадрового резерву припускають експерти Світового банку Л.Акер та Д.Келлі. При цьому, останній аналізував систему професійної підготовки державних службовців в Україні, зокрема у зв'язку з формуванням “кадрового резерву” та в контексті “майбутньої кар’єри” і потреби “відповідати сучасному рівню професіоналізму” [77].

Таким чином, явище кадрового резерву містить в собі досить багато позитивних моментів, які дозволяють використовувати його як достатньо ефективний механізм управління кар’єрою державного службовця. При достатній формалізації та забезпеченні необхідної гнучкості кадровий резерв цілком спроможний ефективного стимулювати державного службовця до підвищення рівня його компетентності. При цьому, кадровий резерв залишається найкращім способом заповнення вакансій найкомпетентнішими для цього працівниками.

Отже, аналіз методів управління кар’єрою державних службовців в інших країнах світу дозволяє дійти висновку, що дієвість, ефективність і результативність органів державної влади залежать не тільки від якості первинного добору та комплектування персоналу, але й від організації його професійної діяльності, подальшого неперервного фахового вдосконалення, кар’єрного росту. Дія цієї системи спрямована на професійне вдосконалення кадрів протягом їх службової кар’єри. При цьому, особлива увага повинна бути

звернена на професійну підготовку, оцінку персоналу, просування по службі та кадровий резерв.

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ НАПРЯМКИ РЕФОРМУВАННЯ ТА ШЛЯХИ ПОКРАЩАННЯ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ

3.1. Управління плануванням кар'єри

Визначення теоретичних засад управління кар'єрою та результати дослідження реального стану цієї системи в органах влади України дозволяють не тільки виявити наявні недоліки, але й сформулювати пропозиції та рекомендації з їх усунення. Це дозволить створити дієвий організаційно-правовий механізм управління кар'єрою державного службовця. Всі компоненти цього механізму повинні здійснювати регулюючий вплив на всі кар'єрні процеси. Таким чином буде забезпечено дієвість системи управління кар'єрою в органах влади України. Тому подальше дослідження повинно зосередитися на визначенні можливості та способів формування відсутніх та покращання недосконалих компонентів механізму управління кар'єрою державного службовця.

Як було встановлено в ході аналізу (чому присвячено попередній розділ), найбільш несформованим та позбавленим управлінського впливу є планування кар'єри. Тому цьому кар'єрному процесу повинно приділити особливу увагу. Також дуже важливим визнано оцінку персоналу в органах влади, що змушує приділити увагу й цьому кар'єрному процесу. Система управління іншими кар'єрними процесами потребує лише вдосконалення деяких окремих компонентів.

Планування кар'єри є найменш врегульованим кар'єрним процесом в органах влади України. При чому, це пов'язано не тільки та не стільки з недоліками організаційно-правового механізму управління кар'єрою державного службовця, скільки з низькою активністю здійснення цього кар'єрного процесу. Як було встановлено в ході дослідження, в органах влади

України планування кар'єри практично не здійснюється. Це актуалізує завдання із запровадження за допомогою системи управління кар'єрою нового кар'єрного процесу.

Як вже було визначено, першим компонентом організаційно-правового механізму управління кар'єрою державного службовця є цілепокладання. Тобто, першочергово необхідно визначити мету здійснення планування службової кар'єри. Тільки чітке встановлення мети цього кар'єрного процесу дозволить підібрати об'єктивні методи його здійснення та критерії його оцінки.

Основний зміст планування кар'єри державного службовця повинен полягати в ефективному використанні усього цінного, чим він володіє чи може володіти як фахівець, для досягнення цілей державної служби – задоволення потреб та інтересів громадян України. Тобто, планування службової кар'єри повинно забезпечити максимально повну віддачу посадовця та отримання конкретним органом влади користі від його знань, вмінь, навичок та кваліфікацій. А в ході професійної діяльності ці показники будуть змінюватися: кваліфікація цілком може збільшитися, а набутий досвід допомагатиме виконувати завдання все більшої складності. Цілком природно, що з часом сформується ситуація, коли професійна кваліфікація посадовця досягне рівня, коли він буде кориснішим на іншій – вищій – посаді. Для того, щоб цей процес не був стихійним, а керівництво та кадрова служба органу влади могли визначити та встановити цей момент, щоб були створені всі необхідні умови для максимально сприятливого здійснення всіх зазначених процесів, потрібно планування кар'єри.

Кар'єрне зростання може відбуватися виключно за умови наявності у самого державного службовця бажання до просування по службі. Не менш важливим фактором є спроможність органу влади, посаду в якому займає службовець, забезпечити необхідні для професійного вдосконалення та службового підвищення умови. Крім того, планування кар'єри може відбуватися лише в масштабах одного органу влади – зайняття державним службовцем посад в інших органах влади надзвичайно важко спрогнозувати, а

кадрова служба не має можливості діяти за межами власної установи. Отже, у планування кар'єри є три обмежувальних фактора: межі установи, спроможність органу влади створювати відповідні умови та бажання самого державного службовця. Саме узгодження цих трьох факторів й складає мету планування кар'єри.

Таким чином, мета планування кар'єри повинна полягати у визначенні перспектив кар'єрного зростання державного службовця в межах одного органу влади шляхом узгодження його особистісних якостей та можливостей органу влади із забезпечення умов для професійного вдосконалення та просування по службі. Чітке та адекватне планування кар'єри дозволить доцільно та раціонально організувати отримання органом влади максимальної користі від просування по службі його працівників.

Наступним компонентом організаційно-правового механізму управління кар'єрою державного службовця, який необхідно сформувати для управління плануванням кар'єри, є регламентація цього кар'єрного процесу. Нерозповсюдженість цього явища в системі органів влади України та пов'язана із цим його нерегламентованість потребують якнайскорішого подолання. Всі настанови щодо здійснення планування кар'єри залишаються лише нереалізованими ідеями., якщо не будуть забезпечені необхідною нормативно-правовою базою.

На сьогодні здійснити регламентацію планування кар'єри шляхом внесення змін до законодавства про державну службу не вбачається доцільним. По-перше, ця процедура надто довга, складна, громіздка та ресурсовитратна як для запровадження одного з кар'єрних процесів. По-друге, в рамках закону важко прописати всі можливі ситуації та всі варіанти дій при плануванні кар'єри. По-третє, наявний закон про державну службу вже починає застарівати та потребує заміни. На сьогодні в системі державної служби намітилися тенденції на прийняття нового законодавства про державну службу (офіційне обговорення проектів триває вже кілька років). Таким чином, регламентація планування кар'єри на рівні законодавства недоцільна.

В той же час, підзаконні нормативно-правові акти цілком дозволяють здійснити регламентацію окремих кар'єрних процесів. Процедура прийняття цих документів значно простіша, ніж законів, а динамічність в застосуванні цілком дозволяє вчасно вносити необхідні зміни. На користь саме такого способу вказує й той факт, що більшість кар'єрних процесів (оцінка, професійне вдосконалення, кадровий резерв) регламентовано саме підзаконними нормативно-правовими актами: указами Президента України, постановами Кабінету Міністрів чи наказами Голодержслужби. Таким чином, регламентація планування кар'єри державних службовців найбільш доцільно здійснити підзаконним актом. Ним може бути будь-який з вже названих видів документів.

Найбільш потужним компонентом організаційно-правового механізму управління кар'єрою державного службовця стосовно планування кар'єри є організація цього кар'єрного процесу. Планування індивідуального професійного розвитку та посадового підвищення означає для державного службовця, що для нього повинен бути створений індивідуальний план кар'єрного розвитку. Цей план повинен укладатися найближчим часом після прийняття на державну службу або зайняття посади після переходу з іншого органу влади. Тільки це дозволить використати весь час роботи посадовця з користю для держави.

План розвитку кар'єри – це документ, у якому повинен бути представлений варіант професійного розвитку та посадового переміщення державного службовця в організації. План повинен визначати основні етапи професійного розвитку чиновника та містити в собі найменування посад, на яких можуть бути проведені стажування чи тимчасове виконання посади, а також перспективний план призначень на вищі посади та перелік необхідних для цього заходів щодо його професійного розвитку [78].

Як і будь-який план, план кар'єри може бути короткостроковим, середньостроковим і довгостроковим. Хоча, найприйнятнішим вбачається план на найближчі 3–5 років з моменту призначення державного службовця на

посаду. При плануванні кар'єри важливо враховувати строки перебування на посаді або етапи (стадії) трудової діяльності службовця. Планування кар'єри базується на тому, що оптимальний час знаходження фахівця на посаді може перебувати в межах 4-5 років.

Практика країн з розвиненими демократією та ринковою економікою свідчить, що для успішної кар'єри працівника його термін перебування на одній посаді в середньому не має перевищувати 5 років [58]. За цей час проходить кілька стадій, що дають можливість всебічно охарактеризувати працівника та його роботу. Після закінчення цього строку обов'язково необхідно створити для державного службовця нові умови та можливості для покращання роботи. У іншому випадку у працівника може знизитися інтерес до професійного розвитку та зацікавленість до процесу і результату праці, а також відбуватися професійна деградація. Після закінчення п'ятирічного строку відбувається зниження трудової віддачі людини, а відтак і руйнування всієї системи управління кар'єрою взагалі. В той час, як планомірне, постійне просування по службі сприяє підвищенню трудової віддачі персоналу **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

За відсутності можливостей професійного чи посадового зростання необхідно передбачити та застосувати інші механізми стимулювання трудової віддачі та професійного розвитку. Пороте, не слід орієнтуватися лише на 4–5-річний термін перебування на посаді та зводити кар'єру до ротації державних службовців. Багато залежить від професійного потенціалу службовця, індивідуальної роботи з ним і можливостей створювати умови для активізації розвитку його здібностей **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

При плануванні кар'єри корисно активно використовувати особливу допоміжну форму планування розвитку кар'єри – кар'єрограму. Кар'єрограма являє собою модель кар'єри та містить маршрут професійно-посадових переміщень службовця (який зазвичай зображується в графічній формі), напрямки та етапи службової кар'єри, орієнтовні строки переводу на відповідні рівні, а також конкретні кваліфікаційні вимоги, необхідні для зайняття певної

посади. Цей документ в однаковій мірі дозволяє і кадровим службам, і самому посадовцю в процесі здійснення службової кар'єри визначати оптимальні цілі кар'єрного розвитку та підбирати адекватні методи їх досягнення. Типові кар'єрограми повинні розроблятися для різних типів кар'єрного просування – і вертикального, і горизонтального. В розробці кар'єрограм крім фахівців з кадрового менеджменту повинні брати участь психологи, соціологи, економісти, фахівці з профорієнтації та ін. Розробці типових кар'єрограм передуює детальний аналіз посадової структури органу влади та визначення змісту трудової діяльності відносно до кожної посади. На основі такого дослідження кадрова служба повинна розробити кілька блоків («пакетів») документів, необхідних для здійснення ефективного управління кар'єрою. Перший блок документів повинні складати професійно-кваліфікаційні характеристики та посадові інструкції. Тут має бути представлена детальна інформація про зміст трудової діяльності по кожній окремій посаді. Другий блок повинні становити документи, які визначатимуть вимоги до конкретного посадовця. Ці документи можуть бути використані і для вирішення інших кадрових задач (прийняття на службу чи звільнення з посади, проведення атестації, планування підвищення кваліфікації тощо).

У плануванні кар'єрного розвитку державних службовців особливу роль повинна відігравати інформація про них. Важливим є, зокрема, відомості про їх мотиви вступу на держслужбу, спрямованість на кар'єру, потенціал та ступінь його реалізованості. Все це може дати можливість виділити тих, хто націлений на професійний розвиток. При цьому важливо визначити, чи базуються їхні кар'єрні амбіції на міцній професійній основі або, принаймні, на передумовах оволодіння нею.

Співробітник повинен сам визначити свої професійні інтереси та брати активну участь у визначенні методів їхньої реалізації (перш за все, у визначенні посади, яку він хотів би зайняти). При цьому необхідно зіставити його можливості з вимогами до конкретної посади, яка його цікавить, і визначити, чи є даний план розвитку кар'єри реалістичним. На цьому етапі співробітникові

необхідна допомога у вигляді консультування та спеціального тестування для визначення сильних та слабких сторін співробітника, його потенційних інтелектуальних можливостей.

Досвід управління персоналом в сфері бізнесу демонструє, що сьогодні найбільш динамічний розвиток кар'єри спостерігається саме в підприємницьких структурах, для яких екстремальні умови роботи є нормою існування. Саме ці екстремальні умови є сприятливим середовищем для творчих особистостей та справжніх професіоналів. Бізнесова практика показує, що за кілька років рядові співробітники можуть проходити кілька рівнів посадової ієрархії та ставати керівниками вищої ланки. Тобто, в комерційних структурах роль і цінності професіоналізму та фахового досвіду персоналу усвідомлюється досить швидко. На державній службі навпаки – вважається, що державний службовець перед призначенням на вищу посаду повинен пройти усі щаблі, що їй передують. Ця вимога диктується абстрактними «інтересами суспільства» та «підтримкою високого авторитету держави й повагою до її законів». Можна довго розмірковувати та сперечатися з приводу вірності та доречності цих переконань, але в будь-якому разі доводиться констатувати їх реальний гальмуючий вплив на кар'єру державного службовця. Тому на державній службі темпи кар'єрного просування значно нижчі, ніж у підприємницьких структурах. Це необхідно враховувати при плануванні кар'єри державного службовця.

При всьому зазначеному, реалізація плану розвитку кар'єри залежить, у першу чергу, від самого працівника. Для цього він сам повинен строго виконувати весь набір заходів, які забезпечують успішну реалізацію плану кар'єри. Найважливішою передумовою службового просування є успішне виконання посадових обов'язків. Співробітник повинен не тільки вміти користуватися всіма доступними професійними способами розвитку, але й демонструвати придбані знання, вміння та навички. Реалізація плану розвитку кар'єри залежить від ефективного партнерства працівника з керівником. Саме керівник оцінює роботу співробітника в займаній посаді та його потенціал,

ухвалює рішення щодо просування та має у своєму розпорядженні ресурси, необхідними для розвитку державного службовця. Для успішного просування співробітника організація повинна знати про його досягнення й можливості.

Таким чином, організація планування кар'єри вимагає докладання зусиль рівною мірою як керівництвом та кадрової службою органу влади, так і самого посадовця. При цьому, існують певні вимоги щодо організації цього кар'єрного процесу – від тривалості окремих етапів кар'єри до способу оформлення стандартів у вигляді кар'єрограми. Дотримання зазначених вимог дозволить успішно сформувати цей компонент організаційно-правового механізму управління кар'єрою державного службовця. В той же час, така система управління кар'єрою повинна бути гнучкою та чутливою для змін як зовнішнього середовища поза установою, так і ситуації всередині органу влади та, навіть, конкретного окремого посадовця. Тільки це дозволить успішно здійснювати організацію планування в органах влади України.

Наступним компонентом організаційно-правового механізму управління кар'єрою державного службовця, який уможливило здійснення планування кар'єри є ресурсне забезпечення цього кар'єрного процесу. Як було визначено, планування кар'єри досить пасивно використовується на державній службі. Тому реалізація цього компоненту організаційно-правового механізму управління кар'єрою державного службовця становитиме фактично новий напрямок в діяльності кадрових служб.

Для запровадження активного планування кар'єри в органах влади України необхідно перш за все визначити методичні засади цієї діяльності. Без чітко визначеної методології цей кар'єрний процес не зможе набути ні масовості, ні необхідних форм виконання. Тому тут необхідна керівна та спрямовуюча діяльність центрального органу державної влади з управління державною службою. Тільки визначення Голодержслужбою методологічних засад та процедури цього кар'єрного процесу дозволить швидко та ефективно запровадити його в практичну діяльність органів влади України. При цьому, така постановка питання цілком дозволяє встановити, що регламентація

планування кар'єри цілком може бути встановлена наказом Головдержслужби України.

Визначення методологічних засад та процедури планування кар'єри державного службовця повинно бути підкріплено необхідною підготовкою кадрів для здійснення цього кар'єрного процесу. Якщо ця діяльність буде новою для кадрових служб, то планування кар'єри вимагатиме надання нових знань та формування нових вмінь у працівників кадрових служб. Більше того, оскільки до процесу планування кар'єри будуть залучені ще й самі службовця та їх безпосередні керівники, то виникає необхідність підготовки до планування кар'єри додатково ще й зазначених груп працівників органів влади. А це вже вимагатиме значного за масштабами професійного навчання державних службовців. Цілком природно, що таке навчання потребуватиме залучення значних ресурсів.

Крім всього зазначеного, необхідно передбачити й ресурсні затрати на здійснення самої процедури планування кар'єри (перш за усе – витрати часу). Приділення уваги працівників кадрових служб цьому кар'єрному процесу унеможливить виконання ними інших видів робіт. І це треба буде враховувати при загальній організації діяльності кадрових підрозділів органів влади. Більше того, виділення часу на здійснення планування кар'єри повинно бути передбаченим і у інших учасників цього кар'єрного процесу – самих державних службовців та їх безпосередніх керівників. Таким чином, час для планування кар'єри повинен бути передбаченим в Положенні про кадрову службу в органі влади та в функціональних обов'язках державних службовців на рівні посадових інструкцій (а для керівників – ще й додаткові функції із участі в плануванні кар'єри своїх підлеглих).

Отже, для ресурсного забезпечення планування кар'єри державного службовця необхідно сформувати методику проведення цього кар'єрного процесу, здійснити навчання всіх учасників процесу та передбачити час на його здійснення. Для цього необхідно внести необхідні зміни до положення про кадрову службу та до посадових інструкцій посадовців. Тільки виконання всіх

зазначених вимог дозволить успішно здійснити ресурсне забезпечення планування кар'єри державного службовця.

Останнім компонентом організаційно-правового механізму, який здійснює управління кар'єрою, є контроль. Без контролю найретельніше виконання окремих процедур з планування кар'єри може біти зведено нанівець недбалістю чи неповнотою виконання інших процедур. При цьому, при плануванні кар'єри контролюватися повинно не тільки сам процес створення плану кар'єру, але і його реалізація.

Тим не менше, контролюватися повинна, перш за все, сама наявність планування кар'єри. Як вже зазначалося, це повинно бути забезпечене шляхом внесення відповідних вимог до положення про кадрову службу органів влади та посадові інструкції державних службовців. Відповідно до цього, здійснення заходів з планування кар'єри повинно стати об'єктом контролю під час різноманітних спеціальних та комплексних перевірок. В результаті здійснення цього кар'єрного процесу повинно стати звичайним виконанням функціональних обов'язків.

Окремо повинно контролюватися ресурсне забезпечення планування кар'єри. Необхідно постійно контролювати здійснення підготовки посадовців до виконання цієї процедури та наявність відповідного виду діяльності в індивідуальних планах роботи державних службовців. Ретельність контролю діяльності чиновників з планування кар'єри (як підлеглих, так і власної) дозволить поступово виховати в державних службовцях усвідомлення важливості цього кар'єрного процесу та стимулює творчу активність в його здійсненні.

Особливої уваги при здійсненні контролю планування кар'єри потребуватиме реальність планів та їх адекватність наявним умовам. Звісно, наявність затвердженої методології планування максимально убезпечить здійснення цього кар'єрного процесу від недбалості та формалізму. Проте, напевно чи утворена система регламентації планування кар'єри буде здатна передбачити всі можливі життєві ситуації та звести це планування до

однозначного алгоритму. Тому при контролі планування кар'єри державних службовців необхідно ретельно перевіряти реальність та прийнятність сформованих планів.

Надзвичайно велике значення має контроль реалізації планів кар'єри. Невиконання цих планів може свідчити або про недосконалість їх формування, або наявність інших проблем в органі влади. Наявність перешкод для службової кар'єри може свідчити про недоліки в структурі установи, застійні процеси в органі влади взагалі та його персоналі зокрема, інші негативні тенденції та процеси. Тому контроль здійснення планів кар'єрного просування дозволяє покращити загальну діагностику органу влади.

Отже, контроль планування кар'єри є важливим компонентом організаційно-правового механізму управління кар'єрою державних службовців. Він дозволяє встановити наявність та дієвість всіх складових цього кар'єрного процесу. Тільки запровадження надійної системи контролю планування кар'єри уможливить здійснення інших кар'єрних процесів.

Таким чином, чітке та адекватне планування кар'єри державного службовця потребує оптимального цілепокладання. Мета цього кар'єрного процесу повинна полягати у визначенні перспектив кар'єрного зростання державного службовця в межах одного органу влади шляхом узгодження його особистісних якостей та можливостей органу влади. Без успішного досягнення цього неможливо організувати ні кар'єру державного службовця, ні взагалі успішної діяльності працівника органу влади.

Крім цілепокладання для успішного планування кар'єри необхідно здійснити регламентацію цього кар'єрного процесу. Найбільш доцільно здійснити підзаконним актом – наказом Головного управління державної служби або постановою Кабінету Міністрів України. Це дозволить не тільки детально визначити всі аспекти здійснення планування кар'єри, але й швидко реагувати на різкі зміни ситуації чи виявлені недоліки.

Найбільших зусиль потребує організація планування кар'єри, яка вимагає участі як керівництва та кадрової служби органу влади, так і самого посадовця.

Основний зміст планування кар'єрного розвитку державного службовця полягає в тому, щоб усі наявні можливості державного органу були оптимально задіяні для підвищення професійної компетенції персоналу з урахуванням цілей державної служби, з одного боку, та інтересів і здібностей. Постійна та кропітка робота зі здійснення цієї діяльності дозволить поступово сформувати потужну систему планування кар'єри державного службовця. Дотримання цих вимог дозволить успішно сформувати цей компонент організаційно-правового механізму управління кар'єрою.

Ресурсне забезпечення планування кар'єри державного службовця потребує формування спеціальної методики здійснення цього кар'єрного процесу. Необхідно також здійснити навчання всіх учасників процесу та передбачити час на його здійснення. Для цього необхідно внести необхідні зміни до положення про кадрову службу та до посадових інструкцій посадовців. Виконання цих вимог дозволить успішно здійснити ресурсне забезпечення планування кар'єри державного службовця.

Важливим компонентом організаційно-правового механізму управління кар'єрою державних службовців є контроль планування кар'єри. Він дозволяє встановити наявність та дієвість всіх складових цього кар'єрного процесу. Запровадження надійної системи контролю планування кар'єри уможливить здійснення інших кар'єрних процесів.

3.2. Оцінка персоналу в органах влади

Побудова системи оцінки персоналу в будь-якій організації повинна здійснюватися відповідно до мети та завдань оцінювання. Тому найпершим кроком при формуванні системи управління саме цим кар'єрним процесом повинно стати цілепокладання. Як вже зазначалося, на сьогодні мета оцінки посадовців вказана в нормативно-правовій базі України недостатньо чітко та конкретно. Таким чином, для наявного організаційно-правового механізму управління кар'єрою державного службовця це завдання трансформується в

корегування мети оцінки персоналу органів влади. Цілі, яких потрібно досягти за допомогою оцінки, повинні бути конкретними. Саме це дозволить підібрати адекватні методи оцінки, форми організації процедури тощо.

Організаційно в Україні на сьогодні сформувалося два способи оцінки персоналу в органах влади: атестація та щорічна оцінка. Такий поділ цілком дозволяє здійснювати оцінку різних аспектів діяльності чиновників. А це в свою чергу дозволить сформувати достатньо гнучку систему оцінювання.

На державній службі (як і в будь-якому виді діяльності) оцінці можуть підлягати різні аспекти. Можна оцінювати самого працівника як носія певних якостей, тобто визначати спроможність виконувати згідно процедури деякі робочі операції відповідно до певного рівня якості. У випадку наявності всіх необхідних кваліфікацій можна оцінювати реальне застосування працівником своїх вмінь та навичок (таким чином перевіряється ще й сумління робітника). За відсутності позитивних результатів діяльності виникає причина піддавати сумніву наявність необхідних вмінь. Проте, якщо проводити оцінку виконання після успішного виявлення наявності необхідних вмінь, то погані результати практичної діяльності цілком можна буде пояснити відсутністю у працівника спроможності застосовувати наявні вміння на практиці чи взагалі небажанням займатися цією діяльністю. Якщо ж необхідні знання та вміння підкріплюються високими позитивними результатами діяльності, то цілком можна приступити до діагностики здатності працівника до професійного вдосконалення та просування по службі.

Таким чином, при оцінці персоналу необхідно проаналізувати три аспекти: відповідність кваліфікаційних якостей працівника займаній посаді, результативність діяльності службовця та можливість просування по службі. Всі ці види оцінювання формують собою певну ієрархію, де кожен наступний рівень можливий тільки за наявності відповідності попередньому рівневі:

1. Оцінка професійної компетентності працівника, його відповідності кваліфікаційним вимогам до посади, спроможності займати цю посаду;

2. Оцінка результативності діяльності працівника, його сумлінності в роботі, використання при виконанні службових обов'язків наявних в нього відповідних посаді знань, вмінь та навичок;

3. Оцінка спроможності працівника до покращання своєї діяльності, до професійного вдосконалення, можливість здійснення працівником просування по службі.

Перший та останній види оцінювання надзвичайно схожі між собою – в обох випадках необхідно визначити відповідність кваліфікації працівника певному рівню: наявній чи майбутній посаді. А оцінювання результативності діяльності (за умов позитивних результатів оцінки кваліфікаційного рівня) визначає спроможність працівника реалізовувати свої можливості. Фактично, перша та третя форми оцінки співпадають – висновок про спроможність службовця зайняти нову посаду саме й означає його кваліфікаційну відповідність цій новій посаді. Тільки при вступі на державну службу ця оцінка здійснюється вперше та не має на меті встановлення відповідності займаній посаді, оскільки такої посади ще не існує (громадянин не перебуває на посаді).

Все наведене дозволяє визначити різні цілі різних процедур з оцінки персоналу органів влади: атестації державних службовців та їх щорічної оцінки. Визначення відповідності знань та вмінь працівника необхідна переважно тільки для його призначення на посаду. Тому ця процедура може проводитися не частіше, ніж вважається прийнятним здійснювати підвищення по службі – раз на кілька років. Організаційно цим вимогам повністю відповідає атестація. А достатня результативність діяльності повинна бути постійним явищем. Цьому виду оцінки організаційно відповідає щорічна оцінка діяльності державного службовця.

Визначення цілей кожної окремої процедури з оцінки персоналу дозволяє ретельніше визначити критерії оцінювання. Відповідно до цього, при атестації необхідно оцінювати знання та вміння – якості, які зазвичай підтверджуються офіційними документами: дипломами, сертифікатами, свідоцтвами, довідками та ін. Навіть морально-психологічні якості працівника (від спроможності

працювати в колективі до патріотизму) можуть мати формальне вираження, підкріплене офіційним документом. При атестації досягнення в сфері практичної діяльності припускаються виключно для ілюстрації професійної спроможності оцінюваного.

Оцінка результативності діяльності забезпечує встановлення відповідності реальної повсякденної роботи державного службовця його функціональним обов'язкам. Для цього замало відповідати певним статичним критеріям. Тому при цій оцінці необхідно активно застосовувати інформацію про виконання посадовцем звичайних функцій та поточних завдань.

Отже, здійснення цілепокладання оцінки персоналу дозволяє сформувати цей важливий компонент організаційно-правового механізму управління кар'єрою державного службовця. Працівники органів влади України повинні оцінюватися в два способи: атестація посадовця та оцінка діяльності. Таким чином, цілепокладання дозволяє встановити необхідні форми та методи реалізації цього компоненту системи управління кар'єрою.

Регламентація оцінки персоналу органів влади не потребує значних трансформацій. Як вже зазначалося у попередньому розділі, цей компонент організаційно-правового механізму управління кар'єрою державного службовця достатньо повно відображено в нормативних актах. Вдосконалення потребує тільки зміст деяких норм стосовно оцінки. При цьому, здійснювати це необхідно на певному рівні ієрархії нормативно-правових актів. Так, запровадження нововведень зовсім не вимагає внесення змін до законів. А наявність спеціальних положень щодо оцінки в підзаконних актах дозволяє лише змінити деякі норми, що цілком можливо здійснити указами Президента України чи постановами Кабінету Міністрів.

Значно більшої уваги та змін потребує організація оцінки персоналу в органах влади. Саме цей компонент організаційно-правового механізму управління кар'єрою державного службовця фактично визначає всі дії та процедури з оцінки персоналу органів влади. Саме він повинен бути реалізований в змінах нормативно-правової бази, про які вже йшлося.

Після визначення цілей оцінювання необхідно визначити коло учасників оцінювання. До них слід віднести не тільки безпосереднього керівника, але й самого посадовця (самооцінка) та його колег (зі збереженням анонімності). Відповідно, при визначенні конкретних методів оцінювання треба врахувати необхідність участі в процедурі оцінювання зазначених осіб.

Наступним кроком в підготовці до оцінки персоналу є вибір оптимального періоду оцінювання. На сьогодні нормативно-правова база передбачає різну періодичність для обох форм оцінювання – атестації та оцінки діяльності. Є всі підстави вважати, що частота оцінювання персоналу органів влади досягла свого максимуму (щорічна), а подальше збільшення частоти не принесе підвищення якості чи результативності оцінювання.

Наступним етапом організації оцінювання персоналу є вибір методів оцінки, який відповідає її цілям. На сьогодні завдяки відносній простоті у застосуванні найпоширенішими є наступні методи оцінки персоналу:

- «шкала оцінки на підставі поведінки» (Behaviourally Anchored Rating Scale) – оцінка, орієнтована на ключові характеристики поведінки;
- «360 градусів» – всебічна оцінка діяльності (застосовується для керівників середньої ланки): знизу, згори й по горизонталі;
- „управління по цілям” (Management by objectives) — оцінка ступеня досягнення співробітниками поставленої мети, де враховується індивідуальний результат і строк виконання;
- «робочі стандарти» – оцінка показників продуктивності праці співробітників у порівнянні із заздалегідь установленими стандартами або нормами виробництва.

Метод BARS передбачає побудову оцінкової шкали, в якій чітко та досить детально описується певний тип поведінки, що відповідає певному рівню оцінки. При використанні цього методу оцінювач має „опис поведінки” співробітника та обирає той варіант, який найбільш відповідає поведінці працівника, який оцінюється. Розробка шкали оцінки на підставі поведінки як правило включає п'ять етапів: формування переліку критичних випадків

(«інцидентів»), визначення обсягу виконання обов'язків, уточнення результатів (перерозподіл критичних випадків), формування „шкали випадків” та розробка остаточного інструмента. Шкала може містити достатньо велику кількість позицій (наприклад, сім, де 7 означає «блискуче», а 1 – «неприйнятно»). Але при практичному застосуванні шкали з великою кількістю позицій надзвичайно складно розрізнити сусідні рівні: важко об'єктивно визначити різницю між «дуже добре» й «блискуче» чи «дуже добре» й «добре».

Метод «360 градусів» використовується, як правило, для оцінки діяльності керівників середньої ланки. Відмітною його особливістю є комплексний підхід, тобто, в процесі оцінювання беруть участь всі особи, з якими оцінюваний взаємодіє у своїй трудовій діяльності: безпосередній керівник, підлеглі, колеги (начальники суміжних підрозділів) та «зовнішні фахівці» (як варіант: працівники інших органів влади, представники громадськості тощо). Оцінка діяльності здійснюється за результатами опитування або анкетування представників всіх зазначених категорій. При розробці анкети важливо включити три основні характеристики: професійної, виробничі й управлінські компетенції.

Метод „управління по цілям” (МВО) передбачає активну взаємодію керівника з підлеглим. За цим методом оцінка відбувається у два етапи. На першому етапі (як правило, на початку якогось звітного періоду – зазвичай, місяця, кварталу або року) для кожного співробітника розробляються й погоджуються цілі, строки виконання й критерії, по яких будуть оцінюватися результати. Звісно, ці цілі та завдання повинні відповідати широковідомому принципу „SMART”: бути специфічними (specific) для цієї організації/підрозділу/співробітника, мати вимірні результати (measurable), бути досяжними (achievable) та орієнтованими на результат, а не на зусилля (result-oriented), а також мати часові рамки для виконання (time-based). Цілей на певний період часу не повинне бути занадто багато – оптимальним вважається три-п'ять. На другому етапі здійснюється власно оцінка досягнення поставлених цілей. По закінченні другого етапу проводиться підрахунок відсотка виконання завдань, досягнення цілей. Оцінка по даному методі часто зв'язується зі стимулюванням:

наприклад, від відсотка виконання завдання залежить премія працівників. Установи, що впровадили метод МВО, відзначають збільшення продуктивності праці, підвищення лояльності співробітників, ріст зацікавленості персоналу в результатах своєї роботи при одночасному скороченні фонду заробітної плати. В зв'язку із цим, даний метод є цілком прийнятний для використання в органах влади України.

У методі «Робочі стандарти» використовується порівняння показників продуктивності праці співробітника із заздалегідь встановленими стандартами. Критерії продуктивності, орієнтовані на кількісні (кількість операцій в одиницю часу або за встановлений період, обсяг документообігу, кількість особисто прийнятих громадян та ін.) і якісні (відповідність еталонам, кількість скарг, відгуки керівництва тощо) характеристики. Найчастіше даний метод використовується на великих промислових підприємствах, але його можна адаптувати й для органів влади.

З усіх зазначених методів далеко не всі є безумовно придатними чи прийнятними для постійного застосування в органах влади при оцінці їх персоналу. Так, метод BARS є надмірно громіздким та недостатньо позбавленим суб'єктивізму. Взагалі, примірний перелік загальних критеріїв та показників якості роботи державного службовця, який міститься в Загальному порядку проведення щорічної оцінки виконання державними службовцями покладених на них обов'язків і завдань, цілком можна вважати вже запровадженим в державній службі України методом BARS.

Метод «360 градусів», навпроти, є надзвичайно вдалим для оцінки діяльності керівного складу будь якого рівня в органі влади. Він дозволяє значно розширити колегію оцінщиків, яка зазвичай обмежується членами атестаційної комісії. А поява можливості впливу підлеглих та рівних за статусом колег на результати атестації керівника сприятиме формуванню високої культури спілкування та поведінки і позитивного морально-психологічного клімату як в окремому підрозділі, так і в цілому органі влади.

Метод МВО являє собою доволі вдалий компроміс між загальними потребами установи та конкретними можливостями кожного окремого посадовця. Він робить процедуру оцінки простою та зрозумілою, гнучкою та конкретною, орієнтованою не тільки на результати, але й на можливості. Тому цей метод цілком прийнятний для використання в організації оцінки персоналу в органі влади. Він цілком може доповнити щорічну оцінку, якщо на початку року (періоду, який буде оцінюватися) безпосередній керівник разом з підлеглим встановлять ті цілі, досягнення яких й буде оцінюватися під час щорічної оцінки.

Таким чином, теорія управління має готові до використання (навіть в органах влади) методики. Більше того, деякі з них вже реалізовані в системі оцінювання персоналу органів влади України. Проте, формування організаційно-правового механізму управління кар'єрою державного службовця вимагає більш активного застосування формальних методів оцінки персоналу.

Наступний етап оцінювання результативності персоналу потребує документування результатів оцінки виконання посадовцем своїх обов'язків. При цьому дуже важливо документувати не тільки якісні, успішні, але й незадовільні результати (виконання). Це дозволяє керівникові надалі обговорювати зі співробітниками конкретні факти, зменшить суб'єктивізм. Основні принципи документування результатів наступні:

- точність та реальність;
- облік фактів, а не думок та емоцій;
- ведення записів, а не довіра до пам'яті;
- послідовність.

Виконання роботи може бути блискучим, гарним або поганим, однак підставою для оцінки й для висновків про професіоналізм співробітника воно стане тільки після фіксації в документах.

Саме на цьому етапі оцінювання результативності персоналу здійснюється підведення підсумків. Але ні чинна нормативно-правова база, ні практика діяльності органів влади не передбачає жодних дій керівника з використання

результатів оцінки стосовно оціненого. Тому надзвичайно важливим є запровадження практики підсумкової співбесіди. Наприкінці оцінювання безпосередній керівник повинен провести індивідуальну бесіду із працівником, повідомити про свої зауваження й побажання, обговорити перспективи розвитку співробітника, скорегувати подальший напрямок його діяльності. При цьому важливо, щоб інформація, що одержує оцінюваний працівник про результативність своєї роботи, була об'єктивною. Якщо загальна картина негативна, співробітника потрібно повідомити про це, запропонувати шляхи поліпшення ситуації. Якщо загальна картина позитивна, керівник також повинен переконатися в тім, що працівник знає про це.

Аналогічні дії із засвоєння результатів оцінки повинен робити й працівник. Зокрема, він повинен обговорити зі своїм безпосереднім начальником ступінь досягнення результатів, пояснити причини, з яких, на його погляд, окремі завдання неможливо було вирішити, та спільно визначити, як підвищити ефективність роботи в майбутньому. За результатами оцінки повинен укладатися індивідуальний план розвитку (своєрідний „план перспективних дій”), що дозволить співробітникові розвиватися й досягти більш високих показників протягом наступного оцінного періоду. План перспективних дій повинен включати наступні обов’язкові елементи:

- обмін досвідом і знаннями з колегами й керівником;
- процес самопідготовки співробітника (робота зі спеціальною літературою, навчання на курсах і т.п.);
- система тренінгів для розвитку конкретних навичок й умінь;
- консультації із зовнішніми фахівцями, стажування.

На заключному етапі оцінювання результативності персоналу сформовані рекомендації керівника щодо розвитку кожного співробітника повинні бути передані до кадрової служби. Спеціальний працівник відділу кадрів, відповідальний за проведення оцінки результативності, повинен здійснити аналіз інформації, узагальнити її й у вигляді зведеного звіту та подати останній вищому керівництву органу влади. Цей звіт, крім даних безпосередньо оцінки,

повинен включати план дій з усунення недоліків у професійній діяльності оцінюваних і способи заохочення та стимулювання кращих співробітників, розроблені кадровою службою на підставі висновків і рекомендацій лінійних керівників.

Для того щоб оцінка була корисною технологією й давала відчутні результати, необхідно дотримуватися наступних вимог:

1. Головною метою оцінки результативності є не прагнення до покарання співробітників та заохочення їх сумління, а допомога у виявленні недоліків в роботі та їх усуненні. При цьому найважливішу роль відіграє об'єктивність й аргументованість проведеної оцінки.

2. При здійсненні процедури оцінки не можна обмежуватися одноразовим заходом. Циклічність оцінки забезпечує можливість порівняння результатів, тобто відстеження динаміки, і дозволяє виключити вплив випадкових факторів.

3. Необхідно погодити результати оцінки з іншими системами управління. Результати оцінки можуть і повинні впливати на політику прийому на держслужбу, методи професійної й соціальної адаптації новачків у підрозділі, організацію заходів щодо навчання, формування кадрового резерву, рівень винагород і форми стягнень.

4. Необхідно надавати зворотний зв'язок за підсумками оцінки. Під час підсумкової бесіди потрібно оперувати фактами, говорити про поведінку людини, не зачіпати її особистої гідності, щоб взаємодія під час оцінки була конструктивною.

Один з найважливіших компонентів оцінки персонала — це живе спілкування безпосереднього керівника із співробітником, тобто спеціальна бесіда, обґрунтована фактами службової поведінки та проведена з урахуванням компетенцій. Мета цієї бесіди – повідомити співробітнику, що він робить на роботі добре, а що не дуже. І сутність цієї бесіди – не тільки розставити крапки над «і», а мотивувати співробітника на поліпшення своєї службової поведінки, розкрити його виробничий (особовий і професійний) потенціал.

Саме ці фактори дозволять зміцнити авторитет керівника в очах підлеглих і допоможуть співробітникам ставитися до оцінки як до невід'ємної частини його посадових обов'язків. Варто, щоб інформація, що одержує оцінюваний співробітник про результативність своєї роботи, була об'єктивною.

Описані методи оцінки та вимоги до їх застосування є складовими методологічного забезпечення. Здійснити його цілком можливо шляхом формування певних інструкцій у вигляді методологічних рекомендацій, які б деталізували визначені нормативною базою процедури. Застосування всіх наведених методів оцінки вимагає значної фахової підготовки керівного складу органів влади. А це можливо виключно за умови відповідної професійної підготовки керівних працівників органів влади (наприклад, включення відповідного розділу до програм їх підготовки).

Здійснення заходів всіх наведених та застосування зазначених методів потребує значного часу, який в органах влади є надзвичайно обмеженим ресурсом. Крім цього, спроможність до оцінки персоналу повинна бути передбачена в професійно-кваліфікаційних характеристиках, а діяльність з оцінки персоналу та участь самого персоналу в цій процедурі повинна бути передбачена на рівні посадових інструкцій. Всі ці моменти повинні бути визначені та закріплені в нормативній базі, що становить нормативно-правове забезпечення оцінки персоналу. Виключно наявність всіх вказаних ресурсів (методології та нормативної бази, знань та вмінь учасників, спеціально виділеного часу) дозволить здійснити оцінку персоналу органів влади на належному якісному рівні.

Не менш важливим компонентом організаційно-правового механізму управління кар'єрою державного службовця є контроль оцінки персоналу в органах влади. Без забезпечення дотримання всіх процедур цього кар'єрного процесу виникає великий ризик зменшення результативності його здійснення та навіть перетворення на репресивний захід. Високий ступінь формальності методів оцінки цілком дозволяє організувати контроль їх застосування. А наявність чітко визначених та формалізованих процедур (підготовка

оцінювання, формування характеристик, проведення співбесід та ін.) цілком дозволяє успішно контролювати здійснення цього кар'єрного процесу. Отже, запровадження всіх зазначених форм та методів оцінки персоналу органів влади одночасно дозволить сформувати й систему контролю цього кар'єрного процесу.

Таким чином, оцінка персоналу органів влади є визначальним кар'єрним процесом. Тому вдосконалення цього процесу шляхом формування та вдосконалення окремих компонентів організаційно-правового механізму управління кар'єрою державного службовця дозволить значно покращати роботу органів влади. При цьому, вдосконалення потребують навіть наявні компоненти – цілепокладання, регламентація та організація. А ресурсне забезпечення та контроль оцінки персоналу взагалі потребують формування. Цілепокладання оцінки державних службовців дозволяє встановити необхідні форми та методи реалізації цього компоненту системи управління кар'єрою. Працівники органів влади України повинні оцінюватися в два способи: атестація посадовця та оцінка діяльності. Регламентація оцінки персоналу органів влади не потребує значних трансформацій нормативно-правової бази державної служби України. Вдосконалення цього компоненту не вимагає внесення змін до законів, а дозволяє обмежитися лише підзаконними актами – указами Президента України чи постановами Кабінету Міністрів.

Найбільшого вдосконалення потребує організація оцінки персоналу органів влади України. Для цього необхідно збільшити формалізацію всіх процедур, розпочати використання нових (як для державної служби України) методів оцінювання, зробити цю процедуру всебічною та багаторівневою, забезпечити відповідність учасників процесу вимогам до його здійснення. А найголовніша вимога до організації оцінювання – обов'язковість здійснення його результатів. Здійснення оцінки персоналу органів влади України потребує значного ресурсного забезпечення. Для забезпечення належного якісного рівня цього кар'єрного процесу необхідна наявність відповідної методології та нормативної бази, знань та вмінь учасників, спеціально виділеного часу. А

запровадження всіх визначених форм та методів оцінки персоналу органів влади одночасно дозволить сформувати й систему контролю цього кар'єрного процесу.

Таким чином, серед усіх кар'єрних процесів найбільш несформованим та позбавленим управлінського впливу є планування кар'єри. Тому цьому кар'єрному процесу повинно приділити особливу увагу. Оцінка персоналу органів влади України перебуває в значно кращому стані, але виняткова важливість цього кар'єрного процесу змушує приділити йому окрему увагу. Система управління просуванням по службі, професійним вдосконаленням та кадровим резервом потребує лише вдосконалення деяких окремих компонентів.

Мета планування кар'єри повинна полягати у визначенні перспектив кар'єрного зростання державного службовця в межах одного органу влади шляхом узгодження його особистісних якостей та можливостей органу влади. Регламентацію цього кар'єрного процесу найбільш доцільно здійснити підзаконним актом – наказом Головного управління державної служби або постановою Кабінету Міністрів України. Найбільших зусиль потребує організація планування кар'єри, яка полягає в тому, щоб усі наявні можливості державного органу були оптимально задіяні для підвищення професійної компетенції персоналу з урахуванням цілей державної служби, з одного боку, та інтересів і здібностей. Ресурсне забезпечення планування кар'єри державного службовця потребує формування спеціальної методики здійснення цього кар'єрного процесу, навчання всіх учасників процесу та виділення часу на його здійснення. Ретельний контроль планування кар'єри дозволяє встановити наявність та дієвість всіх складових цього кар'єрного процесу.

В управлінні оцінкою персоналу органів влади цілепокладання, регламентація та організація потребують вдосконалення, а ресурсне забезпечення та контроль взагалі потребують формування. Працівники органів влади України повинні оцінюватися в два способи: атестація посадовця та оцінка його діяльності. Регламентація оцінки персоналу не потребує значних

трансформацій нормативно-правової бази державної служби України. Для вдосконалення оцінки персоналу необхідно збільшити формалізацію всіх процедур, розпочати використання нових методів оцінювання, зробити цю процедуру всебічною та багаторівневою, забезпечити відповідність учасників процесу вимогам до його здійснення та зробити результати оцінки обов'язковими для використання. Для забезпечення належного якісного рівня цього кар'єрного процесу необхідна наявність відповідної методології та нормативної бази, знань та вмінь учасників, спеціально виділеного часу. А запровадження всіх визначених форм та методів оцінки персоналу органів влади одночасно дозволить сформувати й систему контролю цього кар'єрного процесу.

ВИСНОВКИ

Таким чином, в магістерській роботі здійснено комплексне дослідження одного з провідних елементів системи управління персоналом в органі влади – механізму управління кар'єрою державного службовця. Це дозволило вирішити завдання з визначення концептуальних засад системи управління кар'єрою в органах влади шляхом науково-теоретичного аналізу організаційно-правового механізму управління кар'єрою та сформулювати конкретні пропозиції з вдосконалення системи управління персоналом в органах влади України.

Системний розгляд складного поняття “кар'єра державного службовця” дозволив охарактеризувати явище кар'єри як об'єкт управління та дати чітке визначення самого поняття, розглянути структурні складові цього процесу та їх зміст, виявити всі форми професійного розвитку, їх взаємозв'язки та звести їх в цілісну теоретичну картину. Службова кар'єра як об'єкт управління – це поступовий процес зміни статусу працівника шляхом зайняття в ході професійної діяльності (проходження служби) різних посад. Кар'єра як складне явище може бути класифіковано за різними ознаками, що створює можливість для діагностики успішності цього явища та виявлення особливостей здійсненні цього процесу. Систематизація відомостей, отриманих у результаті всебічного дослідження сутності кар'єри як явища та їхня формалізація дозволяють виявити закономірності та механізми управління конкретними кар'єрними процесами в органі влади.

Кар'єра державного службовця є не стільки засобом досягнення успіху конкретним індивідом, скільки чинником розвитку органу влади як організації. Просування по службі супроводжується цілим комплексом кар'єрних процесів, які формують передумови кар'єрного зростання та становлять його сутнісний зміст. Найпершим кар'єрним процесом є планування кар'єри – визначення цілей кар'єрного розвитку та способів їх досягнення. Наступним кар'єрним процесом є ділова оцінка персоналу – цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик працівників вимогам посади або місця.

Найважливішим кар'єрним процесом є просування по службі – зайняття службовцем вищих посад та отримання ним більш високих рангів. Наступним етапом в системі професійного розвитку є професійне вдосконалення – складова кар'єри, яка передбачає створення умов для реалізації планів підвищення професіоналізму і включає фахову підготовку, підвищення рівня кваліфікації та стажування державних службовців. Одним з кар'єрних процесів є кадровий резерв – складне та багатоаспектне явище, яке дозволяє не тільки мати можливість для екстреного заповнення вакантних посад, але й створює перспективи для кар'єри державного службовця.

Результати дослідження іноземного досвіду управління кар'єрою державного службовця свідчить про те, що дієвість, ефективність і результативність органів державної влади залежать не тільки від якості первинного добору та комплектування персоналу, але й від організації його професійної діяльності, подальшого неперервного фахового вдосконалення, кар'єрного росту. Аналіз нормативно-правової бази управління кар'єрою державних службовців в Україні свідчить, що завдяки своїй довгій еволюції вона дозволяє регулювати достатньо велику кількість аспектів службової кар'єри на рівні законів. Окремі кар'єрні процеси в органах влади регламентовані підзаконними нормативно-правовими актами. В той же час, нормативно-правові акти регламентують далеко не всі кар'єрні процеси в органах влади України. В законах та підзаконних актах визначені механізми та процедури здійснення тільки оцінки персоналу органів влади, зарахування до кадрового резерву та професійного навчання. Але навіть визначені цими нормативними актами кадрові процеси містять внутрішні суперечливості та процедурну недовершеність. Все це змушує досліджувати окремо всі кар'єрні процеси та визначати способи виправлення виявлених недоліків.

Дослідження реалізації дії системи управління кар'єрними процесами в органах влади України виявляє недоліки системи управління кар'єрою. Для вдосконалення оцінки персоналу необхідно збільшити формалізацію всіх процедур, розпочати використання нових методів оцінювання, зробити цю

процедуру всебічною та багаторівневою, забезпечити відповідність учасників процесу вимогам до його здійснення та зробити результати оцінки обов'язковими для використання. Для забезпечення належного якісного рівня оцінки персоналу необхідна відповідна методологія та нормативно-правова база, знання та вміння учасників цього кар'єрного процесу, спеціально виділений час. Запровадження визначених в роботі форм та методів оцінки персоналу органів влади одночасно дозволить сформувати й систему контролю цього кар'єрного процесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Іншин М.В. Історія виникнення , розвитку та формування державної служби в Україні /М.І. Іншин// Юридична наука і практика – 2011.- №2-с.38-43
2. Бакуменко В.Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики: [монографія] / В.Д. Бакуменко. – К. : Вид-во УАДУ, 2000. – 328 с.
3. Державна служба : підручник : у 2 т./редкол. Ю.В. Ковбасюк (голова),О.Ю. Оболенський (заст. Голови), С.М. Серьогін(заст.голови) та ін - К.- Одеса: НАДУ, 2012.- Т.1.- 372 с.
4. Битяк Ю.П. Державна служба в Україні: організаційно-правові засади: [монографія] / Ю.П. Битяк – Х. : Право, 2005. – 304 с.
5. Богданова Н. Світовий досвід підготовки молоді до державної служби та кар'єрного росту державних службовців / Н. Богданова // Актуал. проблеми держ.упр.: зб. наук. пр. – Одеса : ОРІДУ УАДУ, 2007. – Вип. 2(30). – С. 213-221
6. Богородіченко А. Шляхи провадження фундаментальних вимог щодо оцінки державних службовців / А. Богородіченко // Актуальні проблеми державного управління: наук. зб. – О. : ОРІДУ УАДУ, 2002. – Вип. 10. – С. 162-172.
7. Історія державного управління : навч.-метод. Вид.: у 3 т/ С.М. Коник (кер.), Р.Б.Воробей, В.А. Грабовський та ін .-К. : Вид-во НАДУ, 2007.-Т.1.-99с
8. Боссарт Д., Деммке К. Державна служба у країнах-кандидатах до ЄС: нові тенденції та вплив інтеграційного процесу / пер. з англ. О.М. Шаленко]. – К. : Міленіум, 2004. – 128 с.
9. Брайченко О. Тенденції підготовки і підвищення кваліфікації кадрового резерву на посади голів районних державних адміністрацій / О. Брайченко, В. Яцюк // Навчальний процес у закладах системи перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів: досвід та проблеми: зб. наук.

та наук-метод. пр. – К. : Вид-во УАДУ, 2003. – С. 42 – 55.

10. Бураковська А. Нові освітні технології професійної підготовки державних службовців / А. Бураковська, О. Мельников, В. Шайдеров // Вісн. УАДУ. – 2003. – № 1. – С. 74 – 80.

11. Буцька І. О. Планування кар'єри державних службовців з використанням зарубіжного досвіду / І. О. Буцька // Теорія та практика державного управління. Вип.8. – Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2004. – С.85-88

12. Виконавча влада і адміністративне право / За заг. ред. В.Б.Авер'янова. – К. : Вид-во: Дім Ін-Юре, 2002. – С. 356–363.

13. Воронкова В.Г., Кадровий менеджмент / В.Г. Воронкова.– К. : Професіонал, 2004. – 190 с.

14. Воронько О. Державна кадрова політика України: її формування і принципи / О. Воронько // Вісн. УАДУ. – 1999.– № 4. – С. 60 – 68.

15. Воронько О.А. Керівні кадри: державна політика та система управління: Навч. посіб. для студентів, слухачів із спец. “Державне управління”, “Державна служба” / О.А. Воронько. – К. : Вид-во УАДУ, 2000. – 156 с.

16. Головатий М. До проблеми професіоналізації державної служби в сучасній Україні / М. Головатий // зб. наук. праць УАДУ. – К., 2000. – Вип. 2: В 4 ч. – Ч. 3. – С. 213 – 217.

17. Гончарук, Н. Т. Керівний персонал у сфері державної служби України: формування та розвиток : [монографія] / Н. Т. Гончарук. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2007. – 239 с.

18. Гончарук, Н. Т. Планування і розвиток професійної кар'єри керівного персоналу у сфері державної служби / Н. Т. Гончарук // Зб. наук. пр. Дніпропетр. регіон. ін-ту держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України. – 2006. – Вип. 3. – С. 167–180.

19. Гурне Б. Державне управління / Б. Гурне – К. : Основи, 1993. – 165 с.

20. Державна кадрова політика в регіональному вимірі [Текст] : [монографія] / С. М. Серьогін, Н. Т. Гончарук, І. Г. Батраченко [та ін.] ; за заг. ред. С. М. Серьогіна. – Д. : Вид-во ТОВ «Днепррост», 2006. – 108 с.
21. Державна кадрова політика: теоретико-методологічне забезпечення [Текст] : [монографія] / за заг. ред. В. М. Олуйка. – К. : Вид-во НАДУ, 2008. – 420 с.
22. Державна служба в Україні: нормативно-правове регулювання: Навчальний посібник / Упоряд. О.І. Сушинський. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2003. – 292 с.
23. Державне управління, державна служба і місцеве самоврядування: [монографія] / Кол. авт.; За заг. ред.– проф. О.Ю.Оболенського. – Хмельницький : «Поділля», 1999. – 570 с.
24. Державний службовець в Україні (пошук моделі) / Н.Р. Нижник, В.В. Цветков, Г.І. Леліков та ін. – К.: Ін-Юре, 1998. – 272 с.
25. Державний службовець в Україні: удосконалення підвищення кваліфікації (організаційно-правовий аспект): [монографія] / Н.Р. Нижник, В.М. Олуйко, В.А. Яцюк. – Львів : Вид-во національного університету «Львівська політехніка», 2003 . – 300 с.
26. Дзвінчук Д. Актуалізація якості державних службовців і підвищення їх кваліфікації / Д. Дзвінчук // зб. наук. праць УАДУ. – К., 2000. – Вип. 2: В 4 ч. – Ч. 4. – С. 320 – 327.
27. Дзвінчук Д. Підвищення кваліфікації державного службовця як процес і результат розвитку компетентності / Д. Дзвінчук // Вісн. УАДУ. – 1999. – №1. – С. 194 – 199.
28. Дудко С. Концепція стратегічного планування професійного навчання державних службовців / С. Дудко, В. Сороко // Вісник державної служби. – 2003. – № 3. – С. 72 – 79.
29. Дьомін О. Державна кадрова політика: система роботи з кадрами державної служби / О. Дьомін, Г. Леліков, В. Сороко // Вісник державної служби. – 2001. – № 2. – С. 65 – 84.

30. Черноног Є.С. Державна служба : історія, теорія та практика: навч. посіб./Є.С. Черноног. – К.: Знання . 2008. - 458с.

31. Загальний порядок проведення іспиту кандидатів на заміщення вакантних посад державних службовців: Затверджено Наказом Головдержслужби України та УАДУ від 10 трав. 2002 р. № 30/84 // Вісн. держ. служби України. – 2002. – № 2. – С. 87 – 93.

32. Загальні методичні рекомендації щодо проведення щорічної оцінки виконання державними службовцями покладених на них обов'язків і завдань: Затверджено Наказом Головдержслужби України від 31 трав. 2002 р. № 39 // Вісн. держ. служби України. – 2002. – № 3. – С. 74 – 88.

33. Кадрова політика і державна служба у сфері публічного управління (регіональний аспект) : [монографія] / В.М. Мартиненко, С.М. Серьогін, В.О. Євдокимов та ін. ; За заг.ред. В.М. Мартиненка. – Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2008. – 304 с.

34. Кар'єра як соціальний феномен: сутність, ознаки, технології побудови [Текст] / Альшевська Н. // Соціологія: теорія, методи, маркетинг. – 2000. – №2. – С.106–112.

35. Пахомов І.М. Адміністративно- правові питання державної служби СРСР/І.М. Пахомов.- к. :Вид-во Київського університету , 1971.-128 с.

36. Корвацька З.Я. Особливості підвищення кваліфікації службовців у Великобританії. Досвід для України / З.Я. Корвацька, П.І. Шевчук // Соціально-економічна ефективність державного управління: теорія, методологія та практика: матеріали щорічної наук.-практ. конф. 23 січ. 2003 р.: У 2 ч. / За заг. ред. А. Чемериса. – Л. : ЛРІДУ УАДУ, 2003. – Ч. 1. – С. 122– 126.

37. Кошова Т. Можливості впровадження зарубіжного досвіду професіоналізації кадрів органів державної влади в Україні / Т. Кошова // Державне управління в умовах інтеграції України в Європейський Союз: матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 29 трав. 2002 р. – К. : Вид-во УАДУ, 2002. – С. 135–136.

38. Кошова Т. Теоретична модель професійного розвитку персоналу на

робочому місці / Т. Кошова // Ефективність державного управління: зб. наук. пр. Львівського регіонального інституту державного управління Української академії державного управління при Президентові України / За заг. ред. А.О. Чемериса. – Л. : ЛРІДУ УАДУ, 2003. – Вип. 3. – С. 166 – 171.

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

40. Куриляк О.Я. Професіоналізація державної служби / О.Я. Куриляк // Демократичні стандарти врядування й публічного адміністрування: матеріали науково-практичної конференції за міжнародною участю (4 квітня 2008 р. м. Львів): У 2 ч. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2008. – Ч.2. – С. 355- 359

41. Лазор О. Публічна служба в Україні: Нормативно-правове регулювання : навч. посіб. / О. Д. Лазор, О. Я. Лазор. – К. : Дакор: КНТ, 2006. – 528 с.

42. Грушевський М.С. історія України –Русі: в 11 т.;12 кн.-Т.3: до року 1340/ М.С. Грушевський ; голова редкол.П.С.Сохань. –К.: наука, думка 1993 .

43. Луговий В.І. Шляхи і засади вдосконалення підготовки керівного персоналу державної служби (аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду) / В.І. Луговий // Підвищення кваліфікації державних службовців: зб. наук. пр. / Кол. авт.; Кер. – П.С.Назимко. – К. : Вид. УАДУ, 1999. – 232 с.

44. Мельников О.Ф. Кар'єра в системах державної служби різних країн // Науково-виробничий журнал "Держава та регіони Серія: "Державне управління", 2008. - № 1. - С. 130-140.

45. Мельников О.Ф. Парадигми фахової підготовки державних службовців: [монографія] / О.Ф. Мельников. – Х. : Вид-во ХарРІ НАДУ "Магістр", 2007. – 424 с.

46. Мельтюхова Н.М. Теорія і історія державного управління / Г.С. Одінцова, Н.М. Мельтюхова. – Х. : УАДУ (ХФ), 2001. – С. 16

47. Мотренко Т. Сучасний досвід організації державної служби в зарубіжних країнах [Текст] / Т. Мотренко. // Вісн. держ. служби України. – 2007. – № 2. – С. 24–37.

48. Наказ Головного управління державної служби України «Про затвердження Загального порядку проведення щорічної оцінки виконання державними службовцями покладених на них обов'язків і завдань // Офіційний вісник України від 12.12.2003 – 2003 р., № 48, стор. 298, стаття 2546

49. Нижник Н.Р. та ін. Державний службовець в Україні: удосконалення підвищення кваліфікації (організаційно-правовий аспект): [монографія] / Н.Р.Нижник, В.М.Олуйко, В.А. Яцюк. – Л.: Вид-во Національного університету “Львівська політехніка”, 2003. – 300 с.

50. Оболенський О. Принцип професіоналізму в державній службі / О. Оболенський // Вісник державної служби України. – 1998. – № 1. – С. 54–61.

51. Одинцова, Г. С. Службова кар'єра та гендерні аспекти керівництва / Г. С. Одинцова // Керівник у сфері державного управління : опорний конспект лекцій. – Х. : Вид-во УАДУ (ХФ), 2000. – С. 38–45.

52. Озірська С.М. Системи державної служби європейських країн: Велика Британія, Російська Федерація, Україна, Французька Республіка: наук.-аналіт. дослідж. / С.М. Озірська, Ю.Д. Полянський. – К. : Вид-во УАДУ, 1999. – 168 с.

53. Олуйко В.М. Кадри в регіоні України: становлення та розвиток: [монографія] / За ред. Н.Р.Нижник та Г.І.Лелікова.– К. : Наук. світ, 2001.– 237 с.

54. Олуйко В.М. Кадрові процеси в державному управлінні: стан та перспективи розвитку: [монографія] / В.М. Олуйко. – Хмельницький : Вид-во ХУУП, 2005. – 326 с.

55. Опанасюк Г. Тенденції підготовки державних службовців у країнах Центральної та Східної Європи: [монографія] / Г. Опанасюк. – К. : Вид-во УАДУ, 2001. – 284 с.

56. Павленчик П. Атестація – важливий елемент проходження державної служби / П. Павленчик // Вісн. держ. служби України. – 2000. – № 4. – С. 66–71.

57. Пашко Л.А. Людські ресурси у сфері державного управління: теоретико-методологічні засади оцінювання: [монографія] / Л.А. Пашко. – К. : Вид-во НАДУ, 2005. – 236 с.

58. Про державну службу : Закон України від 16 грудня 1993 р. № 3723-ХІІ // ВВР України. – 1993. – № 52. – С. 195.

59. Про затвердження Типового положення про кадрову службу органу виконавчої влади : Постанова Кабінету Міністрів України від 2 серп. 1996 р. № 912 // Вісн. держ. служби України. – 1996. – № 3. – С. 34 – 38.

60. Про затвердження Типового положення про проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування : Постанова Кабінету Міністрів України від 26 жовтня 2001 року №1440 // Офіційний вісник України від 16.11.2001 – 2001 р. – № 44. – стор. 214, стаття 1983.

61. Про заходи щодо реалізації Стратегії реформування системи державної служби в Україні на 2000 - 2001 роки : Указ Президента України від 26.07.2000- р. №925 // Офіційний вісник України від 11.08.2000 – 2000 р., № 30, стор. 42, стаття 1260.

62. Про Комплексну програму підготовки державних службовців : Указ Президента України №1212/2000 від 9 жовтня 2000 р // Офіційний вісник України від 01.12.2000 – 2000 р., № 46, стор. 43, стаття 1982

63. Про Концепцію адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу : Указ Президента України від 5 березня 2004 р. №278 // Офіційний вісник України від 26.03.2004 – 2004 р., № 10, стор. 31, стаття 578.

64. Про Положення про формування кадрового резерву для державної служби [Електронний ресурс] : Постанова Кабінету Міністрів України від 19 грудня 1994 року №853. – Режим доступу: [http: // zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=853-94-%EF](http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=853-94-%EF).

65. Про порядок проведення атестації державних службовців органів виконавчої влади : Постанова Кабінету Міністрів України від 14 серпня 1996 р. №950 // Урядовий кур'єр.– 1996.– 19 вересня.

66. Про порядок проведення одноразової атестації працівників органів державної виконавчої влади [Електронний ресурс] : Постанова Кабінету Міністрів України від 20 грудня 1993 р. №1048. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1048-93-%EF>.

67. Про Стратегію реформування системи державної служби в Україні : Указ Президента України від 14 квіт. 2000 р. № 599 // Офіц. вісн. України. – 2000. – № 16. – С. 63 – 69.

68. Райт Г. Державне управління / Г. Райт. – К. : Основи, 1994. – 191 с.

69. Рашитова Н.К. Системи добору й підготовки персоналу: закордонний досвід // Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр. / редкол.: С.М.Серьогін (голов. Ред.) [та ін.]. - Д. : ДРІДУ НАДУ, 2008. - Вип. 4(34). -300 с.

70. Рудакевич, М. Теоретичні акцентуації кар'єри державного службовця, або Концептуально-етичні роздуми на полях видання «Службова кар'єра» / М. І. Рудакевич // Вісн. УАДУ. – 2000. – № 4. – С. 197–203.

71. Серьогін С. Нормативно – правове забезпечення кадрової ротації в системі державної служби (частина 1) / С. Серьогін, О. Антонова // Актуальні проблеми державного управління: Збірник наукових праць Дніпропетровського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України. – Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2008.- Вип. 2 (32).- С. 187-197.

72. Серьогін С.М. Державний службовець у відносинах між владою і суспільством : [монографія]. – Д.: ДРІДУ НАДУ при Президентові України, 2003. – 456 с.

73. Серьогін С.М. Потенціал державної служби в системі державного управління / С. М. Серьогін, І. В. Письменний // Теорія та практика державної

служби : матеріали наук.-практ. конф. : м. Дніпропетровськ. 18-19 верес. 2009 р. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2009. - С. 3-5.

74. Слюсаренко О. Мотивація як умова і чинник професійного удосконалення та кар'єрного розвитку державних службовців // Проблеми трансформації системи державного управління в умовах політичної реформи в Україні: Матеріали наук.-практ. конф., м. Київ, 31 трав. 2006 р.: У 2 т. / За заг. ред. О.Ю.Оболенського, В.М.Князева – К.: Вид-во НАДУ. – 2006. – Т. 1 – С. 387-389.

75. Слюсаренко О. Планування кар'єрного розвитку як складова систем професійного удосконалення державних службовців США та країн Європи // Актуальні проблеми державного управління на новому етапі державотворення: Матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, присвяченої 10-річчю Академії, м. Київ, 31 трав. 2005 р.: У 2 т. / За заг. ред. В.І.Лугового, В.М.Князева. – К.: Вид-во НАДУ, 2005. – Т. 2. – С. 251-253.

76. Слюсаренко О. Проблема професійного розвитку персоналу державної служби: теоретико-методологічний аспект // Дні науки: Зб. тез доп.: В 4 т. / Гуманітар. ун-т “Запоріж. ін-т держ. та муніцип. упр.”, 5-6 жовт. 2006; Ред. кол. В.М.Огаренко та ін. – Запоріжжя: ГУ “ЗІДМУ”, 2006. – Т. 4. – 404 с. – С. 78-83.

77. Стратегія міжнародного співробітництва Голодержслужби України на 2009–2011 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.center.gov.ua/docman/download-document.html?gid=891>

78. Тарнавська, Н. П. Менеджмент: теорія та практика / Н. П. Тарнавська, Р. М. Пушкар. – Т. : Карт-бланш, 1997. – 456 с.

79. Управління трудовим потенціалом. Наукове видання / В.С. Пономаренко, В.М. Гринькова, М.М. Салун, М.М. Новикова, А.Г. Гольдфарб, І.А. Гузіна, О.М. Красно носова, С.М. Самійленко, С.І. Струк. – Харків : Вид-во ХНЕУ, 2006. – 348с.

80. Хаджирадєва С.К. Дидактичне оцінювання державних службовців в умовах підвищення кваліфікації / С.К. Хаджирадєва // Актуальні проблеми дер-

жавного управління: Зб. наук. пр. – Х.: ХРІДУ УАДУ, 2002. – Ч. I. – № 2 (13). – С. 327-231.

81. Чернецька, Г. Службова кар'єра державного службовця / Г. Чернецька // Зб. наук. пр. Укр. акад. держ. упр. при Президентіві України. – 2000. – Вип. 2, ч. 3. – С. 166–173.

82. Schon D. A. The reflective Practitioner: How Professionals Think in Action. – New York: Basic Books, 1982. – 289 p.