

ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ  
ТА АДМІНІСТРУВАННЯ  
Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
ЗА ДРУГИМ РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ (МАГІСТР)

на тему:

**МОЖЛИВОСТІ КАР'ЄРНОГО ЗРОСТАННЯ НА ДЕРЖАВНІЙ  
СЛУЖБІ ТА В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

Виконала: студентка 6 курсу 637 МЗ групи  
напряму підготовки:

28 Публічне управління та адміністрування  
спеціальності:

281 Публічне управління та адміністрування  
Жабська Наталія Олександрівна

Керівник: кандидат політичних наук, доцент  
Бондар Ганна Леонідівна

Рецензент: доктор політичних наук, професор  
Євтушенко Олександр Никифорович

м. Миколаїв - 2023 рік

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОЖЛИВОСТІ КАР'ЄРНОГО ЗРОСТАННЯ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ ТА В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	6
1.1. Сутність та теоретичні засади розвитку кар'єри на державній службі....	6
1.2. Нормативно-правове забезпечення розвитку кар'єри як складової державної служби.....	18
Висновки до розділу 1.....	24
РОЗДІЛ 2. ІНСТРУМЕНТИ КАР'ЄРНОГО ЗРОСТАННЯ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ.....	27
2.1 Аналіз чинників впливу на розвиток кар'єри в органах державної влади та місцевого самоврядування.....	27
2.2 Оцінка впливу рівня кваліфікації державних службовців на результативність функціонування органів влади.....	38
2.3 Досвід європейських країн у питаннях кар'єрного зростання.....	40
Висновки до розділу 2.....	45
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ДЛЯ КАР'ЄРНОГО ЗРОСТАННЯ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ ТА В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ .....	48
3.1. Удосконалення системи оцінки персоналу та кар'єрного зростання в системі державної служби.....	48
3.2. Мотивація як інструмент впливу на можливості розвитку професійної кар'єри.....	55
Висновки до розділу 3.....	62
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Розбудова демократичної та правової держави, вимагає підвищення професійного, морального та етичного рівнів державних службовців для їхнього компетентного розвитку. Неефективне використання кадрів може призвести до зниження ефективності діяльності органів державної влади загалом. У сучасних умовах нагальне та ефективне реагування на національні загрози вимагає від органів державної влади підвищення їхньої ефективності та здатності якісно та оперативно виконувати різноманітні завдання, включаючи забезпечення прав і свобод людини і громадянина, а також економічний розвиток держави й суспільства.

Це визначає актуальність дослідження кар'єри, зокрема інструментів її розвитку, як ключової складової інституту державної служби. Для досягнення цих цілей важливо чітко уявляти поняття «кар'єра», і розуміти інструменти розвитку кар'єри державних службовців. Одночасно постійні виклики, що стоять перед державою, потребують оновлення зазначених інструментів та формування високопрофесійного інституту державної служби в Україні. Це передбачає відмову від бюрократичних концепцій управління та перехід до нових підходів, заснованих на сучасних теоріях управління. Отже, модернізація інструментів розвитку кар'єри є необхідною складовою успішної діяльності інституту державної служби.

**Стан наукової розробки теми.** Вагомий внесок у дослідження питань кар'єри державного службовця та його розвитку зробили наступні дослідники: Л. Біла-Тіунова, Ю. Богач, С. Газарян, Л. Даниленко, Т.Желюк, В.Куйбіда, Г. Монастирський, О. Носик, С. Романів, С.Серьогін, С. Хаджирадева. Існуючі наукові дослідження вже створили основу для подальших досліджень у цій сфері. Оскільки українська державна служба активно реформується, перед наукою постають нові завдання щодо вивчення та розробки пропозицій з модернізації інструментів розвитку кар'єри, підвищення її престижу.

**Мета та завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи є

дослідження теоретичних засад та визначення пріоритетних напрямів для кар'єрного зростання в системі державної служби.

Для досягнення необхідно вирішення наступних **завдань**:

- визначити теоретичні засади дослідження можливості кар'єрного зростання на державній службі та в органах місцевого самоврядування;
- проаналізувати чинники впливу на розвиток кар'єри в органах державної влади та місцевого самоврядування та оцінити вплив рівня кваліфікації державних службовців на результативність функціонування органів влади;
- проаналізувати досвід європейських країн у питаннях кар'єрного зростання;
- розкрити особливості удосконалення системи оцінки персоналу та кар'єрного зростання в системі державної служби та охарактеризувати мотивацію як інструмент впливу на можливості розвитку професійної кар'єри.

*Об'єктом дослідження є кар'єра в системі державної служби.*

*Предметом дослідження є можливості, проблеми, перспективи кар'єрного зростання на державній службі та в органах місцевого самоврядування.*

**Методи дослідження.** Для вирішення поставлених завдань автор у кваліфікаційній роботі використав комплекс загальнонаукових і спеціальних методів пізнання. Системний аналіз використовувався для розв'язання проблем спільних для всієї системи в цілому; індукція і дедукція, аналіз і синтез – для уточнення поняття «розвиток кар'єри державного службовця»; класифікаційно-аналітичний – з метою класифікації факторів, що впливають на розвиток кар'єри; методи узагальнення та порівняння – для аналізу підходів до оцінювання персоналу в аспекті модернізації розвитку кар'єри державного службовця.

**Наукова новизна одержаних результатів** обумовлена тим, що дане дослідження є спробою комплексного аналізу можливостей, проблем та перспектив кар'єрного зростання на державній службі та в органах місцевого

самоврядування.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у тому, що розроблені в роботі положення, висновки та рекомендації щодо розвитку кар'єри державного службовця можуть бути застосовані в роботі органів публічної влади при виробленні ефективних управлінських рішень, прийнятті кадрових рішень.

**Структура кваліфікаційної роботи** зумовлена метою, завданнями та логікою дослідження містить вступ, три розділи, вісім підрозділів, висновків, списку використаних джерел у кількості 81 найменування. Загальний обсяг роботи становить 80 сторінок, з яких обсяг основного тексту - 71 сторінка.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОЖЛИВОСТІ КАР'ЄРНОГО ЗРОСТАННЯ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ ТА В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

#### 1.1 Сутність та теоретичні засади розвитку кар'єри на державній службі

Серед низки завдань що постають перед органами державної влади є підвищення їх ефективності, можливості швидко, кваліфіковано і якісно виконувати різноманітні завдання із забезпечення прав, свобод і законних інтересів людини і громадянина, економічного розвитку держави й суспільства. Розвиток демократичної, правової держави залежить від підвищення професійного, етичного, морального рівнів державних службовців, їхнього професійного зростання. Тому робляться акценти на розвиток державної служби як інструменту кар'єрного зростання державних службовців для інноваційного стратегічного управління персоналом кожного органу державної влади. У зв'язку з цим кожному державному службовцю повинна надаватись можливість та сприяння в тому, щоб досягти успіхів у розвитку власної кар'єри. Виконання цих завдань можливе лише за умови чіткого розуміння сутності понять «професійна кар'єра», «кар'єрне зростання», а також принципів розвитку професійної кар'єри державних службовців.

«Кар'єра - це не лише теоретична конструкція, а й частина практики, яка стосується кожної людини. Її можна розуміти як вид професійної діяльності на окремих етапах трудового шляху, професійне зростання й накопичення професійних знань і майстерності впродовж трудового життя людини, професійний досвід, посада» [16].

Говорячи про кар'єру – це «суб'єктивні власні судження працівника про своє трудове майбутнє, очікувані шляхи самовираження та задоволення

працею, тобто це поступове переміщення по службових сходинках, зміна навичок, кваліфікаційних можливостей та розмірів винагороди, які пов'язані з діяльністю робітника» [33]. Кар'єра поєднує такі напрями діяльності (рис. 1.1.) [15].

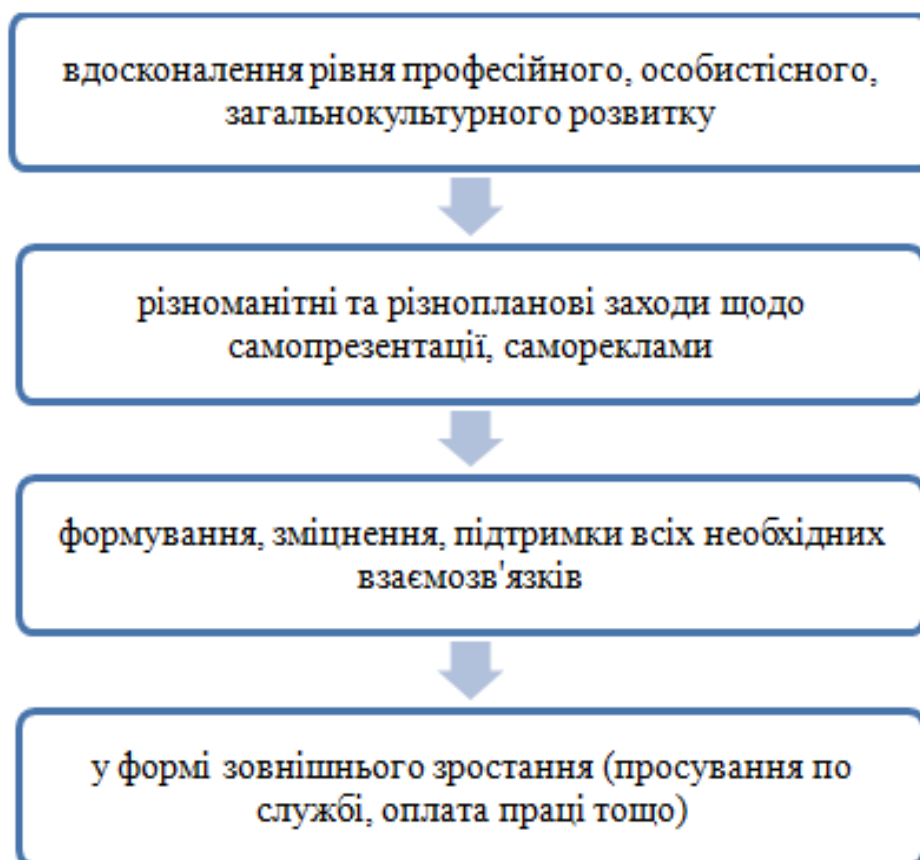


Рис.1.1. Складові напрямів діяльності

Кар'єру державного службовця можна розглядати з різних точок зору: динамічної та статичної. З динамічного погляду, це - процес проходження службових ступенів у системі публічної служби, який супроводжується отриманням конкретних знань, навичок та поповненням досвіду. У статичному розумінні, кар'єра - це результат діяльності державного службовця, що відображається у зайнятій посаді та набутому авторитеті. Іншими словами, кар'єра визначається як процес і результат професійної діяльності.

«Серед напрямків розвитку можна виокремити вертикальний та горизонтальні види професійної кар'єри державного службовця.

Вертикальна професійна кар'єра означає підвищення по службі, рух від менш високого рівня в державній службі чи місцевому самоврядуванні до вищого рівня в ієрархії. В той же час, «кар'єра не реалізується лише в посадових призначеннях. Перезавантаження життєвих цінностей, бажань, прагнень – це усвідомлений вибір, який відповідає внутрішнім вимогам і розвитку особистісних професійних навичок, що не може не відобразитися в подальшому на професійному зростанні» [50]. Одже, «горизонтальна професійна кар'єра - це зростання професійної майстерності, яка може розвиватися у напрямках поглиблення і розширення знань, умінь, навичок державного службовця. Перебування на посадах, що відповідають цьому типу кар'єри, називають паралельними кар'єрними сходами. Набуття досвіду за вертикальною, горизонтальною ротацією у публічній службі сприятиме формуванню цілісної системи цінностей, налагодженню професійних зв'язків та мереж» [1].

Але на противагу кар'єрі яка обмежена посадовими призначеннями, існує класична система планування кар'єрного просування на підприємствах у бізнесових структурах. Класична схема планування кар'єри зображена на рис. 1.2.

## Планування кар'єри

**Перший етап** складається в обмірковуванні майбутнього роду занять коли триває пошук роботи.

**Другий етап** - це період утворення і тренування, що сильно варіюється в залежності від вимог конкретної професії.

**На третьому етапі** відбувається входження особистості у світ роботи.

**Наступний період** характеризується значною питомою вагою професійного навчання і подальшою соціалізацією



Рис.1.2 Етапи планування кар'єри

«Аналіз існуючих визначень терміну «кар'єра» дозволяє виділити кілька основних підходів у трактуванні цього поняття:



- У загальному аспекті, кар'єра - це послідовність розвитку особистості у ключових сферах життя, її статусу та активності.

- У об'єктивно-організаційному погляді, кар'єра - це поступове просування працівників у закладі службовими сходинками зі зростанням їхньої компетентності, набуття професійного досвіду та навичок, виходячи із кваліфікаційно-посадових можливостей.

- У суб'єктивно-індивідуальному розумінні, кар'єра - це суб'єктивні уявлення працівника про його службове майбутнє, очікувані шляхи самовираження та отримання задоволення від роботи. Вважаємо вірним твердження про те, що кар'єра – це цілеспрямоване просування по державній службі з метою задоволення державних інтересів та реалізації своїх інтересів шляхом заміщення вищої посади або присвоєння вищого рангу» [5].

Багатогранність категорії «кар'єра» та «кар'єрний процес» знаходить своє віддзеркалення в різних аспектах суспільного життя. Соціальний аспект знаходить своє вираження насамперед в тому, що кар'єра та кар'єрний процес не може існувати та реалізовуватися поза суспільством.

Сьогодні професійна діяльність і кар'єра розвиваються в умовах глобальних змін, що охоплюють суспільне та професійне життя. Ці зміни відображають відсутність стабільності на ринку та постійну динаміку в структурі організацій. Важливо враховувати, що успіх у кар'єрному зростанні суттєво залежить від самовдосконалення фахівця та його кваліфікації. Схематично кар'єрний процес відображено на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Механізми кар'єрного процесу

Як соціально-правова інституція державна служба створена для служіння суспільству, забезпечення умов для реалізації та захисту прав, свобод та законних інтересів особи.

Державний службовець забезпечує виконання завдань і функцій держави з паралельним здійсненням своєї службової кар'єри. Таким чином реалізується публічно-індивідуальний інтерес.

Правовий аспект реалізується за рахунок того, що кар'єра виступає субінститутом державної служби, а отже є системою правовідносин, що складаються під час набуття статусу державного службовця, здійсненням ним кар'єри та її припиненням, а також реалізації режиму державної служби.

Організаційний аспект одночасно поєднує в собі як безпосередню основу службової кар'єри (правові норми, державно-службові правовідносини, державна посада), так і механізм реалізації зазначених норм, державно-службових правовідносин.

Процедурний аспект виражається в самому порядку реалізації, проходженні кар'єри. Адміністративна процедура є формою існування кар'єри. Діяльність державних службовців достатньо жорстко регламентована, і реалізується вона не інакше як в формі адміністративних процедур, починаючи з набуття статусу державного службовця і до припинення кар'єри. Таким чином, кар'єру в процедурному аспекті можна розглядати як певну послідовність адміністративних процедур (набуття статусу державного службовця, просування за посадами та рангами, оцінювання державного службовця, припинення відносин по службі).

Структурний аспект розкриває внутрішню достатньо складну побудову кар'єри. Під структурою кар'єри слід розуміти взаємообумовлені, взаємопов'язані та взаємозалежні елементи, що визначають правову природу та зміст кар'єри, особливості її здійснення та послідовність адміністративних процедур у системі державної служби. Завдяки структурі можна чітко простежити весь процес побудови кар'єри, виокремити такі її елементи як режим кар'єри й управління кар'єрою, які є важливими чинниками у забезпеченні її здійснення.

Складність структури кар'єри дозволяє вести мову про тлумачення даного терміну в широкому та вузькому сенсі (просування за посадами та рангами). Публічно-індивідуальний аспект, як вже зазначалось, полягає в тому, що кар'єра поєднує в собі індивідуальні та публічні інтереси.

На практиці часто спостерігається змішування двох понять: «кар'єра» та «службове-професійне просування». Незважаючи на це, вони відрізняються як за походженням, так і за адміністративно-правовим значенням. Службове-професійне просування – це послідовність проходження різних ступенів у організації (посад, місць роботи, становище в колективі), тоді як кар'єра – це система взаємопов'язаних елементів. Ці концепції можуть бути розглянуті як окремі складові, та як цілісний процес.

З точки зору теорій мотивації, кар'єра, що є ключовим аспектом управління персоналом, безпосередньо впливає на мотивацію державних службовців.

Науковець А. Маслоу зазначав, що основою людської поведінки є потреби, їх можна розділити на 5 основних груп які зображені на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Піраміда Маслоу

Вчений В. Малиновський говорячи про кар'єру зазначає що це «поступове просування працівника службовими сходами, зміна кваліфікаційних можливостей, навиків, здібностей і розмірів винагород, пов'язаних з його діяльністю» [36].

Етапи побудови кар'єри державних службовців складається з певних

блоків що представлені на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Етапи побудови кар'єри

Таким чином, В. Малиновський не розрізняє професійне зростання та кар'єру, роблячи акцент на тому, що ці поняття взаємодоповнюючі.

При плануванні розвитку кар'єри доцільно дотримуватись таких принципів: неперервність кар'єрного зростання, що включає в себе розвиток особистісного потенціалу, професійне зростання у колективі або професійній групі, узгодженість темпу кар'єрного росту з визнанням фахівця співробітниками, переважання оцінки особистості та досягнень у професійній майстерності, мобільність, раціональність, здатність до ризику та авантюризму, самореалізація, особистісний зріст та творчість у професійній діяльності.

Принцип безперервності кар'єрного просування означає, що просування по службі може сповільнюватись або перериватись, проте не повинно бути причин для остаточної зупинки. Для уникнення ситуацій, коли кар'єрний розвиток може сповільнитись або припинитись, державному службовцю необхідно попередньо піклуватись про резервні можливості.

Процес трудової діяльності працівника складається з чотирьох етапів

рис. 1.6.

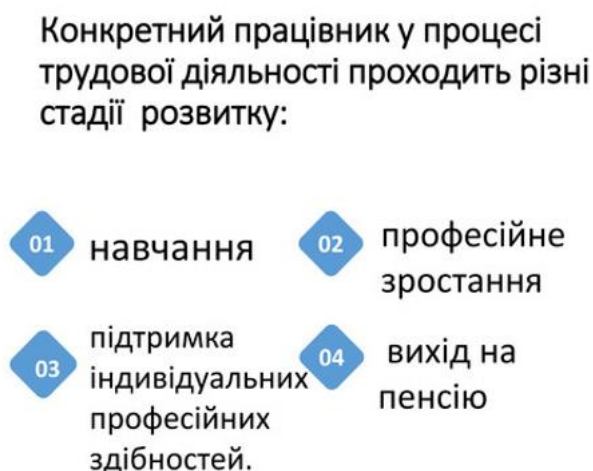


Рис. 1.6. Стадії розвитку трудової діяльності працівника

До прикладу, «розширення джерел інформації, додаткові знання, посилення соціальних зв'язків, зміцнення психологічної стійкості та витривалості тощо» [44].

Принцип об'єктивності в оцінці є важливим відображенням необхідності справедливої оцінки досягнутого рівня, потенціалу та можливостей для досягнення вищих цілей. «Під час оцінювання персонал не лише отримує відгуки про те, як сприймають його роботу (компетенцію, ефективність, поведінку тощо), а має змогу висловити свої потреби (у навчанні та нових компетенціях) або побажання стосовно кар'єрного росту» [45]. Наведений принцип гарантує можливість «справедливого» кар'єрного зростання посадових осіб.

Можливості для кар'єрного зростання обмежені через те, що кількість кандидатів на посади дуже часто перевищує кількість вакансій. Інколи необхідно провести зміни кар'єрної стратегії і планів в залежності від обставин. Важливе значення має визначення працівником власних професійних перспектив та цілей, досягнення їх, покладання нових цілей. Кажучи іншими словами, необхідне постійне прагнення особистості до розкриття та реалізації свого природного потенціалу.

«Принцип раціональності розвитку професійної кар'єри заснований на тому, що кар'єрний шлях досить тривалий, тому важливо вміло розподілити сили на цьому шляху співставити кар'єрні амбіції з реальними можливостями.

Принцип осмисленості - будь-яка кар'єрна дія повинна бути доцільною та здійснюватись відповідно до поставленої мети. Вибір мети передбачає результат, який можна прорахувати порівнявши його з досягненнями інших співробітників та використавши як початковий для визначення цілей. Будь-які процедури в процесі розвитку кар'єри повинні сприяти мінімізації витрат часу, ресурсів максимальними досягненнями.

Принцип помітності полягає в тому, щоб людина, яка дотримується зазначених принципів, була поміченою. Це потрібно, перш за все, для розширення її кар'єрних можливостей. Серед принципів кар'єрного просування також важливими є принципи маневреності, багатоваріантності, науковості та гнучкості.

Принцип маневреності - оптимізація кар'єрного процесу шляхом чергування вертикального просування з горизонтальним та узгодження інформаційних потоків, необхідних для прийняття зважених управлінських рішень в системі менеджменту персоналу.

Принцип багатоваріантності полягає в розробці альтернативних варіантів прийняття кар'єрних рішень.

Принцип науковості - здійснення на засадах науково-обґрунтованих підходів, методів, методологій.

Принцип гнучкості полягає у необхідності швидкого пристосування до мінливого середовища ринку праці» [39]. Дотримання цих принципів сприятиме створенню нормального клімату серед публічних слухбівців та покращенню ставлення до публічної слухби загалом.

Згідно даних дослідження щодо «етапів професійного розвитку публічного службовця зарубіжні вчені виокремлюють основні компоненти формування кар'єрних можливостей, а саме: підтримка працівника на етапах прийняття відповідальних рішень, довготривалість особистісно-професійної

еволюції впродовж усього професійного життя на публічній службі, контроль за індивідуальним життєвим циклом співробітника, орієнтація на співробітника як на особистість, незалежно від його ролі та завдань в органі публічної влади як адміністративній організації та соціальній мікросистемі» [44].

«Складання програм навчання та розвитку персоналу, планування їх кар'єрного зростання є одним із напрямів реалізації соціальної відповідальності» [25].

Враховуючи аналіз проблем розвитку кар'єри, можна виділити наступні об'єктивні умови:

- Вища точка кар'єри - це найвища посада в конкретній організації або найвище визнання статусу й ролі фахівця в певній галузі, наприклад, експерта (міжнародного, наукового тощо).

- Довжина кар'єри - це кількість позицій, які пройшов індивід у процесі від першої позиції в установі до досягнення найвищої точки у кар'єрі. Це також включає можливі шляхи кар'єрного росту, бар'єри, ризики та потрібний потенціал для успішного просування по запланованому кар'єрному шляху.

- Рівень позиції на кар'єрному шляху - це співвідношення кількості осіб, які займають позиції на наступному рівні ієрархії кар'єри, до кількості осіб на поточному рівні, де знаходиться індивід у конкретний момент свого кар'єрного шляху.

- Потенційна мобільність в кар'єрі - це співвідношення кількості вакансій на наступному рівні ієрархії протягом визначеного періоду до кількості осіб, які займають позиції на поточному рівні. Це відображає гнучкість та можливості кар'єрного зростання.

«У Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки, схваленій розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 року № 831-р» [11], «зазначено, що постійне інвестування у професійний розвиток персоналу є важливою особливістю будь-якої сучасної організації. Важливою складовою успішної професійної кар'єри публічного

службовця має бути поєднання інтересів публічного службовця (самореалізація, задоволення життєвих потреб, соціальне визнання) та органу публічної влади (ефективне здійснення функціональних повноважень). Розвиток професійної кар'єри сприяє становленню працівника як професіонала та висококваліфікованого фахівця у своїй справі» [11].

Таблиця 1.1.

Співвідношення етапів кар'єрного росту та їх характеристик з людськими потребами

<i>Етапи кар'єри (вік)</i>	<i>Характеристика</i>	<i>Потреби в досягненні мети</i>	<i>Моральні потреби</i>	<i>Фізіологічні та матеріальні потреби</i>
Зростання (пробудження, 0-14)	Розвиваються фантазія, здібності, формується уявлення про себе - "Я-концепція"	Навчання, випробовування на різних роботах	Початок самоствердження	Безпека життя
Становлення (дослідження, 15-24)	Оцінюються власні здібності в процесі навчання, досліджується світ професій та формується план кар'єри	Освоєння роботи, розвиток навичок, формування спеціаліста	Самоствердження, початок у досягненні незалежності	Безпека існування, здоров'я, рівень заробітної плати
Просування (самоствердження, 25-44)	Формуються та закріплюються навички, накопичується досвід. Зміцнюються позиції в професії (соціалізація професії)	Просування по службових сходах, зростання кваліфікації (професіоналізація)	Зростання самоствердження, досягнення більшої незалежності, початок самовираження	Здоров'я, високий рівень оплати праці
Збереження (підтримка стабільності, 45-64)	Постійний процес коригування для покращення позиції, збереження досягнутого (капіталізація досвіду)	Формування бачення майбутнього поза професією, підготовка до зміни виду діяльності	Стабілізація незалежності, самоствердження, зростання іміджу, поваги	Збереження рівня заробітної плати, інтерес до інших джерел доходу
Зниження (спад, 65+)	Падіння продуктивності, поступовий відхід від професійної діяльності та пошук нових видів занять, <u>передпенсійний стан</u>	Заняття іншими видами діяльності	Самовираження в новій сфері діяльності, стабілізація позиції	Розмір пенсії, інші джерела надходжень, здоров'я

Цей двоєдиний аспект показує розгляд кар'єри з позиції поєднання інтересів як публічних так і індивідуальних. Публічний інтерес службової кар'єри проявляється у заохоченні державного службовця, наданні йому можливості досягти успіху, спонуканні до більш професійної діяльності, підвищення рівня професійності, що, перш за все, знайде своє відображення у результатах діяльності самого державного органу. В такому ракурсі кар'єра визначається як суб'єктивна оцінка руху по службовій лінії чи зайнятій посаді з боку керівника державного органу. Одночасно, індивідуальний аспект службової кар'єри розкриває особливості уявлень про неї



безпосередньо самого державного службовця.

Враховуючи вищезазначене, можна стверджувати, що кар'єра - це нерозривне уявлення про службове майбутнє, шляхи самовираження та задоволення в діяльності, а також індивідуальне усвідомлення власної позиції та поведінки службовця, зумовлені особистим досвідом і діяльністю у державній службі.

Отже, кар'єра є багатогранним динамічним явищем, це не лише перехід на вищу посаду, а й процес підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, компетентності публічного службовця, набуття досвіду. Успішність кар'єри залежить від різноманітних чинників, інтересів та обставин. Успішна кар'єра державного службовця пов'язана з його професійним розвитком, безперервним та постійним підвищенням кваліфікації та професіоналізму. Розвиток кар'єри має бути систематичним і безперервним процесом, спрямованим на досягнення сформованих цілей і завдань професійної кар'єри. Аналіз різних підходів до визначення поняття та змісту кар'єри, її видів та етапів проходження свідчить про те, що кар'єра, як правова категорія, має наступні особливості:

1. Стратегічність - її суть полягає у просуванні людини на певні щаблі у майбутньому.

2. Динаміка - це динамічна категорія, оскільки передбачає рух уперед; відсутність руху свідчить про відсутність кар'єри чи невдалий розвиток. Сутність кар'єри полягає в просуванні нагору, досягненні змін, перетворень. Передбачає поетапне просування з прийняття на державну службу, ознайомлення з функціональними обов'язками і до досягнення високого статусу, визнання професіоналізму і компетентності, до відчуття необхідності передати іншим свої знання та досвід та переходу на патронатні посади.

3. Темпоральні та просторові характеристики. Це характеристики, які забезпечують існування кар'єри як правової категорії; вона реалізується тільки у соціумі. Неможливим є здійснення кар'єри одномоментно, для досягнення результатів потрібен певний (як правило, нормативно

визначений) проміжок часу. Це час необхідний для доведення своєї професійної придатності.

4. Поєднання індивідуальних та публічних інтересів - об'єднує бажання державного службовця досягти успіху з важливістю цього успіху для державного органу. Таким чином відбувається кореспондування кар'єрної зацікавленості співробітника з публічним інтересом державного органу.

5. Успішний результат - сам по собі він є шляхом до цього успіху.

6. Взаємодія з державою - наявність постійної взаємодії між державним службовцем і державою є характерною рисою кар'єри. Така взаємодія дозволяє погодити публічні інтереси суб'єкта призначення з індивідуальними інтересами службовця.

7. Мотивація та вмотивованість: рух службовця по кар'єрних сходинках визначається чіткими мотивами, які визначаються самим службовцем. Мотивація кар'єри потребує планування, визначення мети та термінів досягнення

## **1.2 Нормативно-правове забезпечення розвитку кар'єри як складової державної служби**

Розвиток професійної кар'єри державного службовця охоплює такі аспекти, як призначення на посаду, кар'єрне зростання, навчання та підвищення кваліфікації, а також оцінювання результатів. Інструмент розвитку кар'єри державного службовця представляє собою комплекс процедур, що відбуваються під час роботи у сфері публічної служби, зокрема просування по службі за посадами і рангами, професійне навчання та оцінювання професійної діяльності. Цей інструмент є ключовим для формування корпусу публічних службовців із високим рівнем професійної компетентності, які здатні швидко та ефективно виконувати завдання на всіх рівнях публічного управління.

Законодавство України та підзаконні нормативно-правові акти відіграють важливу роль у контексті інструменту розвитку кар'єри державних службовців. Вони визначають ефективний шлях проходження державної служби та ретельно регламентують розвиток кар'єри у цій сфері.

Порядок призначення державних службовців на посади закріплений Законом України «Про державну службу» [54] Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [65]. Варто також враховувати, що згідно Закону України «Про правовий режим воєнного стану» [63] передбачена можливість призначення на посади без проведення конкурсного відбору, обов'язковість якого передбачена законом. Особам, які були призначені без проведення конкурсу під час дії воєнного стану, передбачені особливі умови при проходженні служби.

Питанням кар'єри присвячені розділ V Закону України «Про державну службу» [54] та розділ III Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [65]. Цими законами врегульовано питання прийняття та просування по службі, призначення державним службовцям і посадовим особам місцевого самоврядування рангів. Законом України «Про державну службу» [54] зокрема «реформовано питання категорій посад та рангів державних службовців» [54]. На відміну від попереднього закону, визначено три категорії посад державних службовців (замість семи) та дев'ять рангів (замість 15). Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [65] «для посадових осіб місцевого самоврядування передбачено сім категорій посад та п'ятнадцять рангів. Тобто, державному службовцю, який займає найнижчу посаду державної служби категорії «В», буде присвоєно дев'ятий ранг, а посадовій особі органу місцевого самоврядування сьомої категорії - п'ятнадцятий ранг» [65].

У випадку призначення державного службовця на посаду в органи місцевого самоврядування виникає питання про присвоєння рангу, відповідно до Закону України «Про державну службу» [54], або в рамках відповідної категорії посад, згідно із Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [65]. Це призводить до розбіжностей у різних

кадрових службах.

Необхідно відзначити, що законодавство, що стосується служби в органах місцевого самоврядування, потребує значних змін для узгодження з законодавством у сфері державної служби. Внаслідок цього наразі в органах місцевого самоврядування існують системні проблеми, включаючи необхідність перегляду виборних та адміністративних посад. Під час децентралізації публічної влади, пріоритетом стає вдосконалення процедур набору та проходження служби в органах місцевого самоврядування. На підставі цього законопроектом «Про службу в органах місцевого самоврядування» [65] «передбачено зміни щодо оновлення порядку професійного розвитку службовців місцевого самоврядування та запровадження механізмів кар'єрного просування службовців місцевого самоврядування, шляхом застосування можливості переведення на вищі посади служби в органах місцевого самоврядування в межах категорії посад протягом одного року після отримання відмінної оцінки за результатами щорічного оцінювання» [65].

Вітчизняне законодавство стосовно професійного розвитку орієнтується також на стандарти міжнародного права, зокрема на конвенції і рекомендації Міжнародної організації праці. До прикладу це торкається «Рекомендації Міжнародної організації праці № 195 «Про розвиток людських ресурсів: освіта, підготовка кадрів і безперервне навчання» [64] від 2004 року» [64]. «Підвищення якості професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування є невід'ємним компонентом модернізації публічного управління. Система професійного навчання публічних службовців повинна бути орієнтованою на професійний та кар'єрний розвиток публічних службовців, здатною оперативно реагувати на їх потреби, посилюючи здатність кожного учасника професійного навчання застосовувати спеціальні знання, уміння та навички на займаній посаді для належного виконання встановлених завдань і посадових обов'язків» [64].

«Але переважна більшість державних організацій та органів публічної

влади не мають формалізованої системи розвитку кар'єри, завданням якої є підтримка працівників у бажанні особистого розвитку та реалізації кар'єрних прагнень. Зазвичай система розвитку кар'єри передбачає основні принципи, які регулюють кар'єру своїх співробітників, вона відображає динамічні аспекти управління людськими ресурсами, включає та інтегрує більшість його процесів» [37].

У формуванні системи професійного навчання працівників органів державної влади значущу роль відіграють підзаконні нормативно-правові акти, зокрема постанови Кабінету Міністрів України та накази Національного агентства з питань державної служби.

«Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 № 106» [58] визначає організаційні засади функціонування системи професійного навчання державних службовців.

«Наказом Національного агентства з питань державної служби від 12.12.2019 № 226-19 затверджено Порядок нарахування кредитів ЄКТС за результатами професійного навчання» [59]. У визначеному Порядку зазначено чотири види професійного навчання для державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування: «підготовка за освітньо-професійною програмою для здобуття ступеня вищої освіти за рівнем магістра за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування»; підвищення кваліфікації; стажування; самоосвіта» [59].

Визначальним пріоритетом реформування державної служби та управління людськими ресурсами у державних органах згідно «Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 року № 831-р» [79], визначено «реформування системи професійного навчання державних службовців» [79], та відзначається, що «значна кількість

державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування не можуть повною мірою задовольнити потреби у підвищенні кваліфікації, а зміст професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування не повною мірою відповідає потребам у такому навчанні» [79].

Основним завданням системи професійного навчання державних службовців є вивчення їх потреб у професійному навчанні, забезпечення взаємозв'язку індивідуальних потреб державних службовців та потреб відповідних органів влади, а також забезпечення відповідності змісту програм підвищення кваліфікації визначеним потребам.

З метою узагальнення результатів професійного навчання публічних службовців та прийняття відповідних управлінських рішень щодо їхнього професійного розвитку, «затверджено Методику оцінювання результативності професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування (наказ Національного агентства України з питань державної служби від 03.12.2020 № 226-20)» [55]. Встановлена процедура визначення та проведення аналізу потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування за методикою, «затвердженою Наказом Національного агентства України з питань державної служби від 12.08.2021 № 128-21» [53]. Відповідно до зазначеної методики виділяють загальні, спеціальні і індивідуальні потреби у професійному навчанні.

Наразі в управлінську практику запроваджена класифікація посад державної служби, яка враховує «функціональну спрямованість, мету, цінність посади та сім'ї посади, що включає посади різних рівнів відповідно до їх ролі та місця в організаційній структурі органу публічної влади» [69]. «Зазначене має наслідком потребу у зміні підходів до організації підвищення кваліфікації публічних службовців, формуванні нового змісту та структури програм підвищення кваліфікації, а також інтенсифікації навчання керівників центральних та місцевих органів виконавчої влади, державних секретарів,

представників служб управління персоналом» [69].

Щорічно проводиться оцінювання діяльності державного службовця для визначення якості виконання ним завдань, прийняття рішень щодо його преміювання, планування кар'єри та визначення потреби у професійному навчанні. Оцінка здійснюється на основі ключових показників результативності, ефективності та якості діяльності, враховуючи посадові обов'язки та вимоги законодавства з питань запобігання корупції.

«Під час щорічного визначення та періодичного перегляду (у разі необхідності) завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В» рекомендовано застосовувати Методичні рекомендації, затверджені Наказом Національного агентства України з питань державної служби від 20.11.2020 № 217-20» [56]. Вищеназвані рекомендації надають допомогу у плануванні та організації процесу визначення завдань та ключових показників, моніторингу їх виконання та перегляду.

Оцінка посадових осіб місцевого самоврядування має свої відмінності. Показники результативності, ефективності та якості їхньої роботи, на відміну від державних службовців, не затверджені підзаконними нормативно-правовими актами чи іншими актами. «За загальним правилом, посадові особи місцевого самоврядування один раз на чотири роки підлягають атестації. У кожній громаді має бути власне Положення про проведення атестації, затверджене сільським, селищним, міським головою, яке розроблене на основі Типового положення про проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 26.10.2001 № 1440» [60]. У міжатестаційний період проводять щорічну оцінку з врахуванням положень «Загальних методичних рекомендацій щодо проведення щорічної оцінки виконання посадовими особами місцевого самоврядування покладених на них обов'язків і завдань, затверджених Наказом Голодержслужби від 30.06.2004 № 102» [20]. Отримані результати щорічної оцінки повинні враховуватися при

атестації, розгляді питань професійного росту, присвоєння наступного рангу, формуванні кадрового резерву та інших аспектах проходження служби в органах місцевого самоврядування.

Отже, нормативно-правове забезпечення інструменту розвитку кар'єри державного службовця складається з законів та підзаконних нормативно-правових актів, які регулюють питання призначення на службу, проходження та просування по службі, процедури підвищення професійного рівня державного службовця та оцінювання його діяльності, а також враховують локальні акти. Вітчизняне законодавство стосовно професійного розвитку орієнтується на стандарти міжнародного права, зокрема на конвенції і рекомендації Міжнародної організації праці. Деякі аспекти розвитку кар'єри державного службовця потребують перегляду, особливо шляхом подальшого вдосконалення нормативно-правових актів у сфері професійної підготовки, забезпечення організації та проведення професійної підготовки державних службовців, посилення гарантій якості освіти та якості освітньої діяльності суб'єктів, що надають освітні послуги з професійної підготовки, формування громадської думки щодо визначальної ролі професійної підготовки у формуванні кадрового потенціалу державних органів та органів місцевого самоврядування. Однак загалом, нормативно-правове забезпечення розвитку кар'єри державного службовця є достатньо ефективним та передбачає створення сприятливих умов для розвитку кар'єри публічних службовців, підвищення ефективності та результативності діяльності органів влади.

## **Висновки до розділу 1**

1. Кар'єра є багатогранним динамічним явищем, це не лише перехід на вищу посаду, а й процес підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, компетентності публічного службовця, набуття досвіду. Успішність кар'єри залежить від різноманітних чинників, інтересів та обставин. Успішна кар'єра державного службовця пов'язана з його професійним розвитком, безперервним та постійним підвищенням кваліфікації та професіоналізму.



Розвиток кар'єри має бути систематичним і безперервним процесом, спрямованим на досягнення сформованих цілей і завдань професійної кар'єри. Аналіз різних підходів до визначення поняття та змісту кар'єри, її видів та етапів проходження свідчить про те, що кар'єра, як правова категорія, має наступні особливості:

8. Стратегічність - її суть полягає у просуванні людини на певні щаблі у майбутньому.

9. Динаміка - це динамічна категорія, оскільки передбачає рух уперед; відсутність руху свідчить про відсутність кар'єри чи невдалий розвиток. Сутність кар'єри полягає в просуванні нагору, досягненні змін, перетворень. Передбачає поетапне просування з прийняття на державну службу, ознайомлення з функціональними обов'язками і до досягнення високого статусу, визнання професіоналізму і компетентності, до відчуття необхідності передати іншим свої знання та досвід та переходу на патронатні посади.

10. Темпоральні та просторові характеристики. Це характеристики, які забезпечують існування кар'єри як правової категорії; вона реалізується тільки у соціумі. Неможливим є здійснення кар'єри одномоментно, для досягнення результатів потрібен певний (як правило, нормативно визначений) проміжок часу. Це час необхідний для доведення своєї професійної придатності.

11. Поєднання індивідуальних та публічних інтересів - об'єднує бажання державного службовця досягти успіху з важливістю цього успіху для державного органу. Таким чином відбувається кореспондування кар'єрної зацікавленості співробітника з публічним інтересом державного органу.

12. Успішний результат - сам по собі він є шляхом до цього успіху.

13. Взаємодія з державою - наявність постійної взаємодії між державним службовцем і державою є характерною рисою кар'єри. Така взаємодія дозволяє погодити публічні інтереси суб'єкта призначення з індивідуальними інтересами службовця.

14. Мотивація та вмотивованість: рух службовця по кар'єрних сходинках визначається чіткими мотивами, які визначаються самим службовцем. Мотивація кар'єри потребує планування, визначення мети та термінів досягнення

2. Нормативно-правове забезпечення інструменту розвитку кар'єри державного службовця складається з законів та підзаконних нормативно-правових актів, які регулюють питання призначення на службу, проходження та просування по службі, процедури підвищення професійного рівня державного службовця та оцінювання його діяльності, а також враховують локальні акти. Вітчизняне законодавство стосовно професійного розвитку орієнтується на стандарти міжнародного права, зокрема на конвенції і рекомендації Міжнародної організації праці. Деякі аспекти розвитку кар'єри державного службовця потребують перегляду, особливо шляхом подальшого вдосконалення нормативно-правових актів у сфері професійної підготовки, забезпечення організації та проведення професійної підготовки державних службовців, посилення гарантій якості освіти та якості освітньої діяльності суб'єктів, що надають освітні послуги з професійної підготовки, формування громадської думки щодо визначальної ролі професійної підготовки у формуванні кадрового потенціалу державних органів та органів місцевого самоврядування. Однак загалом, нормативно-правове забезпечення розвитку кар'єри державного службовця є достатньо ефективним та передбачає створення сприятливих умов для розвитку кар'єри публічних службовців, підвищення ефективності та результативності діяльності органів влади.

## РОЗДІЛ 2

### ІНСТРУМЕНТИ КАР'ЄРНОГО ЗРОСТАННЯ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

#### **2.1. Аналіз чинників впливу на розвиток кар'єри в органах державної влади та місцевого самоврядування**

Розвиток кар'єри - це динамічний процес, який піддається впливу різноманітних чинників. Ця складність у класифікації факторів робить аналіз впливу на кар'єру складним завданням. Розуміння того, як саме фактори впливають на професійний розвиток у галузі державної служби, стає важливим як для працівника, так і для установи, що зацікавлена у розвитку свого персоналу.

Дослідники вважають, що «кар'єра – це своєрідний турнір, пов'язаний з успіхами і невдачами, які можуть серйозно вплинути на подальший хід кар'єрного росту кожної людини, зокрема, публічного службовця. Із цього можна зробити висновок, що, чим довше людина знаходиться на початковому етапі кар'єрних сходів, тим менше у неї можливостей для розвитку та кар'єрного зростання» [77].

Серед «особливостей, що впливають на формування кар'єри у сфері публічної служби, можна виділити: складний характер службової діяльності в умовах політичної і соціально-економічної напруженості; високі суспільні очікування (професіоналізм, відповідальність, оперативність виконання обов'язків); плинність кадрів (особливо в умовах нестабільності)» [50].

Наприклад, «особи, які займають посади в органах місцевого самоврядування (не обрані радою, але призначені міським головою), за загальним правилом призначаються через конкурс чи інші процедури, передбачені законодавством. З цього можна зробити висновок, що результати конкурсу визначають, чи отримає кандидат посаду або чи буде він

включений до кадрового резерву.

Ще одним важливим фактором для професійного розвитку державного службовця є ситуація в державі, оскільки призначення на посади державних службовців може відрізнятися у мирний час та на період дії військового стану. Спосіб призначення на посаду державного службовця (зокрема, під час воєнного стану та без проведення конкурсу) впливає на подальший професійний розвиток, оскільки це визначає строковість призначення та можливість переведення на іншу посаду. Фактором розвитку професійної кар'єри державних службовців органів місцевого самоврядування є результати атестації (проте, не всі посадові особи місцевого самоврядування підлягають атестації). До прикладу, атестаційна комісія може рекомендувати міському голові зарахувати посадову особу до кадрового резерву або перевести посадову особу на іншу посаду, що відповідає її кваліфікації» [61].

«Запровадження нових технологій вимагає персоналу з іншим набором навичок - фахівців, які об'єднують технічні знання з вміннями соціальної взаємодії. Темпи змін в інформаційних технологіях надзвичайно високі. Але, існує проблема - цифрова нерівність, розрив між великими відомствами й організаціями із значними бюджетними і штатними можливостями (або ранніми послідовниками використання нових технологій) і малими установами (наприклад місцевими органами влади), що виборюють право на існування, використовуючи застаріле устаткування» [38].

Варто також зазначити, що основною метою «Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки» [79] «визначена побудова в Україні спроможної сервісної та цифрової держави» [79].

Питання розвитку кар'єри в умовах цифрового суспільства потребує більш детального вивчення. В період стрімкого розвитку цифровізованого суспільства важливо визначити необхідність формування високого рівня цифрової компетентності у представників органів державного управління. Необхідно бути готовими до впровадження цифрового державного управління та формування необхідного рівня цифрових компетентностей у державних службовців, що надають публічні послуги що потребує реалізації

«стратегії формування цифрової грамотності серед населення України та цифрових компетентностей у професійній сфері. Варто відзначити, що в березні 2021 року уряд схвалив Концепцію розвитку цифрових компетентностей, основною метою якої є визначення пріоритетних напрямів і основних завдань з питань розвитку цифрових навичок та цифрових компетентностей, підвищення рівня цифрової грамотності» [51].

«З урахуванням цього, для підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, зокрема у сфері цифрової грамотності, більшість державних службовців пройшли навчання на національній онлайн-платформі «Дія. Цифрова освіта» [12] та успішно пройшли тестування на цифрову грамотність за допомогою тесту «Цифрограм» [13]. Отримані цифрові навички будуть в нагоді, зокрема, при впровадженні електронного документообігу під час професійної діяльності.

У науці існують різні підходи до класифікації факторів, що впливають на розвиток кар'єри. «Доцільно виокремити наступні фактори, які впливають на процес кар'єри» [21], а саме ті які представлені на рис. 2.1.

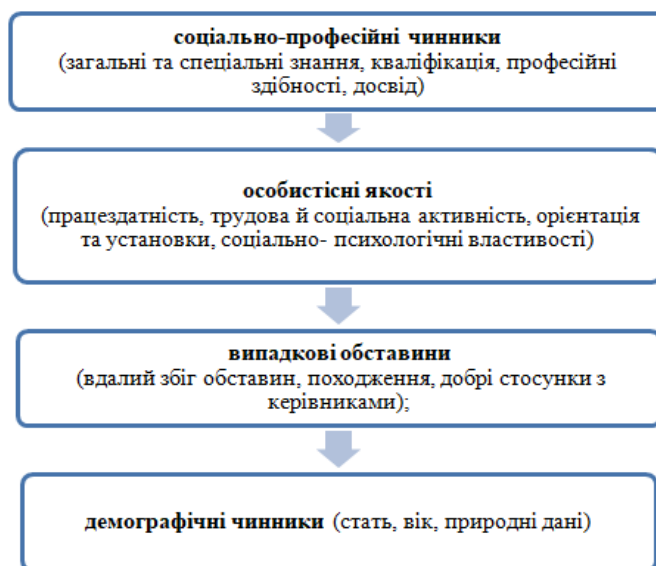


Рис. 2.1. Фактори впливу на кар'єрний процес

Одні виділяють фактори, що впливають на розвиток кар'єри, пов'язані безпосередньо з людиною, інші ж - фактори, пов'язані з взаємодією особистості та організації.

Серед психологічних чинників кар'єри, пов'язаних безпосередньо з

людиною, можна відзначити здібності та інтереси людини, мотивацію, особливості спеціалізації тощо. Наприклад, відсутність необхідних професійно важливих якостей, низька мотивація, нерішучість, тривожність, орієнтація на уникнення невдач - це приклади індивідуальних особистісних факторів, що можуть ускладнювати розвиток професійної кар'єри.

До факторів, що пов'язані із взаємодією особистості та організації, відносять вплив інших людей на розвиток кар'єри (наприклад, планування сім'ї, поєднання інтересів сім'ї та організації).

Ортікова Н. «виділяє дві глобальні групи чинників, що пов'язані між собою і впливають на кар'єрний розвиток» [47] представлені на рис. 2.2.

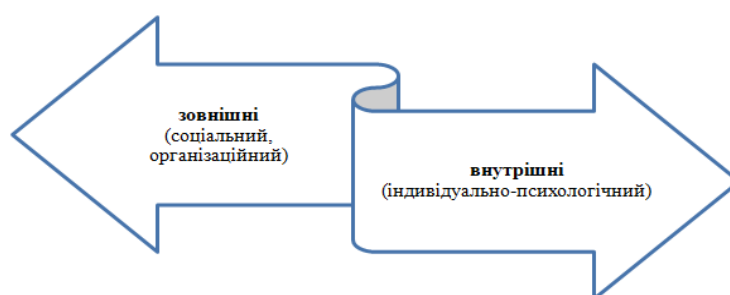


Рис. 2.2. Група впливу чинників на кар'єрний розвиток

Зовнішні чинники пов'язані з впливом оточуючих людей, таких як родина, колеги, – соціально-професійне оточення, тип організації, організаційно-управлінські процеси, що впливають на кар'єрне зростання працівника в конкретній організації, а також з життєвими обставинами, ситуаціями, що є невіддільними воли людини. Це включає прийняті організаційні кар'єрні норми, цінності, систему стимулювання кар'єри працівника, ефективність управлінської діяльності, обставини, ситуації, події, що сталися в професійному та особистому житті працівника і вплинули на розвиток кар'єри, професійне середовище, що стимулює людину до максимального використання природного потенціалу.

Внутрішні – це ті чинники, що безпосередньо пов'язані з мотиваційною, емоційно-вольовою, інтелектуальною сферою конкретного працівника. Зокрема, це «мотивація до кар'єрного зростання, комунікативні

та організаторські здібності, високий рівень професійної відповідальності, характеристики сфери самоусвідомлення, організаційно-ділові якості, стиль діяльності тощо» [47]. «До внутрішніх факторів кар'єрного розвитку також відносять потребу в особистісно-професійному зростанні, здатність мобілізувати наявні в даний момент професійні можливості, сконцентруватися на цілі, здатність до відновлення після великих психологічних витрат» [7].

Як ми бачимо, більшість дослідників виділяють два глобальні пов'язані фактори, що зумовлюють розвиток кар'єри: внутрішній (індивідуально-психологічний) та зовнішній (соціальний, організаційний).

Серед зовнішніх факторів треба враховувати взаємодію з макро-, мезо- та мікросередовищем. Так, «макросередовище складають глобальні фактори: місце проживання, рівень економічного добробуту, технологічний розвиток, виразність соціальної нерівності, можливості отримання якісної освіти. Мезосередовище обумовлює стартові умови, загальний напрямок розвитку, набуті особистісні і суб'єктно-діяльні характеристики, а також рівень «стелі», якого може досягти людина. Соціальне мікросередовище - родина, друзі» [8].

До провідних факторів розвитку кар'єри входять матеріальні стимули, такі як бажання підвищити рівень життя, поліпшити матеріальне становище при отриманні більш високої посади.

Схематично фактори впливу на розвиток кар'єри зображено на рис. 2.3.

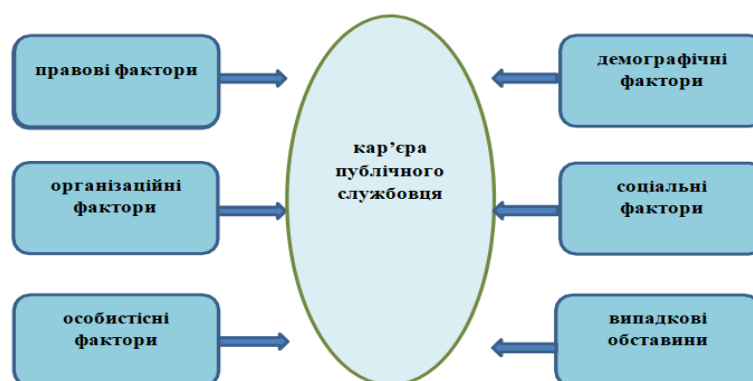


Рис. 2.3. Фактори впливу на розвиток кар'єри

Отже, організаційні фактори впливу на розвиток кар'єри державного

службовця пов'язані зі структурою органу влади, таким чином, як наявність вакантних посад. До особистісних факторів можна віднести кваліфікаційний рівень, освіту, мотивацію, стресостійкість, прагнення до саморозвитку та вдосконалення професійних навичок. Демографічними факторами можна вважати вік та стать державного службовця, оскільки, наприклад, час перебування у відпустці по догляду за дитиною до досягнення нею трьох років не зараховується для отримання наступного рангу в межах відповідної категорії посади. Прикладами соціальних факторів є рівень економічного благополуччя та можливість отримання якісної освіти. Таким чином усі згадані фактори впливу на розвиток кар'єри тісно взаємодіють між собою. Складно визначити, які саме фактори мають вирішальний вплив на розвиток кар'єри державного службовця. Тому аналіз зазначених факторів показує, що для розвитку кар'єри державного службовця мають значення комплексність та взаємодія всіх факторів впливу.

## **2.2.Оцінка впливу рівня кваліфікації державних службовців на результативність функціонування органів влади**

Визначальним принципом місцевого самоврядування, згідно Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [62], «є підзвітність та відповідальність перед територіальними громадами їх органів та посадових осіб» [62]. Варто враховувати при оцінці діяльності органів місцевого самоврядування та їх посадових осіб і те як пов'язані між собою їхні професійний рівень та досягнення. У понятті результативності враховується характеристика системи, яка визначає її здатність до виконання функцій та досягнення поставленої мети. А ефективність відображає відношення результату до витрат, необхідних для досягнення цього результату.

Професійний рівень державного службовця залежить від багатьох факторів, включаючи результативність підвищення кваліфікації та самоосвіти, тобто досягнень у професійному навчанні.



«Національне агентство України з питань державної служби з метою з'ясування практичної цінності професійного навчання, а також його впливу на ефективність і результативність службової діяльності затвердило Методику оцінювання результативності професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування» [55].

При оцінці результативності професійного навчання визначається особистий внесок державного службовця, який успішно пройшов навчання, загальна ефективність та практична цінність участі у професійному навчанні в рамках державного органу або органу місцевого самоврядування. Службовець з високим рівнем результативності професійного навчання може успішно й ефективно використовувати отримані знання та навички у роботі для досягнення поставлених завдань та виконання посадових обов'язків.

Наразі відсутні критерії чи показники для визначення результативності органів місцевого самоврядування, відсутня необхідна нормативна база, що регламентує поняття результативності в їхній діяльності. Актуальність дослідження цього питання обумовлена тим, що не визначений термін, після завершення якого можна говорити про результативність чи ефективність діяльності органу місцевого самоврядування.

Беручи до уваги, що однією з основних цілей реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади на засадах децентралізації є забезпечення належної життєздатності територіальних громад, можна вважати показником успішності діяльності органу місцевого самоврядування спроможність самої громади.

Звичайно, на життєздатність громади впливає багато факторів, які не знаходяться у владних повноваженнях державних службовців, таких як територія громади, її місце розташування, демографічні характеристики, соціально-економічна інфраструктура, наявність транспортних мереж, кількість дітей для побудови школи, наявність ресурсів для додаткового доходу в громаді та інше. Усі громади різні і мають свої сильні та слабкі сторони. Тому немає універсального методу, який забезпечував би високу результативність діяльності органу місцевого самоврядування.

Отже, процвітання громади та успішність діяльності органу місцевого самоврядування залежать не лише від наявних ресурсів громади, а й від розумного використання та ефективного управління ними. Наприклад, наскільки ефективно орган місцевого самоврядування працює над земельним податком, податком з нерухомості та іншими місцевими податками, є результатом відповідного професійного рівня державних службовців органу місцевого самоврядування, які постійно вдосконалюють свої навички та підвищують кваліфікацію. Важливо ефективно використовувати наявні ресурси та сильні сторони громади, і в той же час намагатися компенсувати слабкі аспекти.

Відсутність висококваліфікованих фахівців або присутність осіб із недостатнім рівнем кваліфікації може призвести до неефективного використання фінансових ресурсів територіальної громади, неспроможності ефективно використовувати кошти державних субвенцій для розвитку та формування інвестиційних проектів для отримання державної підтримки та міжнародної допомоги. Такі місцеві органи самоврядування не готові до стратегічного планування розвитку громади.

Ефективне управління можливе за умови створення компетентних сфер та виконавчих органів з відповідною кваліфікацією та професійним досвідом посадових осіб місцевого самоврядування. Оновлення законодавства про службу в органах місцевого самоврядування сприятиме підвищенню управлінської спроможності існуючих громад, зокрема тих, що були сформовані у 2020 році.

Доцільним буде «підвищити професійність органів місцевого самоврядування, стимулювати посадових осіб органів місцевого самоврядування до покращення власних професійних навичок, а також зробити службу в органах місцевого самоврядування привабливою для фахівців, які досі працюють поза самоврядними структурами. З огляду на оновлення умов функціонування місцевого самоврядування та органів влади під час завершення реформи децентралізації нагальною є потреба створення цілісної системи підвищення кваліфікації державних службовців та

посадових осіб місцевого самоврядування, адекватної актуальним вимогам. Зокрема, необхідно врахувати потреби професійної підготовки публічних службовців за подальшого розширення повноважень органів місцевого самоврядування. У разі відсутності нормативно-правових рішень, які покликані підвищити управлінську спроможність територіальних громад, може актуалізуватися ризик незадовільного організаційного та кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування» [10].

Перелік необхідних компетенцій для посадових осіб місцевого самоврядування у зв'язку з новими повноваженнями, отриманими внаслідок реформи децентралізації, є вельми обширним. Сам лише досвід посадової особи, без підвищення її професійного рівня, не завжди здатний вирішити різноманітні та нетипові управлінські ситуації, що потребують нових технологій реагування та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Тому передумовою успішної діяльності органу місцевого самоврядування є створення умов для підвищення кваліфікації державних службовців цього органу.

Законодавче визначення місцевого самоврядування вказує на те, що результати діяльності органу місцевого самоврядування мають спрямовуватися на задоволення потреб громадян. Особливу увагу потребує оцінка ефективності управлінських рішень, прийнятих органом місцевого самоврядування, результатів їх реалізації та якості надання адміністративних послуг, яка безпосередньо впливає на задоволення потреб жителів громади.

Надання адміністративних послуг стало одним із ключових аспектів роботи органів місцевого самоврядування. При оцінці впливу професійного рівня державних службовців на результативність діяльності органу місцевого самоврядування важливо враховувати якість надання цих послуг. Зараз у контексті постійних змін у законодавстві, ключовим прикладом для державних службовців стає необхідність постійного вдосконалення та розвитку, особливо при роботі з внутрішньо-переміщеними особами. Наприклад, у відділі «Департаменту надання адміністративних послуг» Миколаївської міської ради доступно понад 300 видів адміністративних

послуг для жителів громади та внутрішньо-переміщених осіб. Щоб надавати ці послуги на високому рівні, з урахуванням сучасних реалій, посадові особи Департаменту постійно підвищують свій професійний рівень, беруть участь у різноманітних тренінгах.

Низька ефективність діяльності органу місцевого самоврядування є наслідком, у тому числі, недостатнього високого професійного рівня державних службовців цього органу та їхньої відсутності бажання до самовдосконалення. Успішний кар'єрний розвиток державного службовця та високий професійний рівень є запорукою благополуччя працівника та ефективного функціонування органу публічної влади загалом.

Таким чином, «в умовах децентралізації особливо актуальною є проблема забезпечення територіальних громад якісним, висококваліфікованим персоналом, оскільки його професійний рівень є однією з передумов успішного розвитку громади» [25]. Успішність громади безпосередньо залежить від якості професійного рівня державних службовців органу місцевого самоврядування. Пріоритетного значення для забезпечення сталого соціально-економічного розвитку громади набуває створення умов для реалізації трудового потенціалу.

«Посилення міграційного відтоку населення за межі регіону у кризовий період може призводити до значного погіршення якості робочої сили. А реалізація завдань, поставлених перед органами місцевого самоврядування неможлива без покращення якості управлінських кадрів, розроблення інструментарію для представників органів місцевого самоврядування для підвищення рівня їх кваліфікації» [32]. «Метою підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації публічних службовців є набуття і поглиблення ними управлінських, фінансово-економічних, соціальних, правових знань та організаторських навичок, безперервне оновлення професійних умінь, забезпечення високого професіоналізму» [31].

Державний службовець має вміти вирішувати завдання, які перед ним ставить держава та керівництво (рис.2.4.)

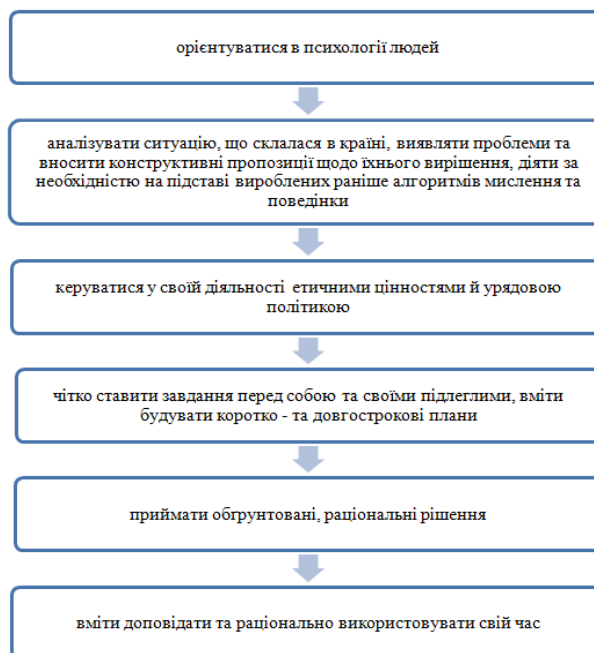


Рис. 2.4. Приблизний перелік завдань для державного службовця

«Кожний публічний службовець має індивідуальний перелік професійно важливих якостей, що характеризують його професіоналізм, професійно-кваліфікаційний рівень» [75].

«У рамках Програми Ради Європи «Децентралізація і реформа місцевого самоврядування в Україні» проводилось дослідження навчальних потреб представників органів місцевого самоврядування України, де було визначено, що така особа має бути професіоналом у своїй справі, мати відповідний освітньо-кваліфікаційний рівень» [14].

Отже, від професійного рівня державного службовця залежить якість функціонування його як працівника, так і всього органу публічної влади, зокрема органу місцевого самоврядування. Якість людського капіталу впливає майже на всі соціально-економічні явища та процеси в країні загалом. Обставини, які ускладнюють визначення результативності діяльності органу місцевого самоврядування, полягають у тому, що ніхто не може точно сказати, наскільки тривалий період часу та за якими критеріями необхідно вимірювати результативність. З метою успішного виконання завдань органу місцевого самоврядування, необхідно забезпечити отримання максимальної користі від знань, умінь та навичок державних службовців. Тому основним

змістом розвитку професійної кар'єри державного службовця є ефективне використання професійних компетентностей, набуття ним досвіду, який допомагатиме виконувати завдання публічної служби та задовольняти інтереси особистості. Від державних службовців місцевої влади, їхнього професійного рівня та уміння ефективно управляти залежить результативність органу місцевого самоврядування і, відповідно, добробут та успіх громади.

### **2.3. Досвід європейських країн у питаннях кар'єрного розвитку**

Серед країн, які активно розбудовують свою законодавчу базу, цікавим вважається досвід Франції та Німеччини та Бельгії.

Основним законодавчим актом, що регулює кар'єрні питання у французькій державній службі, є Закон №83-634 від 13 липня 1983 року «Про права і обов'язки службовців». У цьому законодавчому документі велика увага приділяється питанню кар'єри (статті 12-24). Важливо відзначити основні моменти, які у ньому зафіксовані, зокрема: поняття «чин» не збігається з поняттям «посади». Згідно з законом, чин - це звання, що дає особі, яка його має, право займати одну з посад, що йому відповідає. Будь-яке призначення або просування в чині, яке не здійснюється з метою забезпечити вакантну посаду або дозволити особі, яка його отримала, виконати відповідні службові обов'язки, є недійсним. Корпуси та штати службовців керуються окремими статутами національного рівня, а їх набір на службу та управління ними можуть бути децентралізовані або деконцентровані в залежності від ситуації.

Також в законі фіксується механізм переходу державних, територіальних і медичних службовців до двох інших публічних служб, а також їхня мобільність у межах цих трьох публічних служб, що складає основні гарантії їхньої кар'єри. Цей процес здійснюється через тимчасове призначення з можливістю подальшого постійного або тимчасового

призначення. Спеціальні положення можуть також передбачити перехід через внутрішній конкурс або, за необхідності, через зовнішній конкурс. Крім того, мобільність службовців між цими трьома публічними службами може здійснюватися через направлення службовця у розпорядження іншої служби. Особова справа службовця повинна вміщувати всі матеріали, пов'язані з його службовим положенням, упорядковані послідовно та безперервно. У ній не можуть міститися політичні, профспілкові, релігійні або філософські переконання чи діяльність зазначеної особи. Кожен службовець має право доступу до власної особової справи у відповідності з законом. Також службовці, виконуючи свої обов'язки, мають право на винагороду, яка включає в себе заробітну плату, допомогу на житло, сімейний додаток до зарплати, а також інші пільги, встановлені законодавством або регулятивними актами. Обов'язкові допомоги на сім'ю також входять у цей перелік. Розмір винагороди залежить від посади чи рівня службовця в службовій ієрархії, на який він піднявся або посади, на яку його призначили.

«На службовців поширюються спеціальні режими пенсійного та соціального забезпечення. Право на сімейний додаток до зарплатні залежить від кількості дітей, що перебувають на утриманні, відповідно до положень Розділу 1 книги 5 Кодексу про соціальне забезпечення з розрахунку одноразового надання цього права на кожну дитину. У випадку, коли одна й та сама дитина або діти перебувають на утриманні кількох службовців, той з них, кому надається така допомога, визначається за домовленістю між зацікавленими особами. Надбавка на утримання сім'ї не може додаватись до допомоги такого самого виду, що надається для тієї самої дитини роботодавцем, зазначеним у пунктах 1, 2 і 3 статті L. 86-1 Кодексу про військові та цивільні пенсії, а також публічним підприємством промислового та комерційного характеру, публічною компанією або організацією, стаття поточних витрат бюджету яких постійно і більше, ніж на 50% виділеної на такі витрати суми, поповнюється або за рахунок неподаткових зборів, або за рахунок внесків, які в силу закону чи регламентного акту є обов'язковими,

або ж за рахунок субсидій, що надаються одним з вищезазначених роботодавців, підприємств, компаній або організацій» [68].

«Другий Закон «Про статутні положення стосовно публічної служби держави» від 18 січня 1984 року, зокрема його Глава 4: Структура кар'єрного зростання. Стаття 29 в якій зокрема йдеться про те що Службовці належать до корпусів, у яких встановлено один або кілька рангів, і поділяються, відповідно до рівня набору, на категорії. Ці корпуси об'єднують службовців, які підпорядковуються одному й тому самому спеціальному статуту і мають право на отримання одних і тих самих рангів. Вони поділяються на чотири категорії, які позначаються в ієрархічному порядку літерами А, В, С і D. Спеціальні статuti визначають місце кожного корпусу в одній з цих категорій. Стаття 30 визначає ієрархію рангів у кожному корпусі, кількість рівнів у кожному ранзі, правила просування від одного рівня до іншого і просування до вищого рангу які встановлюються в спеціальних статутах. Стаття 31 Наголошує на тому, що клас прирівнюється до рангу, якщо він присвоюється згідно з процедурою, передбаченою для отримання вищого рангу» [68].

Серед країн ЄС варто розглянути досвід Німеччини у питаннях кар'єрного росту в публічній службі. Згідно з Федеральним Законом про статус чиновників від 31 березня 1999 року, зокрема §15 «Постанова про проходження службової кар'єри», Федеральний уряд має право регулювати процес проходження службової кар'єри чиновників у відповідності до загальних положень про це питання, зокрема - проходження окремих службових кар'єр (включаючи положення про це, освіту та іспити). Федеральний уряд також може делегувати ці повноваження до вищих службових інстанцій без погодження з Бундесратом. Важливо, що такі постанови потребують узгодження з Федеральним міністерством внутрішніх справ.

Законодавство Німеччини містить цікаву норму, яка стосується освітньої складової та норм про проходження службової кар'єри. Відзначаються наступні аспекти:



- «Для кандидатів, які бажають розвивати свою службову кар'єру, встановлюються освітні вимоги та вимоги до досягнень у відповідності до конкретних службових посад на основі принципу оцінки, який пов'язаний з передбаченими функціями. Цей принцип також ураховується у визначенні заробітної плати чиновників.

- Норми, що регулюють проходження службової кар'єри, встановлюють у відповідності до законодавства про оплату праці, зокрема щодо освітніх вимог та іспитів, які передбачені і відповідають критеріям для кар'єрного зросту. Освітні стандарти повинні враховувати критерії професійної підготовки чи діяльності, які є характерними для конкретної службової кар'єри. Вони мають бути однаковими між собою у відношенні до рівних здібностей кандидатів.

Ці норми сприяють вирівнюванню вимог до кандидатів у відповідності з їхніми здібностями та стандартами освіти, які відповідають потребам службової кар'єри.

Для розвитку кар'єри на службі в статусі нижчої категорії необхідно:

- Здобуття відповідного ступеня освіти та успішне завершення шкільної програми.
- Проходження підготовчої служби.

Для службової кар'єри служби підвищеної категорії повинні вимагатись» [68]:

- Повна шкільна освіта, яке надає право навчатись у вищому навчальному закладі, або такого ж самого рівня визнана освіта;
- Проходження підготовчої служби загальним терміном три роки;
- Складання кар'єрного іспиту»» [68].

У разі кар'єрного зростання середньої категорії службовців, наступні вимоги рис.2.5

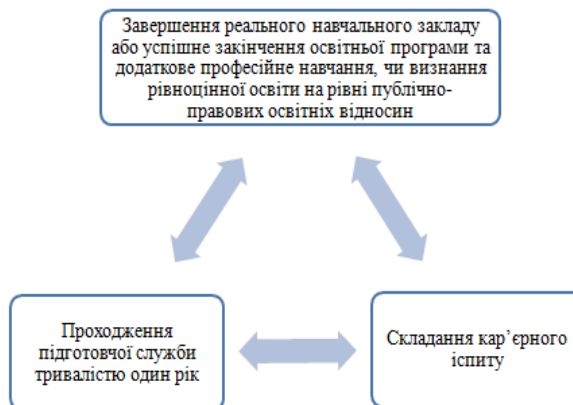


Рис. 2.5. Вимоги для кар'єрного зростання

Підготовча служба, яка охоплює курси спеціалізованих вищих навчальних закладів або еквівалентні курси, забезпечує чиновникам наукові та практичні знання, необхідні для їх службової кар'єри. Тривалість підготовчої служби становить не менше вісімнадцяти місяців, з яких принаймні один рік припадає на практичну підготовку, близьку до обраного фаху та службових обов'язків.

Важливо зазначити, що підготовча служба може обмежуватись освітою, що включає основні завдання службової кар'єри. Якщо придбання необхідних наукових знань і методик, що потрібні для виконання службових обов'язків, було доведено шляхом успішного складання іспиту в університеті, час, витрачений на навчання, може бути зарахований на підготовчу службу. Підготовчий іспит оцінюється змістом навчання у рамках професійної підготовчої служби. Згідно з конкретними визначеннями положень про службову кар'єру, здатність до кар'єрного зросту у службі підвищеної категорії набувається також через успішне завершення курсу навчання поза підготовчою службою та успішне складання рівноцінного кар'єрного іспиту. Якщо це вимагається для специфіки службової кар'єри, вимогою для визнання іспиту як кар'єрного може бути проходження вступного курсу до службової кар'єри, що триває до шести місяців.

Для служби на рівні вищої категорії, за чинним законодавством, вимагається щонайменше закінчена іспитом тривала освіта у вищому навчальному закладі. Також потрібно пройти підготовчу службу тривалістю

не менше двох років, скласти кар'єрний або другий іспит, що дозволяє просування по службовій кар'єрі.

«Придатність до службової кар'єри служби вищої загальної управлінської категорії може також набуватись і завдяки курсу навчання відповідно до Німецького законодавства про суддів в редакції закону від 10 вересня 1971 року. До передбачених законом норми навчання може, відповідно до вимог Німецького закону про суддів, зараховуватись успішно закінчене навчання для служби підвищеної категорії в органах юстиції або для служби підвищеної категорії в нетехнічному управлінні» [68]. Для загальної управлінської служби рівнозначними вважаються знання правознавства (приватного та державного права), економіки, фінансів та суспільних наук.

Вимоги до громадян країн-членів ЄС стосовно службової кар'єри можуть бути задоволені також на підставі:

- Директиви Ради від 21 грудня 1988 року щодо загального регулювання визнання дипломів вищої школи, що передбачають закінчення тривалого професійного навчання не менше як протягом трьох років.
- Директиви Ради від 18 червня 1992 року про загальне регулювання визнання професійної придатності на додаток до інших директив.

Деталі технічної реалізації цих вимог регулюються Федеральним міністерством внутрішніх справ шляхом прийняття постанови. Німецька мова, як усна, так і письмова, є обов'язковою передумовою для вступу на службову кар'єру.

Згідно з Федеральним законом про статус чиновників у Німеччині, відсутність відповідного курсу підготовки не може бути вимогою для претендентів на службову кар'єру, якщо це не передбачено законом для всіх кандидатів. Компетентність цих кандидатів визначається Федеральним комітетом з особового складу державних службовців або визначеним ним незалежним комітетом.

Щодо випробувального терміну, його вид та тривалість конкретизуються залежно від потреб кожної окремої службової кар'єри

чиновника, але залишаються в межах п'яти років.

Для інших претендентів на службову кар'єру мінімальна тривалість випробувального терміну складає не менше трьох років. Проте Федеральний комітет з особового складу державних службовців може розглядати винятки. Час, проведений на публічній службі у якості службовця або працівника, може додаватись до випробувального терміну згідно з нормами про проходження службової кар'єри; проте цей час діяльності має відповідати вимогам передбаченої посади. Просування по службі здійснюються відповідно до чинного законодавства. В законі також прописано заборону «стрибкових підвищень». Тобто посади, які потрібно обов'язково пройти у механізмі службової кар'єри, не можуть бути пропущені. Ця вимога діє і для інших претендентів на службову кар'єру. Щодо винятків, рішення приймає Федеральний комітет з особового складу державних службовців.

У Бельгії процес кар'єрного зростання в державній службі все більше залежить від успішності в оцінці компетентностей, вимірюваних за кожною посадою за певними критеріями. Це призводить до класифікації посад за функціональними групами, пов'язаними з трьома рівнями оплати праці. Такий підхід до визначення критеріїв відбору та кар'єрного росту отримав підтримку урядів Греції, Данії, Німеччини, Фінляндії, які встановили основи для планування кар'єрних траєкторій. Це включає програми розвитку кар'єри, матеріали з профорієнтації, інструменти для оцінки особистих кар'єрних амбіцій та консультативні органи для розвитку талантів та кар'єри.

Друга відмінність між системами розвитку кар'єри в країнах Європейського Союзу - це особливості політики мобільності державних службовців. Збалансованість цієї політики важлива як для мотивації до зростання, так і для оптимізації використання людських ресурсів та індивідуального професійного розвитку.

Отже, вимоги до громадян країн-членів ЄС стосовно службової кар'єри можуть бути задоволені на підставі: Директиви Ради від 21 грудня 1988 року щодо загального регулювання визнання дипломів вищої школи, що передбачають закінчення тривалого професійного навчання не менше як

протягом трьох років. Директиви Ради від 18 червня 1992 року про загальне регулювання визнання професійної придатності на додаток до інших директив. У країнах ЄС мобільність стає ключовим інструментом управління персоналом, а підтримка мобільності розглядається як необхідна складова політики управління кар'єрою. При цьому різні форми мобільності застосовуються, кожна має свої можливості й переваги.

- Перша форма - структурна мобільність - полягає у переміщенні працівників між департаментами або міністерствами, де змінюється місце роботи, але не змінюється її зміст. Цей вид мобільності не лише є складовою індивідуального планування кар'єри, але й спрямований на уникнення формування окремих адміністративних субкультур (так званого «корпоративного клімату під керівника») та на підвищення єдності ставлення, поведінки та координації внутрішніх процесів, ґрунтуючись на загальних цінностях і принципах державної служби.

- Функціональна мобільність - друга форма - спрямована на зміну сфери компетенції через перехід до іншого департаменту, міністерства або агентства. Це допомагає запобігти «тунельному» баченню та демотивації серед державних службовців, які бажають отримати досвід роботи в різних сферах. Така мобільність також корисна для організацій, полегшуючи переміщення персоналу зі скорочуваних підрозділів до розширюваних.

- Мобільність за межами державного сектору передбачає переходи до приватного сектору або міжнародних організацій, що відкриває для державних службовців можливість отримання нового досвіду та знайомства з різними методами роботи, професійними контекстами та культурами. Це також сприяє підвищенню кваліфікації та управлінських навичок, а також приносить нові ідеї в державний сектор через здобуття досвіду в приватному секторі.

## **Висновки до розділу 2.**

1. Організаційні фактори впливу на розвиток кар'єри державного

службовця пов'язані зі структурою органу влади, таким чином, як наявність вакантних посад. До особистісних факторів можна віднести кваліфікаційний рівень, освіту, мотивацію, стресостійкість, прагнення до саморозвитку та вдосконалення професійних навичок. Демографічними факторами можна вважати вік та стать державного службовця, оскільки, наприклад, час перебування у відпустці по догляду за дитиною до досягнення нею трьох років не зараховується для отримання наступного рангу в межах відповідної категорії посади. Прикладами соціальних факторів є рівень економічного благополуччя та можливість отримання якісної освіти. Таким чином усі згадані фактори впливу на розвиток кар'єри тісно взаємодіють між собою. Складно визначити, які саме фактори мають вирішальний вплив на розвиток кар'єри державного службовця. Тому аналіз зазначених факторів показує, що для розвитку кар'єри державного службовця мають значення комплексність та взаємодія всіх факторів впливу.

2. Від професійного рівня державного службовця залежить якість функціонування його як працівника, так і всього органу публічної влади, зокрема органу місцевого самоврядування. Якість людського капіталу впливає майже на всі соціально-економічні явища та процеси в країні загалом. Обставини, які ускладнюють визначення результативності діяльності органу місцевого самоврядування, полягають у тому, що ніхто не може точно сказати, наскільки тривалий період часу та за якими критеріями необхідно вимірювати результативність. З метою успішного виконання завдань органу місцевого самоврядування, необхідно забезпечити отримання максимальної користі від знань, умінь та навичок державних службовців. Тому основним змістом розвитку професійної кар'єри державного службовця є ефективне використання професійних компетентностей, набуття ним досвіду, який допомагатиме виконувати завдання публічної служби та задовольняти інтереси особистості. Від державних службовців місцевої влади, їхнього професійного рівня та уміння ефективно управляти залежить результативність органу місцевого самоврядування і, відповідно, добробут та успіх громади.

3. Вимоги до громадян країн-членів ЄС стосовно службової кар'єри можуть бути задоволені на підставі: Директиви Ради від 21 грудня 1988 року щодо загального регулювання визнання дипломів вищої школи, що передбачають закінчення тривалого професійного навчання не менше як протягом трьох років. Директиви Ради від 18 червня 1992 року про загальне регулювання визнання професійної придатності на додаток до інших директив. У країнах ЄС мобільність стає ключовим інструментом управління персоналом, а підтримка мобільності розглядається як необхідна складова політики управління кар'єрою. При цьому різні форми мобільності застосовуються, кожна має свої можливості й переваги.

- Перша форма - структурна мобільність - полягає у переміщенні працівників між департаментами або міністерствами, де змінюється місце роботи, але не змінюється її зміст. Цей вид мобільності не лише є складовою індивідуального планування кар'єри, але й спрямований на уникнення формування окремих адміністративних субкультур (так званого «корпоративного клімату під керівника») та на підвищення єдності ставлення, поведінки та координації внутрішніх процесів, ґрунтуючись на загальних цінностях і принципах державної служби.

- Функціональна мобільність - друга форма - спрямована на зміну сфери компетенції через перехід до іншого департаменту, міністерства або агентства. Це допомагає запобігти «тунельному» баченню та демотивації серед державних службовців, які бажають отримати досвід роботи в різних сферах. Така мобільність також корисна для організацій, полегшуючи переміщення персоналу зі скорочуваних підрозділів до розширюваних.

- Мобільність за межами державного сектору передбачає переходи до приватного сектору або міжнародних організацій, що відкриває для державних службовців можливість отримання нового досвіду та знайомства з різними методами роботи, професійними контекстами та культурами. Це також сприяє підвищенню кваліфікації та управлінських навичок, а також приносить нові ідеї в державний сектор через здобуття досвіду в приватному секторі.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ДЛЯ КАР'ЄРНОГО ЗРОСТАННЯ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ ТА В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

#### **3.1. Удосконалення системи оцінки персоналу та кар'єрного зростання в системі державної служби**

Сьогодні особливо важливим є детальне вивчення сучасних технологій планування професійного розвитку персоналу для наступного впровадження у роботу органів державної влади. Це сприятиме формуванню висококваліфікованого апарату працівників, здатних до постійного професійного розвитку та швидких дієвих рішень.

«До технологій, які стосуються процедури планування професійної кар'єри публічних службовців слід віднести щорічне оцінювання, атестацію публічних службовців» [19]. Сьогодні особливо важливим є детальне вивчення сучасних технологій планування професійного розвитку персоналу для наступного впровадження у роботу органів державної влади. Це сприятиме формуванню висококваліфікованого апарату працівників, здатних до постійного професійного розвитку та швидких дієвих рішень. Проаналізувавши плани роботи органів влади можемо дійти висновку, що «не всі організації визначають заходи щодо удосконалення управління трудовими ресурсами» [26].

Оцінка персоналу – це можливість спілкування працівників з керівництвом, де вони можуть продемонструвати свої навички та отримати повернення стосовно їхньої роботи, компетентності та ефективності. Крім того, вона надає можливість висловити власні потреби у навчанні та нових навичках, а також висловити свої амбіції щодо кар'єрного зростання. Тому важливо, щоб процес оцінки був не просто окремою процедурою, а складовою загальної стратегії управління комунікацією всередині організації.



Головна причина цього криється в тому, що «хоча цілі та матеріальні винагороди або винагороди у вигляді кар'єрного росту є надзвичайно важливими в індивідуальному процесі поліпшення ефективності управління, оцінка виконаної роботи є вирішальним фактором у забезпеченні задоволеності та почуття участі, а отже, у мотивації персоналу» [45].

Сучасна наука говорять про оцінювання персоналу розуміє під цим «процес визначення ефективності діяльності співробітників в реалізації стратегічних задач організації з метою послідовного накопичення інформації, необхідної для прийняття подальших управлінських рішень» [72]. «Система оцінки персоналу охоплює мету, критерії, технології, методи і нормативні основи, джерела оцінювання, а також процедуру оцінювання і заходи стимулювання до навчання, підвищення рівня професійної компетенції і, як наслідок, кар'єрного зростання» [72].

Оцінка персоналу стимулює мотивацію працівників та підкреслює важливість людських ресурсів. Для розуміння сутності поняття «оцінка» на державній службі важливо розрізняти «щорічне оцінювання» від «атестації». Основною відмінністю між ними є періодичність проведення.

Головною відмінністю між оцінюванням і атестацією є періодичність її проведення. У період коли був чинним старий Закону України «Про державну службу» [54] з 2015 року провадилась щорічна оцінка державних службовців. При цьому «засобом оцінювання державних службовців була атестація, яка проводилась один раз на три роки відповідно до порядку, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 28 грудня 2000 року» [57]. Подвійне оцінювання державних службовців призводило до зниження ефективності багатьох заходів, які часто проводилися формально й не впливали на хід служби.

Одже, новий Закон України «Про державну службу» [54] сконцентрував увагу лише на оцінюванні діяльності державних службовців, чим стимулюємо їх до більш ефективної та результативної роботи. Це також допомагає керівникам державного органу об'єктивно оцінити діяльність службовця.

Законодавство України щодо служби в органах місцевого самоврядування відрізняється від законодавства про державну службу та потребує узгодження. Так, «атестація посадових осіб місцевого самоврядування проводиться один раз на чотири роки. Типове положення про проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування» [57] затверджується Кабінетом Міністрів України. На підставі Типового положення кожний орган місцевого самоврядування.

Окрім періодичності, різниця між поняттями оцінювання та атестації полягає й у їхніх цілях. Мета проведення атестації представлена на рис. 3.1.

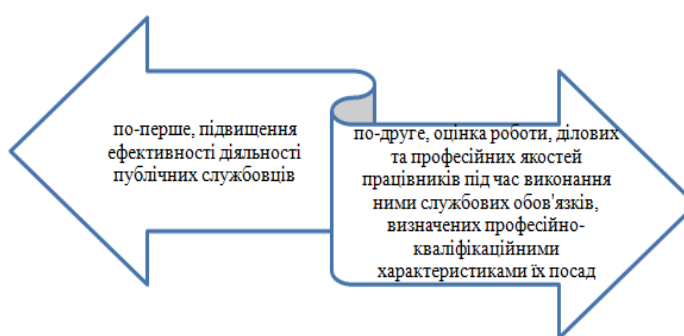


Рис. 3.1. Мета атестації службовців

В той же час, метою проведення оцінювання є:

- «визначення якості виконання передбачених за посадою обов'язків та поставлених завдань;
- прийняття рішення щодо стимулювання діяльності службовця – його преміювання, або застосування правообмежувальних заходів;
- планування службової кар'єри публічного службовця;
- виявлення потреби у професійному навчанні» [9].

«Мета атестації - це аналіз умов та факторів, що сприяють розвитку кар'єри, проведений один раз на чотири роки. Наприклад, під час атестації атестаційна комісія може рекомендувати подальші кроки: зарахувати посадову особу до кадрового резерву або призначити її на вищу посаду чи перевести посадову особу на іншу посаду, що відповідає її кваліфікації, або звільнити її з займаної посади» [57].

Прикладом можливості покращення системи оцінки персоналу є норми

законопроекту «Про службу в органах місцевого самоврядування» [65], зокрема «положення про те, що найкращі службовці місцевого самоврядування, тобто ті, які отримали відмінні оцінки за результатами оцінювання службової діяльності, можуть перейти на вищу посаду в межах категорії посад без проходження конкурсу за результатами оцінювання. Це дуже хороший спосіб мотивування працівників до постійного професійного та кар'єрного розвитку» [65]. Але постає питання, коли державний службовець заслуговуватиме саме на відмінну оцінку.

Коли у «державних службовців затверджені методичні рекомендації щодо визначення завдань і ключових показників результативності та ефективності їхньої службової діяльності» [56], то у посадових осіб місцевого самоврядування зазначені критерії не визначені законодавчо. Відповідно до діючих станом на сьогодні «Загальних методичних рекомендацій щодо проведення щорічної оцінки виконання посадовими особами місцевого самоврядування покладених на них обов'язків і завдань, затверджених Наказом Голодержслужби від 30.06.2004 № 102» [20] оцінці підлягає «виконання посадовою особою місцевого самоврядування посадової інструкції, окремих доручень, завдань, перевіряє своєчасність, якість, результативність їх виконання, з'ясовує причини продовження термінів виконання завдань тощо» [20].

Однак поняття результативності оцінювання варто розглядати більш детально. Загалом наразі існують застарілі норми оцінки результатів роботи державних службовців органів місцевого самоврядування.

«Можливостями для удосконалення системи оцінювання результатів службової діяльності державних службовців є виокремлення таких додаткових критеріїв» [9], які представлені на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Критерії системи оцінювання результатів службової діяльності

На думку авторки, участь державних службовців у навчаннях з питань запобігання корупції та забезпечення доброчесності, а також беззаперечне дотримання принципів доброчесності, є обов'язковими критеріями для отримання відмінної оцінки. Створення нульової толерантності до корупції є складним і тривалим процесом, і необхідне закріплення доброчесності як норми діяльності усіх органів державної влади України. На даному етапі, при оцінці діяльності публічних службовців рекомендується обов'язково звертати увагу на їхню участь у навчаннях з антикорупційної діяльності. Це може охоплювати як участь у програмах підвищення кваліфікації, так і участь у внутрішніх навчаннях, що періодично проводяться антикорупційним уповноваженим.

Також «обов'язковим критерієм отримання найвищого результату при оцінці діяльності є дотримання принципів доброчесності. Зазначені критерії можна передбачити у локальному акті, розробленому на основі Типового положення» [61]. Важливим суб'єктом системи оцінки персоналу безумовно є державний службовець. «Для прийняття обґрунтованого рішення щодо розвитку своєї кар'єри необхідно використовувати самоаналіз кар'єри і сформулювати особистий план професійного розвитку» [19].

З метою планування розвитку кар'єри посадовим особам також рекомендується самостійно проводити оцінку власної діяльності. Вона має включати виявлення навичок, які активно використовуються у процесі

здійснення професійної діяльності, а також тих, які не використовуються або можуть бути необхідними для кращого виконання покладених на них функцій та обов'язків. Також важливо скласти перелік умінь та навичок, які працівнику корисно отримати для подальшого професійного розвитку, обрати спосіб професійного навчання, що дозволить поєднувати його з роботою, та спланувати заходи індивідуального навчання.

На підставі вищезазначеного щодо кар'єрного зростання, вбачаємо доцільним виокремити основні характеристики формування успішної кар'єри, які можуть бути використані під час кар'єрного планування (рис. 3.3).

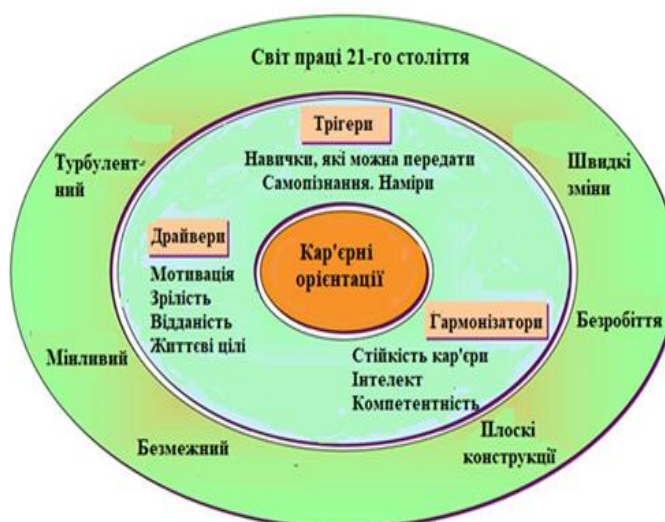


Рис. 3.3. Основні характеристики успішної кар'єри

На різних етапах кар'єри зовнішнє та внутрішнє середовище можуть впливати на еволюцію особистості. Різні умови й фактори можуть змінювати взаємозв'язки в складних системах та впливати на причинно-наслідкові зв'язки.

Забезпечення кадрами державної служби потребує суттєвого вдосконалення, що «зумовлено низкою чинників, зокрема недосконалістю громадського та державного контролю за діяльністю персоналу органів державної влади, органів місцевого самоврядування, критеріїв та механізму об'єктивної оцінки їх роботи» [18]. «Соціальна активність населення є найбільш яскравим проявом демократизації суспільства. Для того щоб вона

була достатньо високою в аспекті соціального контролю, пропонується проведення соціологічних опитувань щодо оцінки діяльності публічних службовців» [48]. У зв'язку з цим, пропонується розширити коло суб'єктів процедури оцінки результатів службової діяльності державних службовців шляхом залучення представників громадськості, наприклад, членів громадських рад. Оцінювання результатів службової діяльності державних службовців представниками громадськості можна використовувати для тих категорій державних службовців, що не підлягають щорічній оцінці або атестації, наприклад, для старост.

Отже, прозора та ефективна процедура оцінки державних службовців дозволить сформувати ефективний інструмент розвитку кар'єри державних службовців. Оцінка персоналу - це ключовий компонент у процесі поліпшення ефективності діяльності органів державної влади, вона стосується таких сфер, як мотивація, визнання виконаної роботи. Її можна використовувати з метою обґрунтування рішень щодо просування по службі. Оцінювання результатів службової діяльності державних службовців має вагомим значення для просування державних службовців по службі, визначення необхідності професійного навчання, отже, розвитку професійної кар'єри. На підставі проведеного аналізу державної служби як публічно-правового інструменту кар'єрного розвитку та невід'ємної складової соціального статусу державних службовців можна визначити перелік основних напрямків управління кар'єрою:

- Забезпечення стабільності функціонування державного органу, включаючи формування корпусу державних службовців із відповідною професійною компетентністю.
- Підготовка висококваліфікованих державних службовців, здатних оперативно вирішувати управлінські завдання, приймати відповідальні управлінські рішення та нести особисту відповідальність за виконання службових обов'язків - аспекти управління кадрами.
- Раціональне використання професійних здібностей державних службовців в інтересах виконання основних завдань та функцій державної

служби.

- Створення відповідного режиму державної служби - організаційний аспект.

### **3.2. Мотивація як інструмент впливу на можливості розвитку професійної кар'єри**

Формування потенціалу державних службовців, які здатні якісно, добросовісно та професійно виконувати свої посадові обов'язки та швидко приймати ефективні рішення, неможливе без мотивації до постійного розвитку та самовдосконалення. Мотивація є одним із ключових інструментів розвитку професійної кар'єри державних службовців. Хоча мотивація не завжди гарантує успіх, вона сприяє зростанню трудової активності, професійному зростанню та прискорює рух кар'єрними сходинками. Правильна мотивація підштовхує державних службовців до більш результативної та корисної діяльності, забезпечуючи їхній професійний та кар'єрний розвиток.

«Мотивація - це базова функція публічного управління, без правильного розуміння якої неможлива ефективна діяльність персоналу публічної служби та його професійний розвиток. Необхідно також зазначити, що досить часто відсутня чітка межа між поняттям мотивації як «станом» мотиваційно-ціннісної сфери із вражуванням індивідуальних або групових особливостей, і поняттям мотивації як управління мотивацією людини або групи людей» [23].

В. Олуйко та Р. Примуш розкривають мотивацію як: «а) сукупність процесів, які спонукають, направляють, підтримують поведінку державного службовця у напрямі досягнення поставленої мети; б) процес спонукання чиновника до певної мети діяльності за допомогою внутрішніх та зовнішніх факторів; в) процес задоволення державним службовцем своїх потреб та очікувань у професійній діяльності на державній службі» [44].

У наукових джерелах виділяють «два підходи до вивчення теорій мотивації професійної діяльності» [37], рис. 3.4.

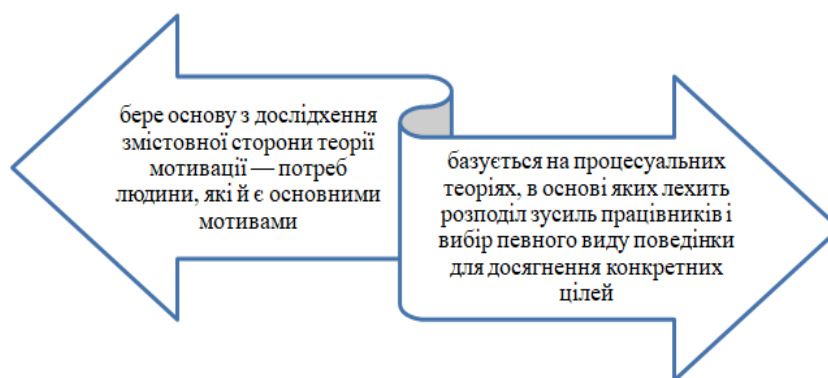


Рис. 3.4. Підходи до вивчення теорії мотивації

А. Мосумова вважає «одними із головних та важливих процесів управління персоналом в публічних організаціях - мотивацію та стимулювання персоналу» [40]. «Мотивація трудової діяльності є своєрідним результатом узгодження внутрішніх мотивів працівника і зовнішніх стимулів трудової діяльності» [14].

Таким чином, можна зробити висновок, що мотиваційний інструмент має бути представлений сукупністю командно-адміністративних та соціально-економічних стимулів, що підштовхують персонал державної служби до високоефективної роботи та підвищення свого професійного розвитку.

Одже «система мотивації персоналу у сфері публічної служби має бути зорієнтованою, насамперед, на розвиток його творчих здібностей, професіоналізму, ініціативності й добросовісності, узгодженості особистих інтересів з інтересами публічної служби загалом» [42].

«Інтересом установи, організації є збільшення продуктивності праці, мотивації працівників, що впливатиме на кінцевий результат діяльності установи, а інтереси персоналу пов'язані із кращими можливостями у кар'єрному просуванні, визнанням і професійним утвердженням. У процесі розвитку професійної кар'єри необхідно враховувати, що інтереси зазначених суб'єктів взаємопов'язані» [50].



Мотивація професійної кар'єри має важливе значення для трудової діяльності кожного працівника, в тому числі для публічного службовця. Навіть якщо публічний службовець має необхідний досвід та навички, недостатня мотивація може перешкоджати їхньому застосуванню у роботі. Завдяки правильному мотивуванню публічний службовець може продемонструвати свої найкращі результати.

«Для забезпечення успішної діяльності органів державного управління, одержання від державних службовців повної самовіддачі необхідно мотивувати їх до кар'єрного росту, щоб вони розуміли необхідність професійного розвитку» [34]. Індивідуальна мотивація державного службовця важлива для того, щоб він розумів потребу у кар'єрному рості і щоб його наміри та побажання відповідали його реальному потенціалу.

В той час, «важливо брати до уваги кар'єрні амбіції персоналу, реалістично оцінюючи власний потенціал із надання їм можливостей для розвитку і не даючи занадто великих обіцянок» [45].

Недоступність можливостей задоволення індивідуальних потреб у розвитку кар'єри державного службовця або несправедливість у призначенні на посади може призвести до зниження трудової активності персоналу, відтоку висококваліфікованих спеціалістів з державної служби для пошуку іншої роботи. Це негативно впливає на ефективність роботи державної служби, збільшує витрати часу та економічних ресурсів на формування нового висококваліфікованого персоналу. Відповідно, рух кадрів негативно впливає на якість надання державних послуг та на проведення важливих реформ у державі. Тому на сучасному етапі розвитку державного управління важливим є питання мотивації державних службовців для розвитку кар'єри та створення умов для їхнього професійного зростання.

Система мотивації публічних службовців, орієнтована на розвиток їхнього професіоналізму, сприятиме формуванню у них таких компетентностей, як ініціативність, здатність до інноваційної діяльності, бажання досягати високих результатів, усвідомлення необхідності професійного розвитку.

«Рівень професіоналізму та міри мотивації - це два основні показники, якими визначається придатність публічного службовця до публічної служби, оцінюються результати його діяльності та перспективи кар'єрного розвитку» [73].

Стимулювання та мотивація доповнюють одне одного. «Поняття «мотивація» більш тісно пов'язане з морально-статусними потребами працівника, спричиненими внутрішнім спонуканням, а стимулювання – із матеріальними, стимулюванню необхідне зовнішнє спонукання» [27]. Підсумовуючи зазначене, можемо відзначити що поняття мотивації і стимулювання є взаємопов'язаними.

Аналіз різних підходів до визначення «поняття мотивації дає змогу класифікувати мотивацію за джерелами виникнення» [29] (рис. 3.5).

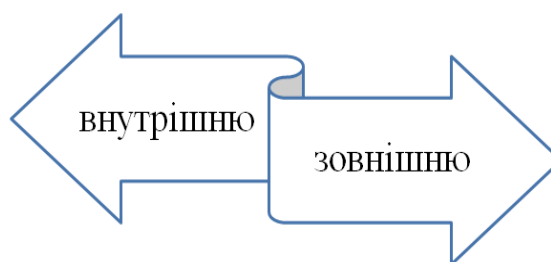


Рис.3.5. Класифікація мотивації службовців

«Внутрішня мотивація підвищує задоволеність від праці, розвиває індивідуальні здібності, сприяє високому відчуттю відповідальності, є підґрунтям для формування ставлення до праці як способу самореалізації особистості» [29]. «Зовнішня мотивація кадрів здійснюється завдяки використанню таких інституційних каналів професіоналізації кадрів» [30] рис.3.6.

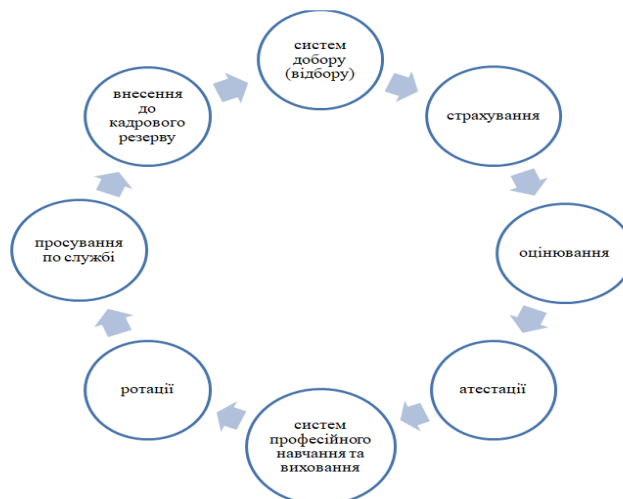


Рис.3.6. Канали професіоналізації кадрів

Серед методів мотивації розвитку професійної кар'єри виділяють ті, які представлені на рис. 3.7.

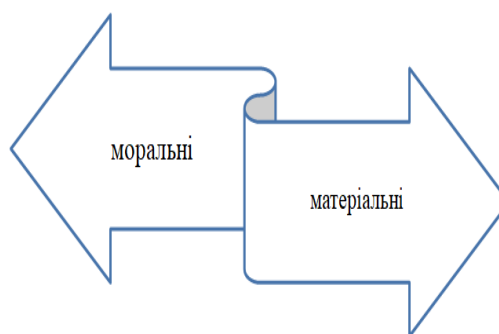


Рис.3.7. Методи мотивації розвитку професійної кар'єри

«Прикладами методів матеріальної мотивації є збільшення заробітної плати, доплати, премії. До моральних методів мотивації відносять самоповагу, визнання авторства результату, оцінку виконаної роботи, моральне задоволення роботою, стимулювання впливом (наприклад, включення в конкурсні комісії), кар'єрне зростання» [78]. До моральних методів мотивації також можемо віднести похвалу, визнання, довіру керівника.

У системі державного управління мотиваційні стимули службовців визначені у вітчизняному законодавстві «Про державну службу» [54] та «Про службу в органах місцевого самоврядування» [65]. Яскравим прикладом

мотивації до роботи на державній службі є застосування принципу довгостроковості. Збільшення стажу державної служби або служби в органах місцевого самоврядування призводить до зростання розміру заробітної плати, має вплив на можливість присвоєння наступного рангу (у межах категорій посад) та дає можливість отримати оплачувану додаткову відпустку.

У законопроекті «Про службу в органах місцевого самоврядування» [65] «передбачено одним із способів мотивування посадових осіб органів місцевого самоврядування можливість призначення на вищу посаду (в межах категорії) за умови отримання відмінної оцінки за результатами щорічного оцінювання» [65]. Чинним законодавством «передбачена можливість атестаційної комісії рекомендувати, зокрема, зарахувати посадову особу до кадрового резерву або призначити її на вищу посаду» [61]. Вважаємо, що «мотиваційні стимули до професійного розвитку зазначеного вище проекту є більш ефективними, оскільки атестація проводиться з меншою періодичністю, а оцінюванням, яке проводиться щороку можливо охопити набагато більше працівників, тобто буде використано більше можливостей для мотивування працівників» [65].

«Необхідність розробки дієвих механізмів стимулювання діяльності державних службовців, розробці інноваційних підходів до розвитку людських ресурсів системи публічного управління». [75] Така ситуація пояснюється тим, що заробітна плата державних службовців зазвичай менша, ніж у працівників із відповідною кваліфікацією, які працюють у приватному секторі.

Крім цього, одним із завдань мотиваційних стимулів є збереження та розвиток людських ресурсів у системі державного управління, оскільки рух кадрів державних службовців є одним із факторів, що впливає на ефективність діяльності органу державної влади, спричиняє зайві витрати ресурсів та створює певні труднощі.

Проте, кожному органу місцевого самоврядування необхідно уникати збільшення відсотку перетоку кадрів та створювати умови для професійного та кар'єрного розвитку діючих державних службовців. Наприклад, можна

передбачити додаткові кошти для професійного навчання, підвищення кваліфікації, що сприятиме мотивації працівників до підвищення професійного рівня та забезпечить орган місцевого самоврядування висококваліфікованими кадрами.

Управління кар'єрою варто також розглядати як організований і продуманий інструмент мотивації а також як допомогу кадрам державної служби в досягненні їх цілей, професійний розвиток, прагнення зробити кар'єру і реалізувати свій творчий хист.

Отже, мотивація у розвитку кар'єри державного службовця представляє складну систему зовнішніх та внутрішніх стимулів, моральних та матеріальних методів підтримки, спрямованих на досягнення високої ефективності виконання посадових обов'язків і задоволення особистісних потреб. Для максимізації впливу методів мотивації важливо застосовувати їх комплексно. Взаємозв'язок кар'єри та мотивації на державній службі відображається у матеріальному забезпеченні, створенні комфортних умов праці, справедливому ставленні керівництва до досягнень працівника, а також в справедливій системі заохочень, можливості професійного зростання, ініціативи та управлінських рішень.

Авторка виокремлює наступні мотиваційні напрямки управління кар'єрою:

- планування індивідуального професійного рівня і посадового переміщення державного службовця;
- організацію придбання державним службовцям необхідного рівня професійної підготовки, професійного досвіду як всередині державного органу, так і поза ним, використовуючи професійне навчання, стажування;
- регулювання підключення державного службовця до виконання завдань за призначенням на пропоновані посади державної служби, за часом призначення на посаду та по виконанню плану індивідуального професійного розвитку;

- координацію зусиль державного службовця і можливостей державного органу з виконання плану індивідуального професійного розвитку та плану кадрового забезпечення;
- аналіз і оцінку діяльності, результатів і способів діяльності, особистісних і професійних якостей службовця, його професійного досвіду;
- контроль діяльності державного службовця, його професійного і кар'єрного росту, раціонального використання його професійного досвіду в структурних підрозділах державного органу.

### **Висновки до розділу 3**

1. Прозора та ефективна процедура оцінки державних службовців дозволить сформуванню ефективного інструменту розвитку кар'єри державних службовців. Оцінка персоналу - це ключовий компонент у процесі поліпшення ефективності діяльності органів державної влади, вона стосується таких сфер, як мотивація, визнання виконаної роботи. Її можна використовувати з метою обґрунтування рішень щодо просування по службі. Оцінювання результатів службової діяльності державних службовців має вагоме значення для просування державних службовців по службі, визначення необхідності професійного навчання, отже, розвитку професійної кар'єри. На підставі проведеного аналізу державної служби як публічно-правового інструменту кар'єрного розвитку та невід'ємної складової соціального статусу державних службовців можна визначити перелік основних напрямків управління кар'єрою:

- Забезпечення стабільності функціонування державного органу, включаючи формування корпусу державних службовців із відповідною професійною компетентністю.
- Підготовка висококваліфікованих державних службовців, здатних оперативно вирішувати управлінські завдання, приймати відповідальні управлінські рішення та нести особисту відповідальність за виконання

службових обов'язків - аспекти управління кадрами.

- Рациональне використання професійних здібностей державних службовців в інтересах виконання основних завдань та функцій державної служби.

- Створення відповідного режиму державної служби - організаційний аспект.

2. Мотивація у розвитку кар'єри державного службовця представляє складну систему зовнішніх та внутрішніх стимулів, моральних та матеріальних методів підтримки, спрямованих на досягнення високої ефективності виконання посадових обов'язків і задоволення особистісних потреб. Для максимізації впливу методів мотивації важливо застосовувати їх комплексно. Взаємозв'язок кар'єри та мотивації на державній службі відображається у матеріальному забезпеченні, створенні комфортних умов праці, справедливому ставленні керівництва до досягнень працівника, а також в справедливій системі заохочень, можливості професійного зростання, ініціативи та управлінських рішень.

Авторка виокремлює наступні мотиваційні напрямки управління кар'єрою:

- планування індивідуального професійного рівня і посадового переміщення державного службовця;

- організацію придбання державним службовцям необхідного рівня професійної підготовки, професійного досвіду як всередині державного органу, так і поза ним, використовуючи професійне навчання, стажування;

- регулювання підключення державного службовця до виконання завдань за призначенням на пропоновані посади державної служби, за часом призначення на посаду та по виконанню плану індивідуального професійного розвитку;

- координацію зусиль державного службовця і можливостей державного органу з виконання плану індивідуального професійного розвитку та плану кадрового забезпечення;

- аналіз і оцінку діяльності, результатів і способів діяльності, особистісних і професійних якостей службовця, його професійного досвіду;
- контроль діяльності державного службовця, його професійного і кар'єрного росту, раціонального використання його професійного досвіду в структурних підрозділах державного органу.



## ВИСНОВКИ

Відповідно до визначених у кваліфікаційній роботі мети і завдань отримані результати, які в сукупності вирішують важливе наукове завдання щодо дослідження державної служби як важливого інституту організації та розвитку кар'єри. В узагальненому вигляді вони зводяться до таких теоретичних і практичних висновків.

1. Кар'єра є багатогранним динамічним явищем, це не лише перехід на вищу посаду, а й процес підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, компетентності публічного службовця, набуття досвіду. Успішність кар'єри залежить від різноманітних чинників, інтересів та обставин. Успішна кар'єра державного службовця пов'язана з його професійним розвитком, безперервним та постійним підвищенням кваліфікації та професіоналізму. Розвиток кар'єри має бути систематичним і безперервним процесом, спрямованим на досягнення сформованих цілей і завдань професійної кар'єри. Аналіз різних підходів до визначення поняття та змісту кар'єри, її видів та етапів проходження свідчить про те, що кар'єра, як правова категорія, має наступні особливості:

15. Стратегічність - її суть полягає у просуванні людини на певні щаблі у майбутньому.

16. Динаміка - це динамічна категорія, оскільки передбачає рух уперед; відсутність руху свідчить про відсутність кар'єри чи невдалий розвиток. Сутність кар'єри полягає в просуванні нагору, досягненні змін, перетворень. Передбачає поетапне просування з прийняття на державну службу, ознайомлення з функціональними обов'язками і до досягнення високого статусу, визнання професіоналізму і компетентності, до відчуття необхідності передати іншим свої знання та досвід та переходу на патронатні посади.

17. Темпоральні та просторові характеристики. Це характеристики, які забезпечують існування кар'єри як правової категорії; вона реалізується тільки у соціумі. Неможливим є здійснення кар'єри одномоментно, для

досягнення результатів потрібен певний (як правило, нормативно визначений) проміжок часу. Це час необхідний для доведення своєї професійної придатності.

18. Поєднання індивідуальних та публічних інтересів - об'єднує бажання державного службовця досягти успіху з важливістю цього успіху для державного органу. Таким чином відбувається кореспондування кар'єрної зацікавленості співробітника з публічним інтересом державного органу.

19. Успішний результат - сам по собі він є шляхом до цього успіху.

20. Взаємодія з державою - наявність постійної взаємодії між державним службовцем і державою є характерною рисою кар'єри. Така взаємодія дозволяє погодити публічні інтереси суб'єкта призначення з індивідуальними інтересами службовця.

21. Мотивація та вмотивованість: рух службовця по кар'єрних сходинках визначається чіткими мотивами, які визначаються самим службовцем. Мотивація кар'єри потребує планування, визначення мети та термінів досягнення

Нормативно-правове забезпечення інструменту розвитку кар'єри державного службовця складається з законів та підзаконних нормативно-правових актів, які регулюють питання призначення на службу, проходження та просування по службі, процедури підвищення професійного рівня державного службовця та оцінювання його діяльності, а також враховують локальні акти. Вітчизняне законодавство стосовно професійного розвитку орієнтується на стандарти міжнародного права, зокрема на конвенції і рекомендації Міжнародної організації праці. Деякі аспекти розвитку кар'єри державного службовця потребують перегляду, особливо шляхом подальшого вдосконалення нормативно-правових актів у сфері професійної підготовки, забезпечення організації та проведення професійної підготовки державних службовців, посилення гарантій якості освіти та якості освітньої діяльності суб'єктів, що надають освітні послуги з професійної підготовки, формування громадської думки щодо визначальної ролі професійної підготовки у

формуванні кадрового потенціалу державних органів та органів місцевого самоврядування. Однак загалом, нормативно-правове забезпечення розвитку кар'єри державного службовця є достатньо ефективним та передбачає створення сприятливих умов для розвитку кар'єри публічних службовців, підвищення ефективності та результативності діяльності органів влади.

2. Організаційні фактори впливу на розвиток кар'єри державного службовця пов'язані зі структурою органу влади, таким чином, як наявність вакантних посад. До особистісних факторів можна віднести кваліфікаційний рівень, освіту, мотивацію, стресостійкість, прагнення до саморозвитку та вдосконалення професійних навичок. Демографічними факторами можна вважати вік та стать державного службовця, оскільки, наприклад, час перебування у відпустці по догляду за дитиною до досягнення нею трьох років не зараховується для отримання наступного рангу в межах відповідної категорії посади. Прикладами соціальних факторів є рівень економічного благополуччя та можливість отримання якісної освіти. Таким чином усі згадані фактори впливу на розвиток кар'єри тісно взаємодіють між собою. Складно визначити, які саме фактори мають вирішальний вплив на розвиток кар'єри державного службовця. Тому аналіз зазначених факторів показує, що для розвитку кар'єри державного службовця мають значення комплексність та взаємодія всіх факторів впливу.

Від професійного рівня державного службовця залежить якість функціонування його як працівника, так і всього органу публічної влади, зокрема органу місцевого самоврядування. Якість людського капіталу впливає майже на всі соціально-економічні явища та процеси в країні загалом. Обставини, які ускладнюють визначення результативності діяльності органу місцевого самоврядування, полягають у тому, що ніхто не може точно сказати, наскільки тривалий період часу та за якими критеріями необхідно вимірювати результативність. З метою успішного виконання завдань органу місцевого самоврядування, необхідно забезпечити отримання максимальної користі від знань, умінь та навичок державних службовців. Тому основним змістом розвитку професійної кар'єри державного службовця

є ефективне використання професійних компетентностей, набуття ним досвіду, який допомагатиме виконувати завдання публічної служби та задовольняти інтереси особистості. Від державних службовців місцевої влади, їхнього професійного рівня та уміння ефективно управляти залежить результативність органу місцевого самоврядування і, відповідно, добробут та успіх громади.

3. Вимоги до громадян країн-членів ЄС стосовно службової кар'єри можуть бути задоволені на підставі: Директиви Ради від 21 грудня 1988 року щодо загального регулювання визнання дипломів вищої школи, що передбачають закінчення тривалого професійного навчання не менше як протягом трьох років. Директиви Ради від 18 червня 1992 року про загальне регулювання визнання професійної придатності на додаток до інших директив. У країнах ЄС мобільність стає ключовим інструментом управління персоналом, а підтримка мобільності розглядається як необхідна складова політики управління кар'єрою. При цьому різні форми мобільності застосовуються, кожна має свої можливості й переваги.

- Перша форма - структурна мобільність - полягає у переміщенні працівників між департаментами або міністерствами, де змінюється місце роботи, але не змінюється її зміст. Цей вид мобільності не лише є складовою індивідуального планування кар'єри, але й спрямований на уникнення формування окремих адміністративних субкультур (так званого «корпоративного клімату під керівника») та на підвищення єдності ставлення, поведінки та координації внутрішніх процесів, ґрунтуючись на загальних цінностях і принципах державної служби.

- Функціональна мобільність - друга форма - спрямована на зміну сфери компетенції через перехід до іншого департаменту, міністерства або агентства. Це допомагає запобігти «тунельному» баченню та демотивації серед державних службовців, які бажають отримати досвід роботи в різних сферах. Така мобільність також корисна для організацій, полегшуючи переміщення персоналу зі скорочуваних підрозділів до розширюваних.

- Мобільність за межами державного сектору передбачає переходи до

приватного сектору або міжнародних організацій, що відкриває для державних службовців можливість отримання нового досвіду та знайомства з різними методами роботи, професійними контекстами та культурами. Це також сприяє підвищенню кваліфікації та управлінських навичок, а також приносить нові ідеї в державний сектор через здобуття досвіду в приватному секторі.

4. Прозора та ефективна процедура оцінки державних службовців дозволить сформувати ефективний інструмент розвитку кар'єри державних службовців. Оцінка персоналу - це ключовий компонент у процесі поліпшення ефективності діяльності органів державної влади, вона стосується таких сфер, як мотивація, визнання виконаної роботи. Її можна використовувати з метою обґрунтування рішень щодо просування по службі. Оцінювання результатів службової діяльності державних службовців має вагомим значення для просування державних службовців по службі, визначення необхідності професійного навчання, отже, розвитку професійної кар'єри. На підставі проведеного аналізу державної служби як публічно-правового інструменту кар'єрного розвитку та невід'ємної складової соціального статусу державних службовців можна визначити перелік основних напрямків управління кар'єрою:

- Забезпечення стабільності функціонування державного органу, включаючи формування корпусу державних службовців із відповідною професійною компетентністю.
- Підготовка висококваліфікованих державних службовців, здатних оперативно вирішувати управлінські завдання, приймати відповідальні управлінські рішення та нести особисту відповідальність за виконання службових обов'язків - аспекти управління кадрами.
- Рациональне використання професійних здібностей державних службовців в інтересах виконання основних завдань та функцій державної служби.
- Створення відповідного режиму державної служби - організаційний аспект.

Мотивація у розвитку кар'єри державного службовця представляє складну систему зовнішніх та внутрішніх стимулів, моральних та матеріальних методів підтримки, спрямованих на досягнення високої ефективності виконання посадових обов'язків і задоволення особистісних потреб. Для максимізації впливу методів мотивації важливо застосовувати їх комплексно. Взаємозв'язок кар'єри та мотивації на державній службі відображається у матеріальному забезпеченні, створенні комфортних умов праці, справедливому ставленні керівництва до досягнень працівника, а також в справедливій системі заохочень, можливості професійного зростання, ініціативи та управлінських рішень.

Авторка виокремлює наступні мотиваційні напрямки управління кар'єрою:

- планування індивідуального професійного рівня і посадового переміщення державного службовця;
- організацію придбання державним службовцям необхідного рівня професійної підготовки, професійного досвіду як всередині державного органу, так і поза ним, використовуючи професійне навчання, стажування;
- регулювання підключення державного службовця до виконання завдань за призначенням на пропоновані посади державної служби, за часом призначення на посаду та по виконанню плану індивідуального професійного розвитку;
- координацію зусиль державного службовця і можливостей державного органу з виконання плану індивідуального професійного розвитку та плану кадрового забезпечення;
- аналіз і оцінку діяльності, результатів і способів діяльності, особистісних і професійних якостей службовця, його професійного досвіду;
- контроль діяльності державного службовця, його професійного і кар'єрного росту, раціонального використання його професійного досвіду в структурних підрозділах державного органу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонова О. В. Стратегічна компетентність державних службовців: монографія. Д.: ДРІДУ НАД, 2017, 340 с.
2. Арефнія С. В. Психологічні засоби профілактики та корекції професійного вигорання державних службовців законодавчого органу влади: автореф. дис...к.п.н. Київ, 2018. URL: [https://library.krok.edu.ua/media/library/category/disertatsiji-avtoreferati-vidguki/arefniia\\_2018-disertatsija.pdf](https://library.krok.edu.ua/media/library/category/disertatsiji-avtoreferati-vidguki/arefniia_2018-disertatsija.pdf)
3. Бакуменко В., Попов С. Парадигма інноваційного розвитку суспільства: сучасні концепції реформування публічного управління. URL: [http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo\\_1/edu\\_43/fail/4.pdf](http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/edu_43/fail/4.pdf)
4. Битяк Ю. П. Державна служба в Україні: проблеми становлення, розвитку та функціонування : дисертація на здобуття наукового ступеня доктора юридичних наук: 12.00.07 – теорія управління; адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право. - Харків, 2006.- 379 с.
5. Біла-Тіунова Л.Р. Службова кар'єра в Україні : монографія / Л.Р. Біла-Тіунова.- О., Фенікс, 2011.- 540 с.
6. Ващенко К. О. Професійна підготовка державних службовців: теорія, методологія, практика: монографія. Івано-Франківськ: Місто НВ, 2017. 416 с.
7. Гура Н. А. Задоволеність кар'єрою як фактор кар'єрного розвитку та соціально-професійної мобільності / Н. А. Гура // Організаційна психологія. Економічна психологія. - 2019. - № 2-3. - С. 35-47.
8. Гура Н. А. Організаційно-психологічні чинники розвитку та переривання кар'єри – Рукопис. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата психологічних наук за спеціальністю 19.00.10 – організаційна психологія; економічна психологія – ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Київ, 2019. 219 с.
9. Даниленко Ю. С. Оцінювання у державній службі: теорія і правове регулювання : дис... канд.. юрид наук : 12.00.07 / Національний університет

«Одеська юридична академія», Одеса, 2017. 200 с.

10. Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні: наук. доп. / [Шевченко О.В., Романова В.В., Жаліло Я.А. та ін.]; за наук. ред. д-ра екон. наук Я.А. Жаліла. Київ: НІСД. 2020. 160 с.

11. Деякі питання реформування державного управління України : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 № 831-р. Офіційний вісник України. 2021, № 61, с. 17.

12. Дія. Освіта. Національна едьютейнмент освітня платформа актуальних знань та навичок. URL: <https://osvita.diia.gov.ua/>

13. Дія. Освіта. Цифрограм. URL: <https://osvita.diia.gov.ua/digigram>

14. Дослідження навчальних потреб представників органів місцевого самоврядування України : аналітичний звіт / Н. Балдич, Н. Гнидюк, Ц. Трутковськи // Програма Ради Європи «Децентралізація і реформа місцевого самоврядування в Україні». – Київ, 2019. – 122 с.

15. Доценко Т. А. Кар'єра публічних службовців в умовах реформування системи державного управління в Україні. Публічне управління та регіональний розвиток. 2020, № 8. С. 540–562.

16. Доценко Т. А. Наукові підходи до визначення сутності поняття «кар'єра». International scientific and practical conference November 27–28, 2020. Venice, Italy. URL: <http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/79/1964/4277-1inline=1>

17. Євдокимов П. В. Адміністративно-правове регулювання реалізації кадрового забезпечення в органах публічної адміністрації в Україні : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07 / Євдокимов П. В. ; Запорізький нац. Ун-т. – Запоріжжя, 2020. – 237 с.

18. Жовнірчик Я. Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування // Інвестиції: практика та досвід. № 12. С. 102–107. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/12\\_2017/21.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2017/21.pdf)

19. Жуковська А. Ю. Діючі технології та перспективні методики планування професійної кар'єри публічних службовців / Аліна Юріївна



Жуковська, Олександр Володимирович Бречко // Український журнал прикладної економіки. – 2017. – Том 2. – № 4. – С. 27-36.

20. Загальні методичні рекомендації щодо проведення щорічної оцінки виконання посадовими особами місцевого самоврядування покладених на них обов'язків і завдань : Рекомендації Головного управління державної служби України від 30.06.2004 № 102. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0102351-04#Text>

21. Загурська-Антонюк В. Ф., Березенська С. А., Вовкотруб Т. П., Бондаренко О. В. Підвищення ефективності роботи та кар'єрного потенціалу державних службовців в Україні. Економіка, управління та адміністрування. 2019. № 3 (89) С. 163-175.

22. Занюк С. Психологія мотивації / С. Занюк. – К. : Либідь, 2002. – 86 с.

23. Зелінський С. Е. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців : монографія / С. Е. Зелінський. – Київ : НАДУ, 2016. – 296 с.

24. Карпа М. І. Розвиток публічної служби в Україні: компетенційний підхід : монографія / М. І. Карпа. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2018. – 262 с.

25. Кіцак І. Б. Теоретичні аспекти управління персоналом органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад. Ефективність державного управління. 2018. ВИП. 4 (57). Ч. 1. С.135-144.

26. Кобзев І. В. Сучасні моделі управління трудовими ресурсами / І. В. Кобзев, О. Ф. Мельников, О. В. Орлов // Perspectives of world science and education. Abstracts of the 8th International scientific and practical conference. CPN Publishing Group. Osaka, Japan. 2020. Pp. 521-529.

27. Климчук А. О., Михайлов А. М.. Мотивація та стимулювання персоналу ефективному управлінні підприємства та підвищенні інноваційної діяльності/Маркетинг і менеджмент інновацій, №1.-2018. С. 218-234.

28. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР // Відомості Верховної Ради України. - № 30. - С. 141.

29. Кравчук Н. Мотивація персоналу як чинник формування

інтелектуального капіталу підприємства: зарубіжний досвід / Наталія Кравчук // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. - 2018. - Вип. 23. - С. 109-112.

30. Куйбіда В. С. Професійна мобільність та проблеми професіоналізації персоналу публічного управління : монографія /В. С. Куйбіда, І. В. Шпекторенко. – Київ : НАДУ, 2018. – 256 с.

31. Латинін М. А. Організація професійної підготовки державних службовців: системний погляд / І. В. Кобзев, В.В. Косенко, М. А. Латинін, О. Ф. Мельников // Scientific Collection «InterConf», (44): with the Proceedings of the 8th International Scientific and Practical Conference «Scientific Research in XXI Century» (March 6-8, 2021). Ottawa, Canada: Methuen Publishing House, 2021. 784 p. (P. 256 – 266).

32. Лісогор Л. С., Нестеренко В.В. Формування та реалізація трудового потенціалу регіонів та громад як основа забезпечення їх сталого розвитку. Економіка і організація управління. № 2 (38), 2020. С. 20-30 URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.2.2>

33. Линдюк О. А. Теорія та практика модернізації державної служби України в умовах глобалізації : монографія / О. А. Линдюк. – Київ : НАДУ, 2016. – 304 с.

34. Малахова М. Службова кар'єра / М. Малахова // Соціологічна енциклопедія : серія «Енциклопедія ерудита» / уклад. В.Г. Городенко. - К. : Академвидав, 2008.- 456 с.

35. Малиновський В. Я. 100-річчя сучасної державної служби в Україні. VII Всеукраїнські політологічні читання імені професора Богдана Яроша: зб. наук. пр. (м. Луцьк, 26 квіт. 2018 р.). Луцьк: Вежа-Друк, 2018. Вип. 7. С. 75–80.

36. Малиновський В. Я. Публічна служба в Україні: підручник. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2018. 312 с.

37. Мацокін А. Мотивація & заохочення державних службовців / Андрій Мацокін, Аліна Перерва // Держслужбовець. – Грудень, 2018. – № 12. – URL : <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2018/december/issue-12/article->

41307.html.

38. Мельников О. Ф. Стратегічне управління трудовими ресурсами / І. В. Кобзев, В. В. Косенко, О. Ф. Мельников // The IX th International scientific and practical conference «Science and practice of today» November 16-19, 2020 London, Ankara, Turkey. –695 p. (С. 111-115) URL: <https://isg-konf.com/wp-content/uploads/IX-Conference-16-19-Ankara-Turkey-Book.pdf>

39. Мішина С. В. Кар'єрний самоменеджмент як інструмент управління кар'єрними процесами на підприємстві. Ефективна економіка. № 1. 2021. URL:[http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2021/79.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2021/79.pdf)

40. Мосумова А. К. Кадрове забезпечення ефективного функціонування органів місцевого самоврядування : дис. ... д-ра філос. : 352.075.005.336 / Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця. Харків, 2021. 241 с. URL: [https://ipk.edu.ua/wp-content/uploads/2021/04/Dysertatsiia\\_Mosumava-A..pdf](https://ipk.edu.ua/wp-content/uploads/2021/04/Dysertatsiia_Mosumava-A..pdf)

41. Носик О. А. Розвиток служби управління персоналом державного органу на засадах компетентнісного підходу : дис. ... канд. наук з держ. Упр. : 25.00.03 / Носик О. А. ; Харківський регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. Держ. упр. При Президентіві України; Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України; Харків, 2018. – 193 с.

42. Обушна Н. І., Селіванов С. В. Механізми розвитку кадрового потенціалу державної служби: теоретичний аспект. Державне управління та місцеве самоврядування. 2020. Вип. 2 (45). С. 204–212.

43. Одінцова Г. Управління діловою кар'єрою державних службовців : зб. наук, праць Української Академії державного управління при Президентіві України / За заг. ред. В.І. Лугового, В.М. Князева, Г. Одінцова - К. : Вид-во УАДУ, 2000. - Вип. 2. - В 4 ч. - Ч. 1. - 380 с.

44. Олуйко В. М., Примуш Р. Б. Професійний розвиток особистості службовців у процесі кар'єрного зростання. Університетські наукові записки. 2017. № 6. С.т 356-374.

45. Олуйко В. М., Тюріна Н. М., Гаман Т. В., Примуш Р. Б., Карвацка Н. С., Назарчук Т. В. Управління персоналом в умовах децентралізації / за

заг. ред. В. М. Олуйка. Київ, 2018. 504 с. URL : [http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2019/05/WEB\\_Uprav\\_personalom\\_2\\_.pdf](http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2019/05/WEB_Uprav_personalom_2_.pdf)

46. Орлів М. С. Підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади: механізми формування сучасної моделі : монографія. – Київ–Івано-Франківськ : «ЛілеяНВ», 2018. – 300 с.

47. Ортікова Н. В. Психологічні чинники кар'єрного зростання фахівців державної служби зайнятості : автореф. дис. ... д-ра філософії : 053 «Психологія»; Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України. Київ, 2020. 20 с.

48. Публічна служба : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Н. А. Липовська, С. І. Бородін [та ін.] ; за заг. ред С. М. Серьогіна. – 2-ге вид. - Дніпро : ГРАНІ, 2019 – 384 с.

49. Публічна служба: системна парадигма: кол. монографія / К.О. Ващенко, С. М. Серьогін, С. І. Бородін, Н. А. Липовська, Н. Г. Сорокіна та ін. / за заг. ред. С. М. Серьогіна. Дніпро: ДРІДУ НАДУ. 2017. 256 с.

50. Пирогова Ю. В. Кар'єра як соціально-психологічне явище управління людськими ресурсами у сфері публічної служби. Теорія та практика публічної служби: матеріали наук.-практ. конф., Дніпро, 25 вересня 2020 р. / за заг. ред. С. М. Серьогіна. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2020. С. 66-67. URL:[http://www.dridu.dp.ua/konf/konf\\_dridu/zbirnik\\_dums\\_25\\_09\\_2020.pdf](http://www.dridu.dp.ua/konf/konf_dridu/zbirnik_dums_25_09_2020.pdf)

51. Польовий П. В. Кадровий потенціал органів публічної влади в умовах розвитку цифрового суспільства: теоретичний аспект. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2022. № 5. – URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=268>

52. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану : Закон України від 12.05.2022 № 2259-IX. Офіційний вісник України. 2022 р., № 42, С. 70, Ст. 2279.

53. Про внесення змін до Методики визначення та проведення аналізу потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових

осіб місцевого самоврядування : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 12.08.2021 р. № 128-21. Офіційний вісник України 2021 р., № 72, С. 255, Ст. 4584.

54. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. Офіційний вісник України. 2016. № 3. С. 28. Ст. 149.

55. Про затвердження Методики оцінювання результативності професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 03.12.2020 № 226-20. Офіційний вісник України. 2021 р., № 11, С. 175, Ст. 488.

56. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо визначення завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій "Б" і "В", моніторингу їх виконання та перегляду : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 20.11.2020 № 217-20. URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-metodichnih-rekomendacij-shchodo-viznachennya-zavdan-i-klyuchovih-pokaznikiv-rezultativnosti-efektivnosti-ta-yakosti-sluzhbovoyi-diyalnosti-derzhavnih-sluzhbovciv-yaki-zajm>

57. Про затвердження Положення про проведення атестації державних службовців : Постанова Кабінету Міністрів України від 28 грудня 2000 № 1922. Офіційний вісник України. 2001 р., № 1, том 1, С. 123, Ст. 27.

58. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : Постанова Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 № 106. Офіційний вісник України 2019 р., № 19, С. 43, Ст. 648.

59. Про затвердження Порядку нарахування кредитів ЄКТС за результатами професійного навчання : Наказ Національного агентства з питань державної служби від 12.12.2019 № 226-19. Офіційний вісник України . 2020 р., № 2, С. 335, Ст. 108.

60. Про затвердження Стандарту вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» для другого (магістерського) рівня вищої освіти : Наказ Міністерства освіти і науки України від 4 серпня 2020 року № 1001. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2020/08/05/281publichne-upravlinnya-ta-administruvannya-magistr.pdf>

61. Про затвердження Типового положення про проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування : постанова Кабінету Міністрів України від 26 жовт. 2001 р. № 1440. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1440-2001-%D0%BF#Text>

62. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1997 р., № 24, Ст. 170.

63. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2015 р., № 28, С. 1509, Ст. 250.

64. Про розвиток людських ресурсів: освіта, підготовка кадрів і безперервне навчання : Рекомендації Міжнародної організації праці від 17.06.2004 № 195. URL: [http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/993\\_532](http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/993_532)

65. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 7 черв. 2001 р. № 2493-III. – URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>

66. Про службу в органах місцевого самоврядування : проект Закону. URL: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=73563](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=73563)

67. Професіоналізація у сфері публічного управління: стан, проблеми, перспективи вирішення : Сучасний контент професійного розвитку менеджерів освіти в умовах реформування освітньої галузі : монографія / С. К. Хаджирадєва [та ін.] ; за заг. ред. С. К. Хаджирадєвої. – Миколаїв : Смелянова Т. В., 2017. – Ч. II. – 165 с.

68. Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України / за заг. ред. В.П. Тимощука, А.М. Школика. - К. : Конус-Ю, 2007. - 735 с.

69. Розвиток системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад у 2018– 2021 роках: доповідь / [Н. Алюшина (кер. авт. колективу), Л. Рикова, С. Горбатюк, О. Козловський, Ю. Жук, О. Кльоц, О. Бутко; за заг. ред. Н. Алюшиної]. – К.: Національне агентство України з питань державної служби, 2021. – 240 с.

70. Сабадош Г. О., Усенко О. В., Харченко О. В. Формування сучасної системи професійного навчання державних службовців в Україні. Економіка та держава. 2019. № 6. С. 41-45. URL : [http://www.economy.in.ua/pdf/6\\_2019/10.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/6_2019/10.pdf)

71. Савельєва В.С. Управління діловою кар'єрою : навч. посіб. / В.С. Савельєва, О.Л. Єськов. - К. : Центр учб. літ., 2007. - 176 с.

72. Селіванов С. В., Обушна Н. І., Хаджирадєва С. К. Розвиток кадрового потенціалу державної служби в Україні в умовах реформ : проблеми теорії та практики [Текст] : монографія / С.В. Селіванов, Н.І. Обушна, С.К. Хаджирадєва. – Київ: Вид-во «Каравела», 2019. – 292 с.

73. Серьогін С. М. Мотивація як основний спосіб підвищення ефективності роботи публічних службовців (соціологічний аналіз) / С. М. Серьогін, Н. Г. Сорокіна, О. С. Шеломовська. // Аспекти публічного управління. – 2019. – Т. 7, № 11. – С. 5 – 14.

74. Слоньовський М. В. Мотивація як основний принцип розвитку людських ресурсів системи публічного управління / М. Слоньовський // Ефективність держ. упр. – 2018. – Вип. 1(54), Ч. 1. – С. 56 – 61.

75. Слоньовський М. В. Професіоналізм у системі публічного управління як основа розвитку кадрів публічної служби в Україні : методологічний аспект / М. Слоньовський // Теорія та практика держ. Упр. – 2018. – № 1(60) – С. 175 – 181. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2018-1/doc/4/04.pdf>

76. Слоньовський М. В. Розвиток людських ресурсів в системі публічного управління : дис. ... канд. наук з держ. Упр. : 25.00.02 /

Слоньовський М. В. ; Міжрегіональна академія управління персоналом. – Київ, 2018. – 234 с.

77. Соколова Т. А. Підвищення ефективності державної служби – як важливий чинник інноваційно-інвестиційного розвитку України / Т. А. Соколова. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=191>

78. Сорокіна Н. Г. Морально-етичні основи публічної служби в умовах трансформації влади в Україні : моногр. – Дніпро: ГРАНІ, 2020. – 224 с.

79. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 року № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>

80. Теоретичні та практичні аспекти формування компетентності депутатів місцевих рад України : монографія / С. М. Серьогін, С. І. Бородін [та ін.] ; за наук. ред. І. В. Шпекторенка. Дніпро : ГРАНІ, 2021. 280 с.

81. Ярмистий М.В. Мотиваційні аспекти діяльності державних службовців // URL: <http://www.cppk.cv.ua/124.php>