

ШАЙНЮК Христина Юріївна

**Формування умов для забезпечення кар'єрного
зростання персоналу органу публічної влади. /
Creating conditions for career advancement of the
public authorities body**

спеціальність: 281 - Публічне управління та адміністрування
освітньо-професійна програма - Публічне управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
ПУАзм-21
Х. Ю. Шайнюк

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, Л. Б. Круп'як

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

"24" листопада 2022 р.

Завідувач кафедри

М. М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ - 2022

ЗМІСТ

| | |
|--|-----------|
| Вступ..... | 3 |
| Розділ 1. Теоретичні засади забезпечення кар'єрного зростання персоналу органу публічної влади..... | 7 |
| 1.1. Сутність, значення та складові кар'єрного зростання персоналу органу публічної влади..... | 7 |
| 1.2. Чинники впливу на кар'єрне зростання персоналу органу публічної влади..... | 14 |
| Висновки до розділу 1..... | 21 |
| | |
| Розділ 2. Аналіз стану та умов для забезпечення кар'єрного зростання персоналу Великогаївської сільської ради..... | 23 |
| 2.1. Моніторинг кар'єрного зростання працівників досліджуваної сільської ради | 23 |
| 2.2. Аналіз процесу планування кар'єрного зростання персоналу досліджуваної сільської ради..... | 32 |
| 2.3. Оцінка використання досліджуваною сільською радою технологій кар'єрного зростання персоналу..... | 40 |
| Висновки до розділу 2..... | 47 |
| | |
| Розділ 3. Напрями вдосконалення механізму формування умов для забезпечення кар'єрного зростання персоналу досліджуваної сільської ради..... | 50 |
| 3.1 Безперервне професійне навчання персоналу досліджуваної сільської ради як необхідна умова для забезпечення їх кар'єрного зростання..... | 50 |
| 3.2. Розробка програм кар'єрного зростання працівників досліджуваної сільської ради..... | 57 |
| Висновки до розділу 3..... | 64 |
| Висновки..... | 66 |
| Список використаних джерел..... | 70 |
| Додатки..... | 78 |

ВСТУП

Актуальність проблеми. Запорукою добробуту людини та ефективного функціонування органу публічної влади є спланований та вдало реалізований план проходження по соціальних сходинках. Відтак, перспективою професійного формування особистості державного службовця та його самореалізації на публічній службі є розвиток кар'єрних нахилів. Водночас, кар'єрний шлях людини має свої етапи, які детерміновані суб'єктивними та об'єктивними чинниками, що найбільшою мірою впливають на різні його варіанти. Старі моделі побудови кар'єри не дозволяють досягти успіху за новими умовами, тому що породжені попереднім соціальним контекстом і не зорієнтовані на цінності та норми сучасного суспільства. Внаслідок цього виникає необхідність адаптації індивідів до нових умов для забезпечення кар'єрного зростання персоналу органів публічної влади. Однак, формуючи власну кар'єру, працівник стикається з проблемою балансування між загальним (стандартизованим, типовим) та одиничним (унікальним). Отже, взаємодія даних чинників приводить до того, що явище «кар'єра» вимагає соціологічного осмислення як цілісного процесу з урахуванням об'єктивних та суб'єктивних умов її формування.

Для кар'єри персоналу органу публічної влади характерна: професійна спеціалізація у трудовій діяльності працівника; робота переважно в одній конкретній професійній галузі; визнання досягнень професійним співтовариством; набуття авторитету в конкретному виді професійної діяльності. Позитивне ставлення до майбутньої кар'єри виступає важливою основою спрямованості людини на реалізацію своїх можливостей в умовах професійної діяльності, утвердження в професійній сфері, досягнення високого рівня професіоналізму. Однак, виникає нагальна потреба в впровадженні науково обґрунтованих теоретичних і практичних рекомендацій щодо вдосконалення умов для забезпечення кар'єрного зростання персоналу в органах публічної влади.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Вагомий внесок у дослідження проблем професійної кар'єри персоналу зробили як вітчизняні, так і зарубіжні науковці, серед яких І.Буцька [7], Н. Варакіна [8], Т. Витко [11], Л. Воронько [13], Н. Гончарук [17], Я. Жовнірчук [28], В. Золотарьов [34], С. Серьогін [57] та інші. Проте, для обґрунтування формування умов для забезпечення кар'єрного зростання персоналу в органах публічної влади особливого значення набуває розробка теоретичних і практичних підходів щодо використання технологій кар'єрного зростання персоналу, а це зумовлює необхідність подальшого дослідження цієї проблематики.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є розробка теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо удосконалення умов для забезпечення кар'єрного зростання персоналу в органах публічної влади.

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення наступних завдань:

- визначити сутність, значення та складові кар'єрного зростання персоналу органу публічної влади;
- охарактеризувати чинники впливу на кар'єрне зростання персоналу органу публічної влади;
- здійснити моніторинг кар'єрного зростання працівників Великогаївської сільської ради;
- проаналізувати процес планування кар'єрного зростання персоналу досліджуваної сільської ради;
- здійснити оцінку використання досліджуваною сільською радою технологій кар'єрного зростання персоналу ;
- розробити пропозиції щодо здійснення безперервного професійного навчання персоналу досліджуваної сільської ради як необхідної умови для забезпечення його кар'єрного зростання;
- надати рекомендації щодо розробки програм кар'єрного зростання працівників досліджуваної сільської ради

Об'єктом дослідження є забезпечення кар'єрного зростання персоналу Великогаївської сільської ради.

Предметом дослідження є механізм формування умов забезпечення кар'єрного зростання персоналу Великогаївської сільської ради.

Методи дослідження. В процесі написання кваліфікаційної роботи використовувались загальнонаукові методи дослідження, зокрема теоретичні: аналізу, синтезу, індукції, дедукції, композиції, декомпозиції, ідеалізації, формалізації, абстрагування, узагальнення, пояснення, порівняння, систематизація, класифікація та емпіричних спостереження, опису. Для розгляду теоретичних засад забезпечення кар'єрного зростання персоналу органу публічної влади використано систему загальнонаукових методів, зокрема індукції та дедукції, що дозволили виявити особливості та чинники впливу на кар'єрне зростання персоналу органу публічної влади; системного, порівняльного та статистичного аналізу при дослідженні стану та умов для забезпечення кар'єрного зростання персоналу Великогаївської сільської ради, що дозволило розробити напрями щодо вдосконалення механізму формування умов для забезпечення кар'єрного зростання персоналу досліджуваної сільської ради.

Інформаційну базу дослідження становлять Конституція України, закони України, постанови Верховної Ради і Кабінету Міністрів України, нормативно-правові документи, монографії, наукові статті, матеріали діяльності Великогаївської територіальної громади.

Теоретична новизна роботи полягає в дослідженні та обґрунтуванні теоретичних засад забезпечення кар'єрного зростання персоналу органу публічної влади.

Практична значимість отриманих результатів полягає в тому, що розроблені в кваліфікаційній роботі теоретичні положення та практичні рекомендації щодо вдосконалення механізму формування умов для забезпечення кар'єрного зростання персоналу можуть бути використані в діяльності Великогаївської сільської ради.

Апробація результатів дослідження. Результати роботи апробовані на Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю - «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України» (31 травня 2022 року) і опубліковані тези «Особливості управління діяльністю територіальних громад в умовах воєнного стану», Тернопіль: ЗУНУ, 2021. [543-546] та Науковій інтернет-конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (10 листопада 2022 року) та опубліковані тези доповіді «Чинники впливу на кар'єрне зростання персоналу органу публічної влади».

Структура роботи. Кваліфікаційна робота, зміст якої викладено на 77 сторінках складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 71 найменування. Робота ілюстрована 17 рисунками, містить 2 таблиці та 1 додаток.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАР'ЄРНОГО ЗРОСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1. Сутність, значення та складові кар'єрного зростання персоналу органу публічної влади

Ключовим завданням стратегічного розвитку України є забезпечення високої ефективності органів публічної влади. Вирішення цього завдання безпосередньо пов'язано із повнотою використання власного кар'єрного потенціалу персоналом, адже саме він покликаний забезпечувати виконання державних функцій у різних сферах життєдіяльності суспільства.

«Кар'єра – це один з показників індивідуального професійного життя людини, досягнення бажаного статусу й відповідного йому рівня та якості життя. У сучасній науці кар'єру розглядають як частину процесу соціально – професійної мобільності». Тому, під кар'єрою розуміють «просування особистості сходинками професійної, соціальної, виробничої чи іншої ієрархії, яку детермінують об'єктивні чинники» [64].

На думку І. Буцької, «для більшості державних службовців кар'єра не результат реалізації довгострокового плану, а набір випадків» [7, с.86]. Так, на думку В. Малиновського, «окремих державних службовців цілком задовольняє нинішня посада та вид виконуваної роботи, тому їх не слід орієнтувати на професіональне зростання та кар'єру» [42]. Ми не поділяємо наведену думку, бо відповідне ставлення до кар'єри державних службовців є хибним: таке відношення до особистості породжує відсутність належних мотивів до виконуваної роботи.

Кар'єра – «це індивідуально осмислені вчинки і призначення, зв'язані із фаховими навичками і робочою діяльністю протягом ділового життя суб'єкта». За своїм значенням кар'єра по природі є стратегічною тому, що вона володіє спрямованістю на направленість працівника на шляху до

майбутнього. Відтак, кар'єрний ріст державного службовця – «це підкреслено вибраний напрямок кар'єрного росту, намір досягнути конкретного статусу – суспільного, службового, фахового, кваліфікаційного, що допомагає самоутвердженню державного службовця як індивідуальності і власної реалізації себе як громадянина в соціальних відносинах» [3].

Кар'єрний ріст – «це стабільний і необхідний рух вгору по кар'єрним сходам. Водночас, життя особистості поза робочим простором, теж вагомо впливає на кар'єрне зростання, та є її елементом».

В. Шаповалов визначає «професійну кар'єру як цілеспрямований процес формування професійної траєкторії людини в контексті її близької й далекої трудової перспективи, яка планується й реалізується з урахуванням потреб і можливостей суспільства й особистості, дозволяє побачити себе й своє місце в системі виробничих і соціальних відносин» [67].

В інтерпретації В. Біскупа, «професійна кар'єра – це спосіб самореалізації індивіда в умовах трудової діяльності» [4]. «І. Буцька розглядає професійну кар'єру у зв'язку з професійним вибором індивіда, трактуючи її як тривалий процес трудової перспективи, що розвиває особистість. Ми наголошуємо на розумінні професійної кар'єри як «процесу професіоналізації, без якого професійна підготовка не буде повноцінною» [7].

Різні аспекти професійного кар'єрного зростання персоналу стали об'єктами досліджень філософів, соціологів, психологів, економістів, педагогів, які розкривають окремі аспекти цього соціального явища, що ускладнює вироблення єдиної концепції. Глибокий аналіз досліджень поняття «професійна кар'єра», дозволив виділити такі підходи до його вивчення: філософський, психологічний, економічний, соціологічний, соціально-психологічний і педагогічний.

У філософських дослідженнях «кар'єру розуміють як процес, проходження, послідовність, станів, систем. Як детермінанти успішності професійної кар'єри в цьому підході розглядають такі підструктури людини:

- психологічна (здатності, мотивація, характер);
- соціальна (моральні якості особистості)».

У межах психологічного підходу «професійну кар'єру розглядають як самореалізацію особистості». Згідно з дослідженнями Л. Воронько професійна самореалізація – це одна «з основних складових особистісного розвитку дорослої людини, адже саме в сфері професійної діяльності вона розвивається як особистість й індивідуальність, одержує і матеріальні, і психологічні ресурси для існування» [13].

Проблему кар'єрного росту детально розглядає Н. Гончарук [17]. Кар'єрний ріст, на її думку, постає як свідомо обраний і реалізований людиною шлях професійного, або посадового просування, результатом якого є досягнення певного «бажаного» статусу.

Економічний підхід щодо кар'єрного зростання персоналу містить кілька напрямів аналізу професійної кар'єри: поступове просування по посадових сходах; зміна навичок, здібностей, можливостей і розмірів винагороди, пов'язаних із діяльністю працівника; суб'єктивні судження працівника про своє трудове сьогодні й майбутній успіх, очікування шляхів самовираження й задоволення своєю працею.

У межах «соціологічного підходу поняття «професійна кар'єра» розглядають дуже широко – це «професійне просування, професійний ріст, етапи сходження службовця до професіоналізму, перехід від одних рівнів, етапів, щаблів професіоналізму до інших. Результатом професійної кар'єри є високий професіоналізм людини, досягнення визнаного професійного статусу».

«Соціально-психологічний підхід пов'язаний із вивченням психологічних й організаційних чинників, що впливають на успішність кар'єри особистості. Так, М. Виноградський, «розглядаючи сферу формування й прояву соціальної позиції людини вважає професійну кар'єру інтегральним вираженням протиріччя між її реальною життєдіяльністю й можливостями розвитку й самореалізації цього протиріччя. Він розуміє під

професійною кар'єрою «індивідуальне усвідомлення позиції й поведінки, які пов'язані з трудовим досвідом і діяльністю протягом робочого життя людини» [10].

Кар'єра особистості відображає низку поетапних змін службового становища, пов'язаних із просуванням щаблями службової ієрархії в органі публічної влади. Ефективним є просування, яке задовольняє працівника як щодо попередньої його діяльності, так і на певний актуальний період (готовність до виконання нової роботи) і з погляду майбутнього (наявність можливостей для розвитку). Загальноприйнятим є «розуміння кар'єри як поступового переходу від функцій виконавця до функцій керівника. У такому розумінні будь-яка кар'єра працівника – це кар'єра управлінця».

У професійній діяльності персоналу «кар'єра – це самореалізація особистості, що виявляється в просуванні або досягненні престижної чи перспективного рівня її в соціумі. А з іншого, це соціальна технологія, спрямована на розв'язання індивідуальних й організаційних проблем у сучасних умовах соціально-економічного середовища, що постійно трансформується» [7]. Виокремлюють кілька видів кар'єрного зростання персоналу (рис. 1.1).

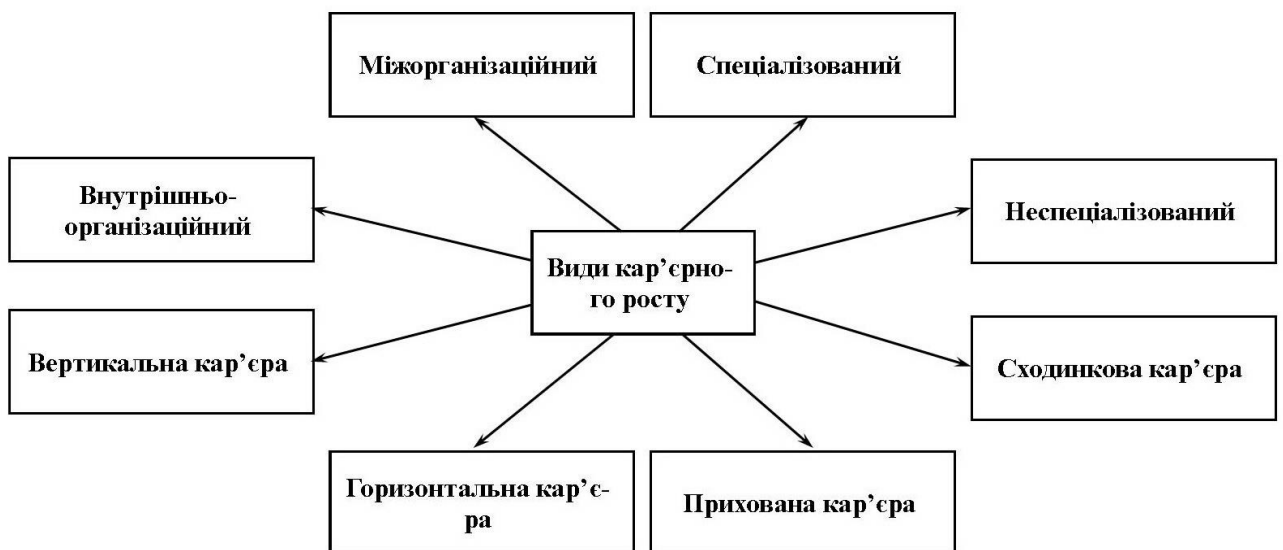


Рис. 1.1. Види кар'єрного зростання персоналу

Примітка. Складено на основі [1].

Вертикальна кар'єра – «вид кар'єри, з яким найчастіше пов'язують поняття професійної кар'єри, оскільки в цьому разі вертикальний рух найбільше помітний. Під вертикальною кар'єрою «розуміють перехід на найвищий щабель структурної ієрархії (підвищення в посаді, яке супроводжується вищим рівнем оплати праці)».

Внутрішньоорганізаційна кар'єра характеризується тим, що «конкретний працівник під час своєї професійної діяльності проходить усі етапи становлення: навчання, вступ на роботу, професійне зростання, підтримку та розвиток індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію з однієї установи. Такий вид кар'єри може бути спеціалізованою та неспеціалізованою».

Для горизонтальної кар'єри характерним є «переміщення в іншу функціональну сферу діяльності чи виконання певної посадової ролі на щаблі, який не має жорсткого формального закріплення в організаційній структурі (наприклад, виконання ролі керівника тимчасової цільової групи чи програми). А кар'єра прихована є доступною обмеженому колу працівників, які як правило, мають широкі ділові зв'язки поза організацією. Такий працівник може обіймати рядову посаду в одному з підрозділів організації, проте рівень оплати його праці істотно перевищує винагороду за роботу на посаді, яку він обіймає» [34].

Слід зазначити, що «кар'єра міжорганізаційна характеризується тим, що конкретний працівник під час своєї професійної діяльності проходить усі етапи становлення: навчання, вступ на роботу, професійне зростання, підтримку й розвиток професійних здібностей, вихід на пенсію. Ця кар'єра може бути спеціалізованою (працівник під час своєї професійної діяльності проходить різні її етапи послідовно як в одній, так і в різних установах, але в межах професії та сфери діяльності, в якій він спеціалізується) та неспеціалізованою (працівник може підніматись щаблями як в одній, так і в різних організаціях)».

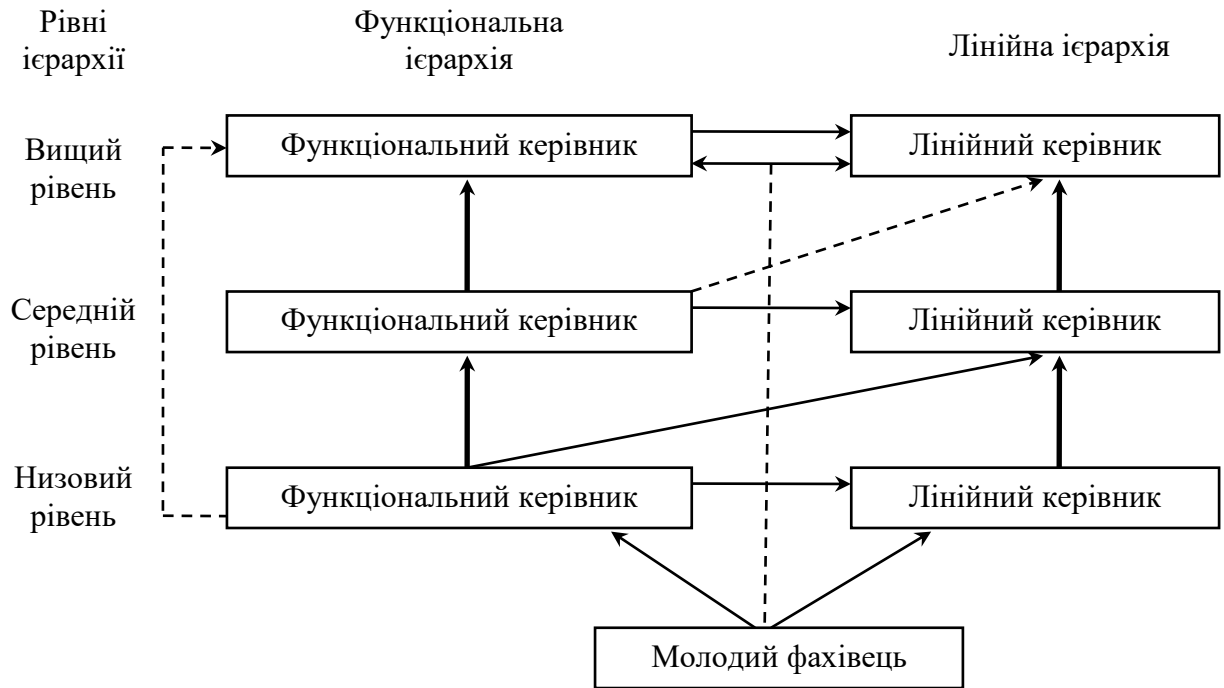
Сходинкова кар'єра «поєднує елементи горизонтальної та вертикальної. Просування працівника може здійснюватися за допомогою чергування вертикального зростання з горизонтальним, що дає великий ефект. Така кар'єра зустрічається досить часто та може бути як внутрішньоорганізаційною, так і між організаційною».

У процесі реалізації кар'єри має «забезпечуватись взаємодія професійного та внутрішньоорганізаційного видів кар'єри, які передбачають виконання таких завдань: досягнення взаємозв'язку доцільності діяльності установи та окремого працівника; забезпечення спрямування планування кар'єри на конкретного працівника з метою врахування його специфічних потреб; забезпечення відкритості процесу управління кар'єрою; усунення «кар'єрних глухих кутів», коли практично немає можливостей для розвитку працівника; підвищення якості планування кар'єри; формування наочних критеріїв службового зростання, які застосовуються в конкретних кар'єрних рішеннях; вивчення кар'єрного потенціалу працівників; забезпечення обґрунтованої оцінки кар'єрного потенціалу працівників з метою мінімізації нереалістичних очікувань; визначення шляхів службового зростання, які можуть задовольнити кількісну потребу в працівниках в необхідний момент часу в необхідному місці». Відтак, забезпечення взаємодії всіх видів кар'єр є головним завданням управління, планування і реалізації кар'єри.

В контексті кар'єрного зростання працівник послідовно обіймає посади фахівця, функціонального чи лінійного керівника низового рівня, лінійного чи функціонального керівника середнього рівня, переходячи на вищу ланку управління органом публічної влади. Характерною особливістю кар'єр є функціональна або лінійна їх спрямованість (рис.1.2).

Зазначимо, що елементами механізму кар'єрного зростання персоналу органу публічної влади є «засоби й методи впливу на процес його професійного зростання. До них слід віднести такі кадрові технології, як щорічне оцінювання, навчання (підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації), проведення конкурсів, стажування, мотивація персоналу та ін.

Також сюди належать технології постійного вивчення змісту, характеру та умов праці працівників з метою оперативного вирішення проблем організаційного розвитку: своєчасної зміни структури, штату, корекції професійно - кваліфікаційних вимог, внесення змін у реєстр посад публічної служби та програми професійного навчання».



Умовні позначення:

- > переважаючий напрям кар'єри;
- > можливий напрям кар'єри;
- > неможливий напрям кар'єри.

Рис. 1.2. Варіанти кар'єри в управлінні

Примітка. Сформовано автором на основі [63]

Однією із найважливіших галузей самореалізації особистості є професійна діяльність персоналу. Де працівник виражає та розкриває свій хист, особистісні та професійні якості. Крім того, професійна діяльність, на відміну від інших видів діяльності, дає шанс відчувати працівнику свою корисність іншим людям та всій громадськості.

Вітчизняна практика свідчить про те, що в органах публічної влади немає механізму, який би дозволяв відслідковувати, наскільки повно реалізуються кар'єрні можливості того або іншого працівника. Тому, залежно

від об'єктивних умов внутрішньоорганізаційна кар'єра може бути перспективною або неперспективною. А кар'єрна лінія для різних працівників може бути й привабливою, і нецікавою, що істотно позначиться на ефективності їхньої подальшої діяльності та діяльності органу публічної влади в цілому.

Отже, у фаховій діяльності кар'єра виконує виняткове призначення, як свідоме посадове чи фахове просування, яке допомагає людині в отриманні високого статусу, що забезпечує професійне самоутвердження. Водночас, кар'єрне зростання персоналу із однієї сторони означає можливість працівника реалізовувати себе, як частину громадськості, а з іншої сторони означає, що його діяльність високо цінується іншими. Відтак, кар'єрне зростання стимулює професійне становлення працівника та розвиток його особистісних здібностей.

1.2. Чинники впливу на кар'єрне зростання персоналу органу публічної влади

Досягнення кар'єрного зростання персоналу органу публічної влади залежать від результативності самих початкових кроків у здобутті освіти і фаховій діяльності. Сучасний фахівець зобов'язаний уміти приймати рішення, вміти контактувати із різноманітними людьми, вміти знаходити свій власний шлях у новому середовищі і пристосовуватися до динамічного життя. Свій досвід можна розцінювати по схемі ставлення до трьох вагомих складових усякої діяльності:

- «інформація, а саме здатність її знаходити, аналізувати, опрацьовувати, передавати;
- взаємовідносини із людьми – спілкування, знаходження індивідуального підходу до кожного, вплив на інших, підтримка зв'язків, керівництво;
- техніка – вправність ліквідувати несправності, рівень використання

професійних навичок, проектування тощо».

Виокремлюють кілька чинників, що впливають на розвиток будь-якого із типів кар'єрної орієнтації. Зокрема, «фахове спрямування, схильності, психологічний тип особи, пізнавальні вподобання, професійне мотивування. Будь-яка особистість має певні особистісні характеристики, мотиви, концепцію, цінності, які мають змогу спричиняти вплив на вибір певного напрямку кар'єри. Професійна «Я-концепція» особистості втілюється у певній послідовності кар'єрних рішень. Неодноразово трапляється не усвідомлена реалізація особою власних кар'єрних орієнтацій».

Кар'єрна орієнтація «сприяє особистості реалізувати себе чи само актуалізуватися у професіональному аспекті. Якщо спеціальність обирати із розрахунку на особисті здібності і захоплення, то таке стає ймовірним. У іншому випадку, коли вибрана професія визначається непередбаченим чинником чи обставинами (популярність даної професії, вигідна близькість місця роботи до місця проживання, змога здобути посаду по знайомству та інші), людині складно реалізувати свої власні професійні здібності. Приведення своєї професійної підготовки до актуального стану та професійне самовизначення особистості є довготерміновий процес розвинення його ставлення до свого майбутнього фаху та до себе самого, як фахівця. Активність самого службовця на шляху до його особистого розвитку, визначає його досягнення. Він за власним бажанням обирає свою професію, самотужки набуває професійного досвіду, самотужки пробивається вгору по щаблям власної фахової кар'єри і втілює у життя власний особистісний та розумовий потенціал. Кар'єрні здобутки працівника залежать від ступеня його особистісного фахового зростання» (рис. 1.3). Тут мають значення такі аспекти, як:

- «кваліфікація - рівень підготовленості до якогось виду праці;
- мотивація - і як елемент здійснюючого керівником переконання і керівництва до дії, і як самомотивація, яка безпосередньо пов'язана з головними цінностями людини і не завжди стосується реалій організації;

– соціалізація - стосується в першу чергу неформальної культури даної організації (неписані правила і ритуали), що може стати перешкодою для розвитку особистості. Існує ризик отримати негативну оцінку з боку керівництва чи колег за прояв ініціативи, яка може становити загрозу становищу представників організації;

– реалізація - безпосередньо пов'язана з аспектом соціалізації. Задуми, що передбачають переміни, не зустрічають належної підтримки. Таким чином, організація визначає межі дій своїх працівників і створює проблеми для їхнього кар'єрного зростання».



Рис. 1.3. Основні характеристики особистісного фахового розвитку працівника

Примітка. Складено на основі [1].

Процедура проектування кар'єрного зростання державних службовців у теперішній час ще до кінця не є сформована. Є наявними тільки окремі його елементи та фрагменти. Наприклад, застосовується практика із підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, що не позначається на їхніх призначеннях та підвищенню по службі. Але працівники, одержавши додаткові знання в процесі навчання, не

мають можливостей їх реалізувати в установі. Результатом цього стає те, що не використані на практиці знання втрачають своє значення, а конфігурації професійного розвитку – заохочувальну функцію в керуванні кар'єрним зростанням. Також, економічна ефективність видатків на підготовку персоналу є дуже незначною. Через це, доречно було б виконувати покращену підготовку державних службовців для визначеного призначення. Вагомим стимулюючим чинником професійного розвитку може бути система керування кар'єрою державного службовця – від моменту прийому на службу і до звільнення або відставки. Державні службовці зобов'язані знати свої можливості і ймовірні напрямки зосередження своїх зусиль. Це надасть їм упевненості у своїх силах та заохочуватиме до покращення їх професійного рівня. Керування кар'єрою включає:

- попереднє визначення індивідуальної кар'єри службовців (отримання професійних рекомендацій, утворення робочих груп проектування кар'єрного зростання, надання підтримки працівникам у плануванні власного саморозвитку, вияв кар'єрних резервів);

- загальне планування кар'єри (розгляд рівня вдосконалення штату установи, наприклад за сприяння центрів розвитку та оцінки потенціалу, колективне планування кар'єри);

- організаційні процеси (призначення на робочі місця, планування наступництва та безупинності кар'єри, популяризації напрямів ймовірного просування, планування попиту у працівниках, застосування особливих схем швидкого просування по службі для висококваліфікованих працівників). Мотиви ділової кар'єри бувають різними (рис. 1.4) і за певний період часу можуть змінюватися. Можна виокремити такі основні мотиви:

1. «Автономія. Кожна особа прагне власної незалежності, прагне мати можливість робити все за власним бажанням. У рамках організації їй дають високу посаду, статус, авторитет, заслуги, із якими оточуючі змушені рахуватися.

2. Функціональна компетентність. Працівник бажає бути найкращим

фахівцем у своїй справі і вміти вирішувати навіть найскладніші проблеми. Для цього він є орієнтований на професійне зростання, а посадове просування розглядає крізь призму професійного. На матеріальну забезпеченість такі працівники в основному не звертають увагу, проте вони дуже високо цінують визнання оточуючих із боку адміністрації та своїх колег по роботі.

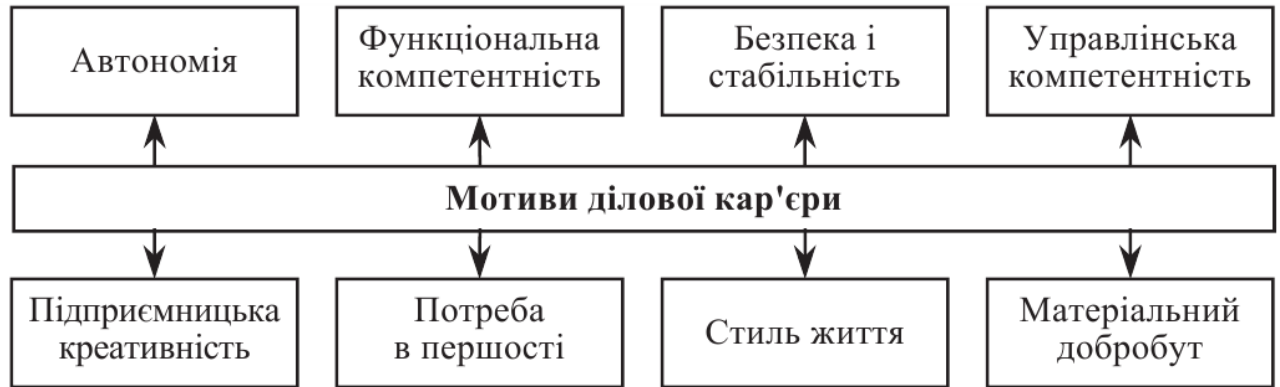


Рис. 1.4. Основні мотиви ділової кар'єри працівника

Примітка. Складено на основі [3]

3. Безпека та стабільність. Діяльність працівників зводиться до збереження та стабілізації свого становища у організації, через це основне завдання вони вбачають у одержанні посади, яка має змогу дати такі гарантії.

4. Управлінська компетентність. Працівник прагне до отримання більшої влади, можливості бути лідером, бути успішним, що асоціюються із високою посадою, званням, рангом, необхідною та дуже відповідальною роботою, високою заробітною платою, визнанням від керівництва, досить швидким просуванням по службових щаблях.

5. Підприємницька креативність. Працівники прагнуть створювати чи організувати щось нове, займатися творчістю. Тому для них основним мотивом кар'єри є знаходження необхідної для цього влади, яку дає відповідна посада.

6. Потреба в першості. Працівник прагне до хорошої кар'єри для того, щоб завжди і скрізь бути першою, мати можливість "обійти" своїх колег.

7. Стиль життя. Людина має на меті інтегрувати потреби особистості і родини, наприклад, одержати цікаву та достатньо високооплачувану роботу,

яка надасть їй право на переміщення, розпоряджатися своїм часом і т.д.

8. Матеріальний добробут. Працівниками керує бажання отримати посаду, яка є пов'язаною із високою заробітною платою та іншими формами винагороди».

Чинники впливу на кар'єрне зростання персоналу органу публічної влади сприяють прояву задоволеності кар'єрою, зокрема, це такі чинники як: ступінь відповідності планів органу публічної влади і самого працівника відносно його професійного росту; ступінь запиту професійних навичок і знань керівника; ступінь упевненості працівника у своєму кар'єрному зростанні у перспективі, розвитку потенційних креативних здібностей у професійній діяльності; задоволеність працівника оцінюванням його праці при висуванні на інші посади; задоволеність працівника заробітною платою.

В контексті кар'єрного зростання персоналу важливе значення має його ефективність, на яку в органах публічної влади можуть різноманітні і різновекторні чинники. А саме, це зовнішні (соціальний, організаційний) та внутрішні (індивідуально-психологічний) чинники. Для зовнішніх чинників характерним є вплив оточуючих людей (родини, знайомих, колег) – соціально-професійного оточення, з типом професійної організації, організаційно-управлінськими процесами, які впливають на кар'єрне зростання працівника в конкретному органі публічної влади, а також життєві обставини, ситуації, які не залежать від самого працівника. Це прийняті організаційні кар'єрні цінності, норми, діюча система стимулювання внутрішньоорганізаційної кар'єри працівника, ефективність управлінської команди, модель керівництва, а також обставини, ситуації, події, які сталися в професійному та особистому житті працівника, за яких він отримав можливість обійняти керівну посаду.

До внутрішніх чинників «відносять чинники, які пов'язані з конкретною особистістю працівника, а саме, з його інтелектуальною сферою, мотиваційною, когнітивною, емоційно-вольовою, тощо. Зокрема, «це мотивація до кар'єрного зростання, комунікативні та організаторські

здібності, прагнення до статусного росту, високий рівень професійної відповідальності, характеристики сфери самоусвідомлення, організаційно-ділові якості, стиль діяльності, індивідуальна модель кар'єри тощо».

На думку, Т. Барановської, «чинники, що впливають на кар'єрне зростання можна класифікувати на зовнішні (об'єктивні) та внутрішні (суб'єктивні). До зовнішніх (об'єктивних) чинників вони відносять: постійне професійне самовдосконалення; підтримка сім'ї; везіння; відповідність сфери зайнятості запитам суспільства. Разом з тим, до внутрішніх чинників відносять: впевненість у собі; стратегічне мислення; захопленість своєю професією; професійне самовизначення; вміння встановлювати контакти і конструктивно взаємодіяти з іншими працівниками (висока комунікативна компетентність); уміння працювати в команді; вміння розставляти пріоритети у своїй професійній діяльності; широка сфера інтересів; ініціативність; здатність йти на ризик; прагнення до успіху у всьому; наявність лідерських якостей» [2].

Проте, С. Серьогін зазначає, «що на кар'єрне зростання персоналу, впливають внутрішні чинники: мотиви, рівень домагань, самооцінка, стан здоров'я. Що більш зрілим є працівник як професіонал і як особистість, то більшою є роль внутрішніх чинників у його кар'єрному зростанні. Також автор виокремлює вплив і зовнішніх чинників – тип організації, випадок, соціальну сферу. Враховуючи неоднозначний вплив середовища на кар'єрне зростання, необхідно мати на увазі, що працівник сам повинен обирати критерії оцінювання свого професійного зростання і порівнювати свою самооцінку з думками та оцінками своїх колег» [57].

Кар'єрному зростанню можуть також і перешкоджати окремі чинники. Так, наприклад Т. Барановська такі «чинники класифікує на внутрішні (суб'єктивні), а саме: відсутність мети, професійного досвіду, освіти, здібностей у відповідній професійній сфері (неправильний вибір професії); невпевненість у собі; схильність впадати в депресії; невміння планувати свій час; відсутність уміння встановлювати контакти і

конструктивно взаємодіяти з іншими людьми (низька комунікативна компетентність); відсутність уміння працювати в команді. та зовнішні (об'єктивні). До внутрішніх чинників відносять: відсутність підтримки, корисних контактів і зв'язків; несприятлива політична ситуація; перенасиченість ринку праці кадрами» [2].

Отже, в контексті кар'єрного зростання персоналу органу публічної влади неможливо врахувати всі чинники, які мають вплив на кар'єру, так як можуть виникати суперечності різного характеру від яких буде змінюватися значимість тих чи інших чинників на кар'єрне зростання працівників.

Висновки до розділу 1

Дослідження теоретичних засад забезпечення кар'єрного зростання персоналу органу публічної влади дало змогу виокремити такі висновки:

1. Аналіз досліджень поняття «професійна кар'єра», дозволив виділити такі підходи до його вивчення: філософський, психологічний, економічний, соціологічний, соціально-психологічний і педагогічний. А дослідження видів кар'єрного зростання персоналу дає змогу обґрунтувати, що забезпечення їх взаємодії є головним завданням управління, планування і реалізації кар'єри.

2. Зазначимо, що в контексті кар'єрного зростання працівник послідовно обіймає посади фахівця, функціонального чи лінійного керівника низового рівня, лінійного чи функціонального керівника середнього рівня, переходячи на вищу ланку управління органом публічної влади. А елементами механізму кар'єрного зростання персоналу органу публічної влади є методи впливу на процес його професійного зростання, зокрема, це кадрові технології, проведення конкурсів, стажування, мотивація персоналу та ін.

3. Чинниками впливу на кар'єрне зростання персоналу органу публічної влади є: ступінь відповідності планів органу публічної влади і самого працівника відносно його професійного росту; ступінь запиту професійних навичок і знань керівника; ступінь упевненості працівника у

своєму кар'єрному зростанні у перспективі, розвитку потенційних креативних здібностей у професійній діяльності; задоволеність працівника оцінюванням його праці при висуванні на інші посади; задоволеність працівника заробітною платою.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ТА УМОВ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАР'ЄРНОГО ЗРОСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ВЕЛИКОГАЇВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ

2.1. Моніторинг кар'єрного зростання працівників досліджуваної сільської ради

Важливою основою спрямованості персоналу на реалізацію своїх можливостей в умовах професійної діяльності, утвердження в професійній сфері, досягнення високого рівня професіоналізму є позитивне ставлення до майбутньої професійної кар'єри. В цьому контексті нами здійснений моніторинг кар'єрного зростання персоналу Великогаївської сільської територіальної громади Тернопільського району Тернопільської області. Адміністративний центр громади розташований у селі Великі Гаї.

У відповідності до статті 10 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [52] Великогаївська сільська рада є «виборним представницьким органом місцевого самоврядування, що складається з депутатів. Сільська рада діє за принципом розподілу повноважень у порядку і межах, визначених цим та іншими законами. Діяльність досліджуваної сільської ради та її органів та посадових осіб визначається Конституцією України, законами України “Про місцеве самоврядування в Україні”, “Про статус депутатів місцевих рад”, іншими законодавчими актами України, регламентом та іншими рішеннями сільської ради».

В контексті регулювання своєї роботи Великогаївська сільська рада затвердила рішенням сесії сільської ради від 27.11.2020 № 6 регламент (додаток А), що є нормативним актом, яким «встановлюється порядок скликання сесій ради, підготовки і розгляду нею питань, проведення засідань, прийняття рішень ради, порядок формування та організації роботи постійних та інших комісій ради, порядок формування виконавчих органів ради, здійснення депутатської діяльності, обрання та затвердження посадових осіб

та інші процедури, які впливають з повноважень ради, встановлених Конституцією та законами України.

Діяльність Великогаївської сільської ради ґрунтується на засадах відкритості і гласності та широкої поінформованості громадян про результати роботи» [29].

Організаційна структура досліджуваної сільської ради представлена на рисунку 2.1. Сільська рада проводить свою роботу сесійно. Сесія складається з пленарних засідань ради, а також засідань постійних комісій ради. Рішення про загальний склад (кількість депутатських мандатів) сільської ради приймається відповідно до вимог чинного законодавства.

Технології кар'єрного зростання працівників досліджуваної сільської ради реалізуються відповідно до Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування», де всі посади поділено на категорії залежно від порядку призначення, характеру та обсягу повноважень і необхідних для їх виконання кваліфікації та професійної компетентності працівників.

Головною посадовою особою сільської ради є сільський голова, що обирається на основі загального, рівного і прямого виборчого права шляхом таємного голосування на термін, який визначений законом і здійснює свої повноваження на постійній основі. На нього поширюються повноваження та гарантії депутатів сільської ради, які починаються з моменту оголошення відповідною сільською виборчою комісією на пленарному засіданні ради рішення про його обрання і закінчуються в момент вступу на цю посаду іншої обраної відповідно до закону особи, крім випадків дострокового припинення його повноважень.

Секретар сільської ради обирається за пропозицією сільського голови відповідною сільською радою у межах строку її повноважень з числа депутатів цієї ради шляхом таємного голосування і здійснює свої повноваження до обрання секретаря сільської ради нового скликання, крім випадків дострокового припинення його повноважень.

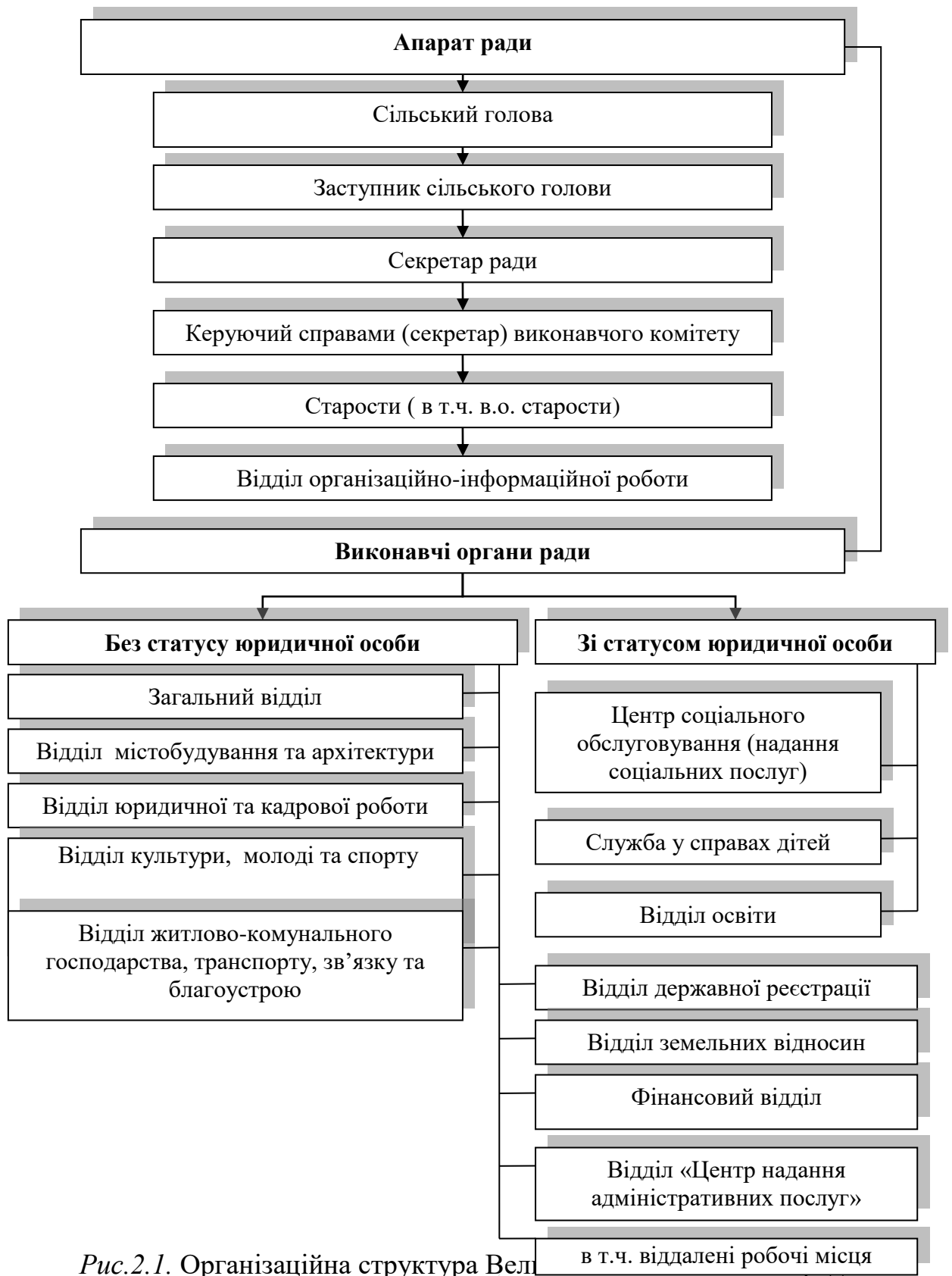


Рис.2.1. Організаційна структура Вел...

Примітка. Складено автором на основі [43]

Сільський голова виконує функцію каталізатора, який стимулює здійснення обґрунтованого планування на перспективу; забезпечує планування службової кар'єри, планове заміщення посад підготовленими фахівцями згідно з вимогами до професійної компетентності та стимулює просування по службі. Крім того, добре знаючи організацію роботи досліджуваної сільської ради, голова може вказати спеціалісту правильний напрямок діяльності з урахуванням організаційних потреб та індивідуального чи освітнього досвіду працівника, враховуючи його можливості та прагнення щодо кар'єрного зростання. Сільський голова постійно контактує з підлеглими, інформує про зміну потреб та вплив цих змін на професійне зростання, стимулює своїх підлеглих різноманітними методами, оцінює належним чином їх роботу та надає консультативну допомогу.

Персонал Великогаївської сільської ради є головним ресурсом, від якості й ефективності використання якого багато в чому залежать результати діяльності сільської ради. До показників ефективності кар'єрного зростання посадових осіб місцевого самоврядування досліджуваної сільської ради можна віднести: вступ на службу в органи місцевого самоврядування висококваліфікованих фахівців, збільшення стажу їх служби, збільшення кількості посадових осіб місцевого самоврядування, які одержали або мають бажання одержати фахову освіту, підвищити свою кваліфікацію.

Зазначимо, що згідно статті 15 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» посадовим особам Великогаївської сільської ради при прийнятті на службу присвоюються ранги у межах відповідної категорії посад (рис.2.2). «Ранги, які відповідають посадам третьої - сьомої категорії, присвоюються відповідно сільським, селищним, міським головами, головою обласної, районної, районної у місті ради. Разом з тим, ранги присвоюються відповідно до займаної посади, рівня професійної кваліфікації, результатів роботи. А також ранги присвоюються одночасно з обранням (прийняттям) на службу в органи місцевого самоврядування або обранням (призначенням) на вищу посаду. Особам, які призначаються на

посади з випробувальним строком, ранги присвоюються після його закінчення, за результатами роботи» [55].

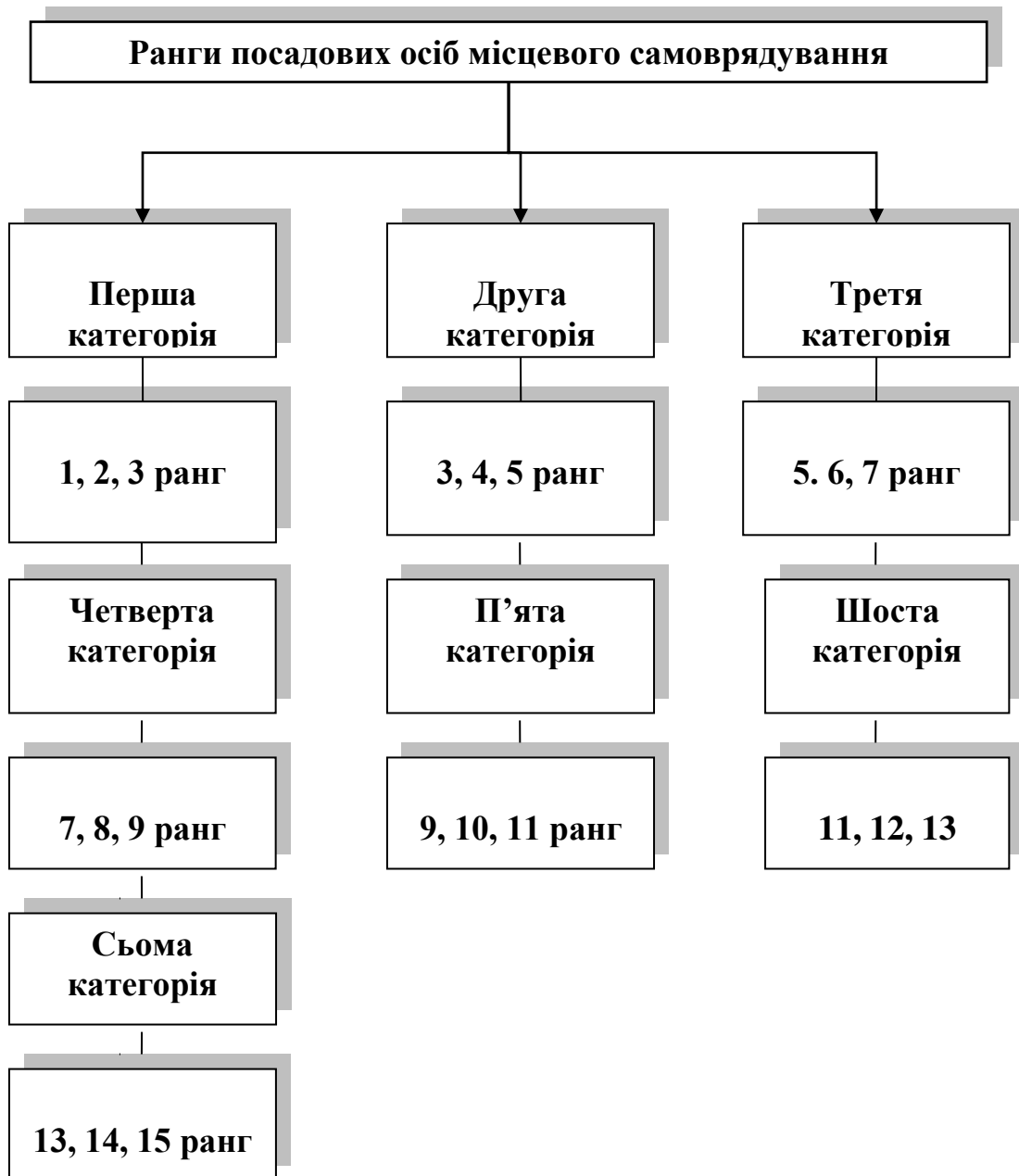


Рис. 2.2. Система рангів посадових осіб місцевого самоврядування

Примітка. Складено автором на основі [55]

«Черговий ранг присвоюється за умови, якщо посадова особа успішно відпрацювала на займаній посаді не менш як два роки. А за виконання особливо відповідальних завдань посадовій особі місцевого самоврядування може бути присвоєно черговий ранг достроково у межах відповідної категорії посад. Водночас, за сумлінну працю при виході на пенсію посадовій

особі місцевого самоврядування може бути присвоєно черговий ранг поза межами відповідної категорії посад» [55]

«Посадова особа місцевого самоврядування може бути позбавлена присвоєного відповідно до цього Закону рангу лише за вироком суду. Якщо посадова особа місцевого самоврядування обрана чи призначена на посаду нижчої категорії або залишила службу в органі місцевого самоврядування, за нею зберігається присвоєний ранг. У трудовій книжці посадової особи місцевого самоврядування робиться запис про присвоєння, зміну чи позбавлення її відповідного рангу» [55]. Необхідно зазначити, що ранги впливають на кар'єру посадових осіб місцевого самоврядування досліджуваної сільської ради, оскільки, визначають місце посадової особи місцевого самоврядування в складній та ієрархічній системі відносин.

В досліджуваній сільській раді згідно штатного розпису станом на 01.01.2022 року нараховувалося 44 особи, з них 1 прибиральниця і 43 посадові особи місцевого самоврядування. Разом з тим, віковий склад працівників досліджуваної сільської ради відображає перевагу працівників від 30 до 40 років (20 осіб), а найменша кількість більше 50 років (6 осіб) (рис.2.3). Водночас, керівництво досліджуваного управління повинно задуматись над набором на роботу молодих людей, зокрема віком до 30 років (рис.2.3). У цьому контексті виокремлюється питання щодо підготовки для сільської ради молодих кадрів.

Зазначимо, що сільському голові доцільно звернути увагу на створення системи не тільки навчання, але й адаптації та постійного підвищення якості персоналу, що дасть можливість підвищити рівень задоволеності його кар'єрних потреб та результативність діяльності сільської ради.

В досліджуваній сільській раді важливим є професійно-кваліфікаційна структура працівників, яка характеризує поділ працівників за професіями і кваліфікацією. Проте, ефективність діяльності сільської ради визначається якісним складом персоналу, основною рисою якого є професійний рівень, тобто відповідність працівників певної спеціальності вимогам робочих місць.

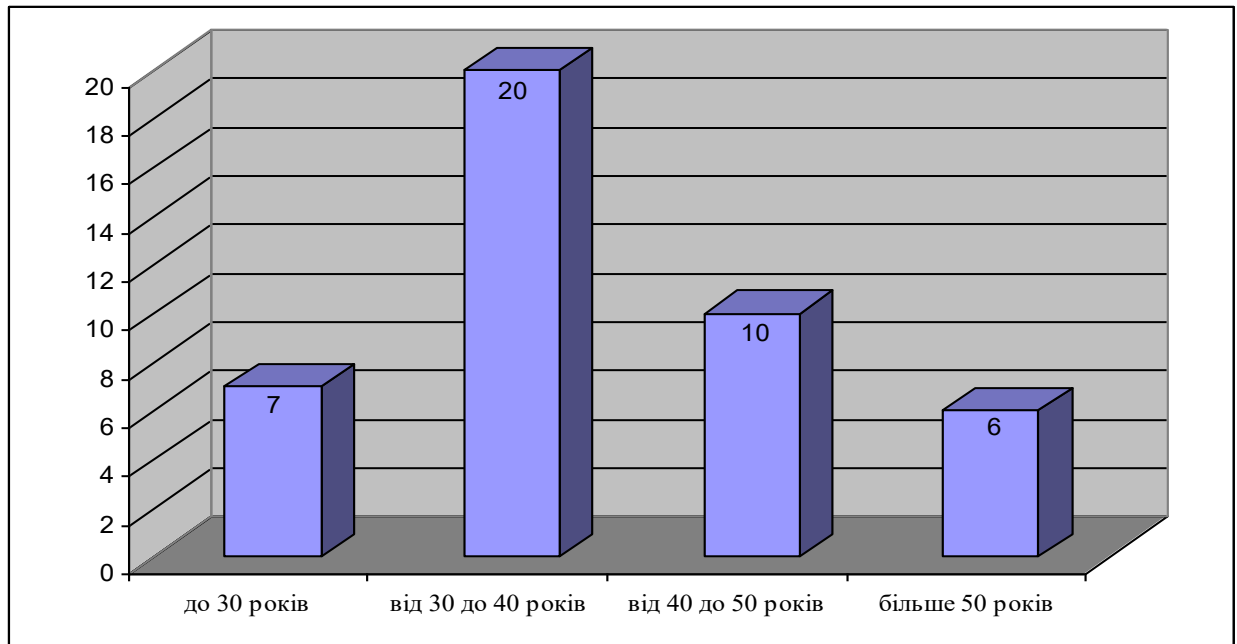


Рис. 2.3. Кількісна характеристика персоналу Великогаївської сільської ради за віком

Примітка. Сформовано автором на основі [43]

Досліджуючи персонал сільської ради за категоріями посад, слід зазначити, що 70 % (30 осіб) мають 6-7 категорії, 26% (11 осіб) мають 4 категорію, 2% (1 особа) має 5 категорію і 2% (1 особа), а це сільський голова має 4 категорію (рис.2.4).

Разом з тим, «професія – вид трудової діяльності працівника, який володіє комплексом спеціальних знань, практичних навичок, одержаних шляхом спеціальної освіти, навчання чи досвіду, які дають змогу здійснювати роботу у відповідній сфері. А кваліфікація є рівнем професійної готовності працівника до певного виду роботи і визначається рівнем освіти і спеціалізацією» [9].

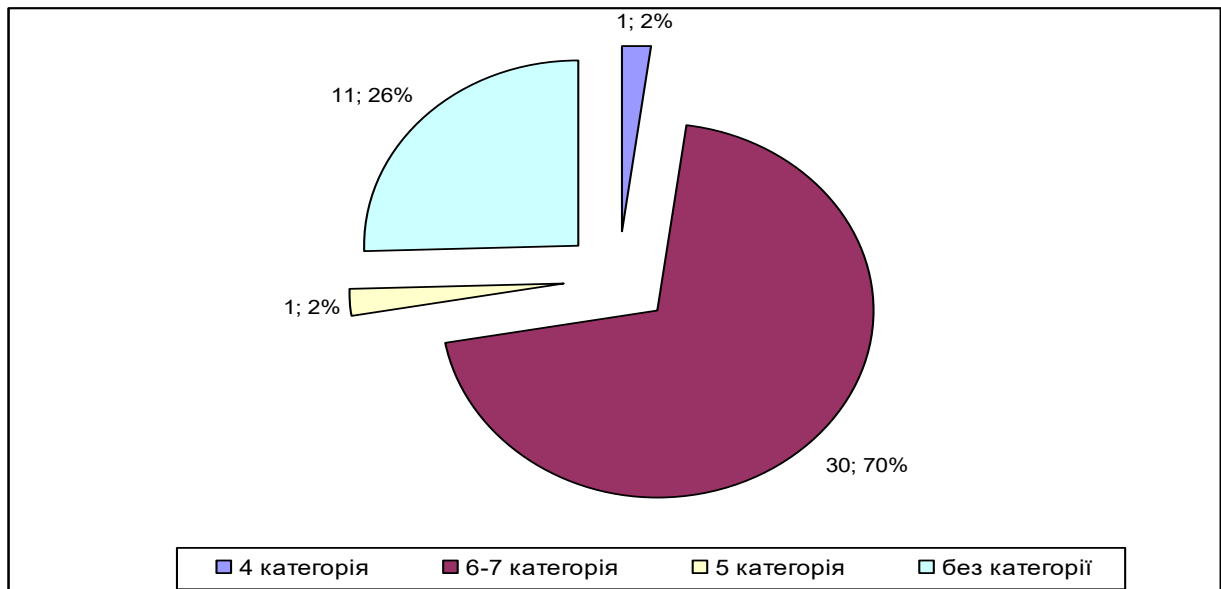


Рис. 2.4. Питома вага персоналу Великогаївської сільської ради за категоріями посад

Примітка. Сформовано автором на основі [43]

Здійснений нами аналіз якісного складу досліджуваної сільської ради показує, що станом на 01.01.2022 року найвища питома вага персоналу з вищою освітою – 93% від загальної чисельності працівників (або 40 осіб). А частка фахівців з базовою вищою освітою становить 7% від загальної чисельності працівників (або 3 особи) (рис.2.5).

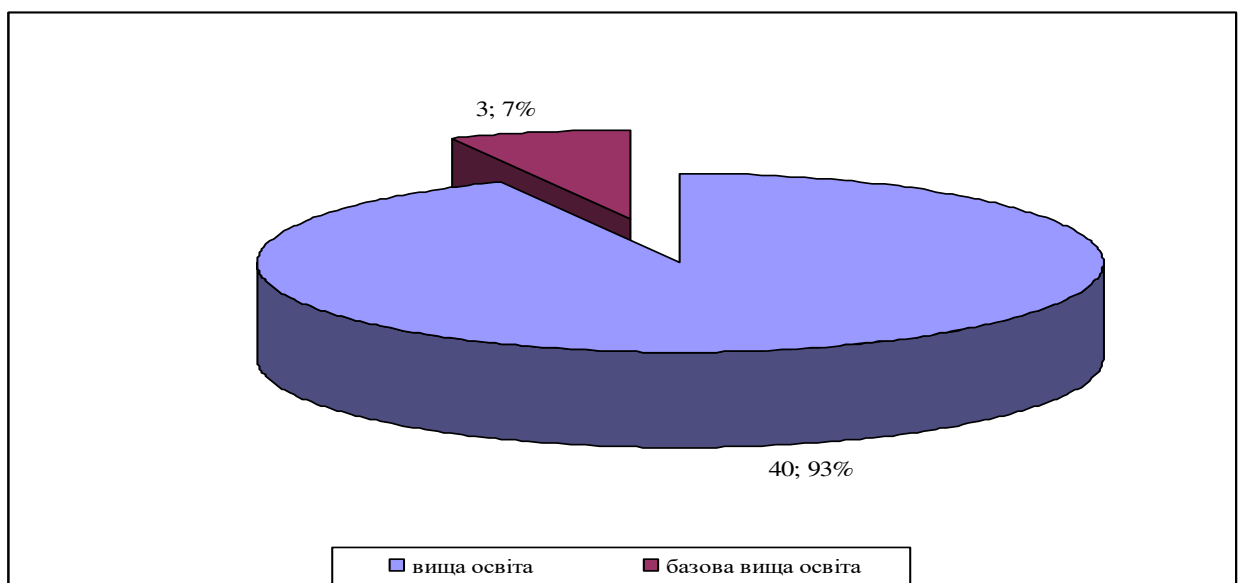


Рис. 2.5. Питома вага персоналу Великогаївської сільської ради за освітою

Примітка. Сформовано автором на основі [43]

Відтак, проведений нами аналіз якісного складу працівників сільської ради є необхідною умовою для визначення резервів підвищення ефективності її діяльності та планування кар'єри персоналу.

Внаслідок нагромадження працівниками досліджуваної сільської ради досвіду, знань і вмінь, а також за допомогою спеціальної підготовки і перепідготовки підвищується рівень їх кваліфікації, яка присвоюється спеціальною комісією на основі всебічної перевірки знань і вмінь працівника і юридично закріплюється у дипломах, свідоцтвах, сертифікатах та ін. Проте, слід зазначити, що персонал сільської ради постійно підвищує свій кваліфікаційний рівень на різноманітних тренінгах, курсах підвищення кваліфікації, навчальних семінарах. Тому, у 2021 році підвищило кваліфікацію 10 осіб, а в 2019 році 12 осіб (рис.2.6).

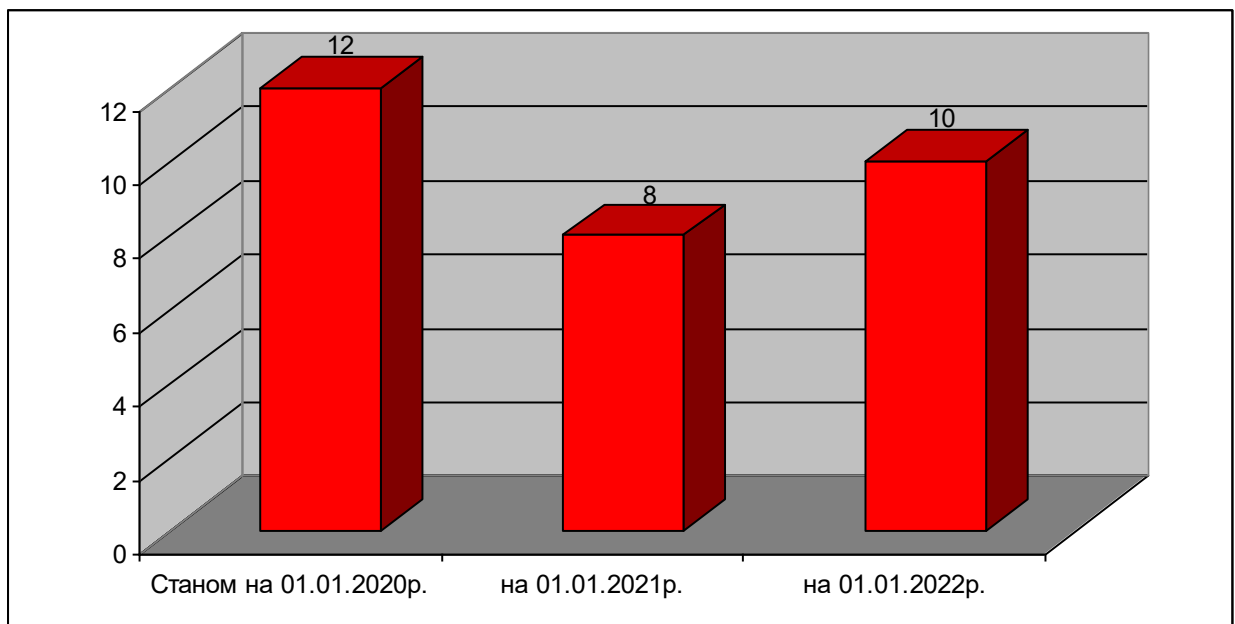


Рис. 2.6. Кількісна характеристика персоналу Великогаївської сільської ради за підвищенням кваліфікації

Примітка. Сформовано автором на основі [43]

Отже, здійснений нами моніторинг кар'єрного зростання персоналу сільської ради свідчить про те, що управлінський процес здійснюється за такими основними напрямками: конкурсний відбір та підвищення дієвості конкурсних комісій при прийомі на посади керівників та спеціалістів в сільській раді; організація випробувань працівників, прийнятих на відповідні

посади; систематичне оцінювання ефективності праці та виконання посадових інструкцій (проведення оцінки); проведення стажування посадових осіб; регулярне проведення семінарів, нарад, тренінгів, тощо з кадрових питань; використання сучасних публікацій, методик з питань кар'єрного зростання персоналу; навчання та підвищення кваліфікації.

2.2. Аналіз процесу планування кар'єрного зростання персоналу досліджуваної сільської ради

В контексті кар'єрного зростання персоналу досліджуваної Великогаївської сільської ради важливе значення має його планування. Кар'єрні досягнення персоналу сільської ради багато в чому залежать від рівня його особистісного професійного розвитку. Тут мають значення такі аспекти, як: «кваліфікація - рівень підготовленості до якогось виду праці; мотивація - і як елемент здійснюючого керівником переконання і керівництва до дії, і як самомотивація, яка безпосередньо пов'язана з головними цінностями людини і не завжди стосується реалій сільської ради; соціалізація - стосується в першу чергу неформальної культури сільської ради, що може стати перешкодою для розвитку особистості. Існує ризик отримати негативну оцінку з боку керівництва чи колег за прояв ініціативи, яка може становити загрозу становищу представників сільської ради; реалізація - безпосередньо пов'язана з аспектом соціалізації. Задуми, що передбачають переміни, не зустрічають належної підтримки. Таким чином, сільська рада визначає межі дії своїх працівників і створює проблеми для їхнього кар'єрного росту».

Особливу роль при плануванні кар'єрного зростання персоналу досліджуваної сільської ради відіграє інформація про нього, зокрема про його мотиви, спрямованість на кар'єру, потенціал і ступінь його реалізованості, оскільки дає можливість виділити тих, хто націлений на професійний розвиток. При цьому важливо визначити, чи базуються їхні

кар'єрні амбіції на міцній професійній основі або, принаймні, на передумовах оволодіння нею.

Основним джерелом заміщення посад за ієрархією управління є посадове зростання від нижчих посад (спеціаліст 1-ї категорії) до вищих з урахуванням розвитку структурних підрозділів, відділів, стажу роботи, результатів атестацій та оцінки роботи сільським головою і через систему кадрового резерву. При складанні плану кар'єрного просування сільський голова і фахівець розглядають можливість зайняття посад, визначають напрями розвитку здібностей, підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації на різних етапах роботи, знайомляться з особливостями присвоєння чергових категорій та рангів персоналу та нормативно-правовими документами, які регламентують діяльність працівників; обов'язково звертається увага на сімейний стан спеціаліста та його здоров'я з урахуванням того, що з часом при переході з однієї категорії в іншу, зі зміною сфер діяльності змінюються якості працівника, і вимоги до нього, як правило, зростають. Відтак, при прийомі на роботу нового спеціаліста дотримуються таких цілей:

- формування зацікавленості працівника в кар'єрному зростанні;
- надання працівнику інструментів для початку управління власною кар'єрою.

Планування кар'єрного зростання характеризується планом індивідуальної роботи персоналу, який передбачає досягнення особистої мети у конкретній сфері діяльності. Водночас, таке планування кар'єрного зростання дає можливість пов'язати плани професійного зростання персоналу з цілями і завданнями сільської ради. І сільський голова, і спеціаліст повинні орієнтуватись не лише на виконання покладених на них функцій та обов'язків, а й на зростання професійної компетентності. Тоді кар'єра працівника буде тісно пов'язана з сільською радою, працівник стає невід'ємною частиною її, цікавиться проблемами, сприяє добробуту і зростанню, усвідомлюючи, що власний кар'єрний ріст залежить від успіху

команди в цілому. Крім того планування кар'єрного зростання зміцнює взаємини між сільським головою та підлеглим, надає змогу забезпечити:

- виконання бажань працівника з точки зору його потенціалу в професійному зростанні;
- постійний приплив кваліфікованих фахівців, які зараховуються до кадрового резерву;
- найефективніше використання можливостей працівника сьогодні в і майбутньому;
- впевненість працівника у власних силах;
- створення резерву на підвищення в посаді в межах сільської територіальної громади;
- уважне ставлення сільського голови до працівників та індивідуальний підхід.

Планування кар'єрного зростання персоналу вимагає участі трьох зацікавлених сторін. Досліджувана сільська рада несе відповідальність за створення середовища, яке сприяє індивідуальному зростанню, навчанню, підготовці персоналу у робочий та поза робочий час. Це дає можливість працівникам здобувати необхідну професійну майстерність, інформацію про можливість просування по службі. На нашу думку, більшість тільки прийнятих спеціалістів повинні починати трудову діяльність із найнижчих посад. Відтак, важливим аспектом в досліджуваній сільській раді є планування кар'єри працівника із наданням можливості постійного навчання і підвищення рівня кваліфікації спеціалістів, система мотивації та стимулювання праці персоналу, розвиток персоналу та організаційної культури з урахуванням індивідуальних духовних та моральних потреб кожного, матеріальне стимулювання праці. Процес кар'єрного зростання персоналу в Великогаївській сільській раді представлений на рисунку 2.7.

Зазначимо, що на кар'єрне зростання персоналу впливають як зовнішні, так і внутрішні чинники. Зокрема, до зовнішніх доцільно віднести: правову базу, економічні умови, вимоги до нормативного складу сільської

територіальної громади, місцезнаходження (розташування), а до внутрішніх чинників – цілі Великогаївської сільської ради, організаційний стиль, професійний характер роботи, умови праці, структуру трудового колективу, досвід та стиль керівництва.

Аналіз вищезазначених чинників показує, що для планування кар'єрного зростання працівника мають значення не самі чинники, а їх взаємодія в процесі кар'єрного зростання.

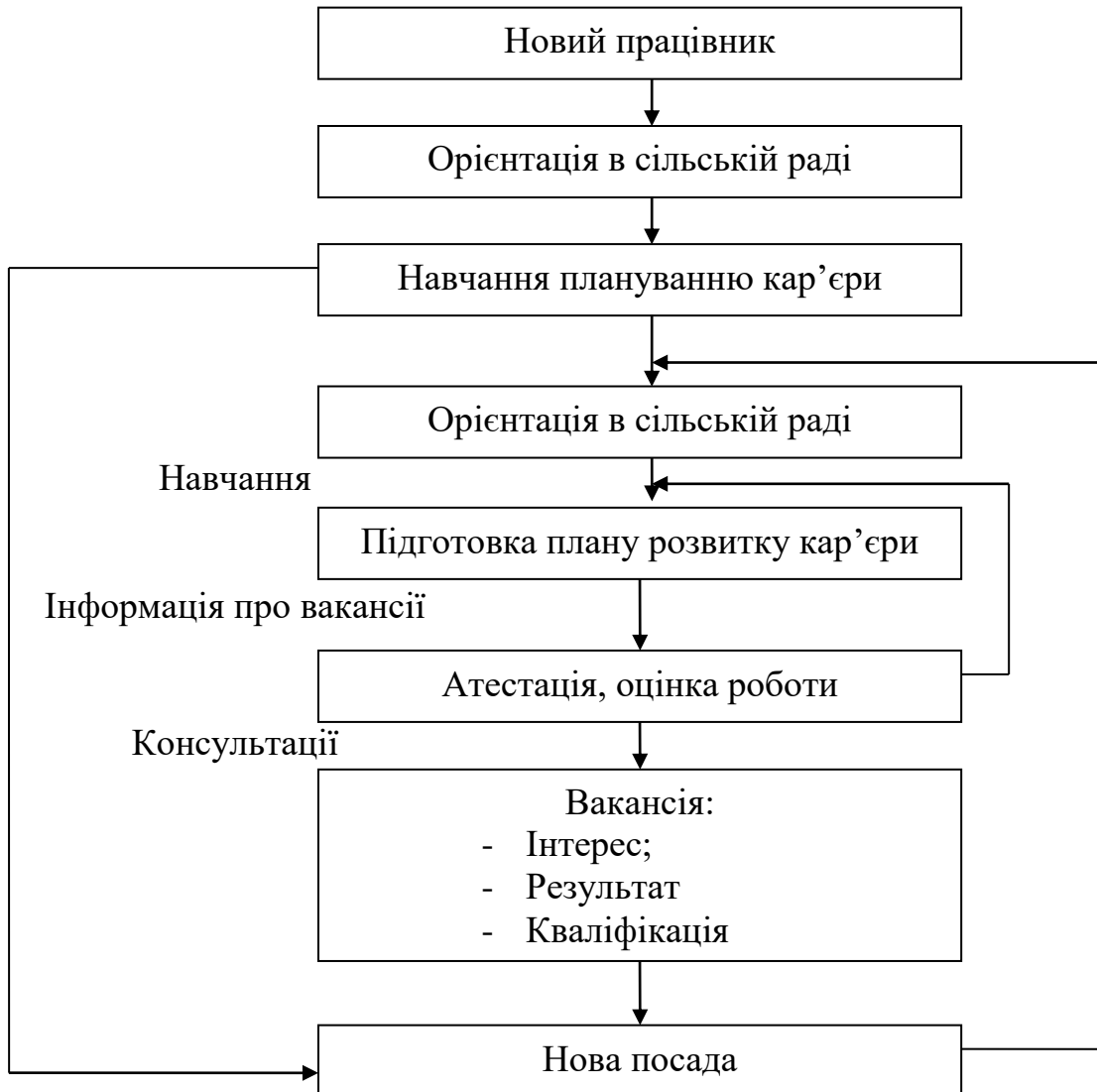


Рис.2.7. Процес планування кар'єрного зростання в Великогаївській сільській раді

Примітка. Сформовано автором самостійно

На рисунку 2.8. наведена взаємодія чинників кар'єрного зростання персоналу досліджуваної сільської ради.

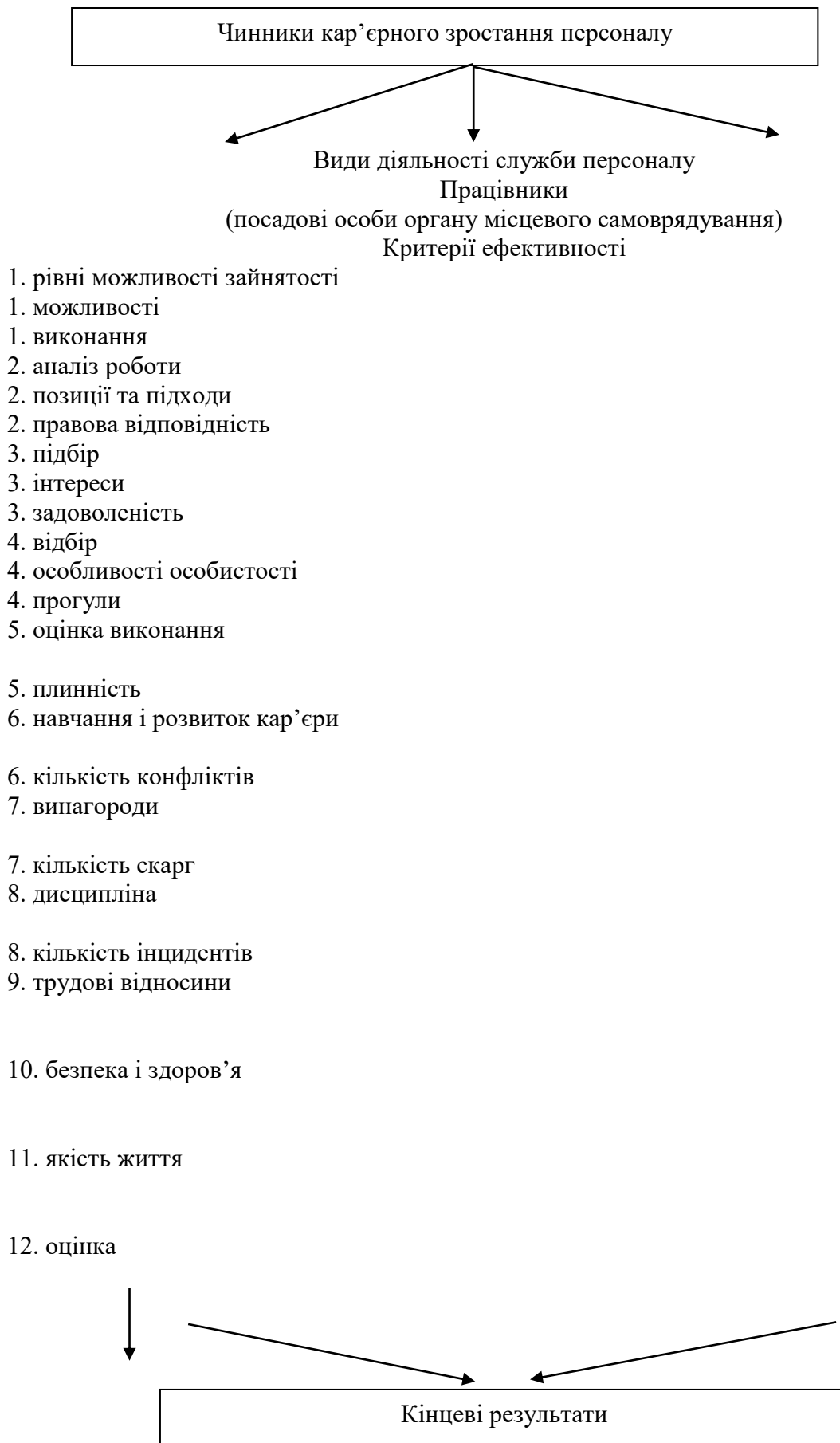


Рис. 2.8.. Взаємодія чинників кар'єрного зростання персоналу Великогаївської сільської ради

Примітка. Складено автором самостійно.

Процес планування кар'єрного зростання на сьогоднішній день до кінця несформований. Існують лише деякі його фрагменти, частини, що реалізуються епізодично. Наприклад, застосовується практика з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу, що не впливає на їхні призначення й підвищення по службі. Проте, працівник, отримавши додаткові знання в процесі навчання, не має можливості їх реалізувати у своєму органі місцевого самоврядування. У результаті не використані на практиці знання втрачають свою цінність. Крім того, економічна ефективність витрат на підготовку персоналу є дуже низькою. У зв'язку із цим доцільно було б здійснювати додаткову підготовку персоналу під конкретне призначення.

Планування кар'єрного зростання працівників передбачає проведення ряду заходів для вдосконалення індивідуальної професійної майстерності і виявлення певних нахилів не лише на перспективу, а й на поточний час. Хоча планування кар'єри є обов'язком і сільського голови і підлеглого, основна відповідальність усе-таки покладається на останнього. Сільський голова стимулює працівника, підтримує його і надає необхідну інформацію про перспективи кар'єрного росту. Відтак, проведений аналіз процесу планування кар'єрного зростання персоналу досліджуваної сільської ради дав можливість виокремити заходи, які здійснюють фахівці, керівництво апарату сільської ради, керівники відділів виконавчих органів ради в обов'язки яких входить робота з персоналом (табл.2.1.).

Таблиця 2.1

Заходи, які здійснюються в Великогаївській сільській раді з метою кар'єрного зростання персоналу

Заходи

Керівництво апарату ради

Орієнтування в сільській територіальній громаді;
виконання функціональних обов'язків на призначеній посаді;
оцінка перспектив і проектування професійного кар'єрного зростання;
реалізація заходів з метою кар'єрного зростання.

Головні спеціалісти, спеціалісти

Оцінка результатів виконання функціональних обов'язків;
організація професійного розвитку працівника;
оцінка мотивації праці;
пропозиції по стимулюванню;
пропозиції та інформування щодо можливостей службового просування.

Керівники відділів виконавчих органів влади

Оцінка працівника при прийомі на роботу;
визначення робочого місця;
оцінка результатів праці та потенціалу;
занесення до кадрового резерву;
підвищення кваліфікації відповідно до специфіки роботи;
просування по службі.

Примітка. Складено автором самостійно

Планування кар'єрного зростання вимагає забезпечення реального зв'язку між бажанням працівника досягти високого професіоналізму, високого соціального статусу, а з іншого боку – розвитку організаційної, управлінської і соціальної структури органу місцевого самоврядування.

Вивчення запитів працівників, їх інтересів, аналіз відповідності посадових вимог потенціалу виконавців спрямовано на попередження стихійних просувань працівників, надання кар'єрному зростанню цілеспрямованого характеру, досягнення кращої відповідності вимог робочого місця до працівника і рівня його професіоналізму, особистісних якостей. Відтак, управління процесом просування фахівців повинно бути позитивним як для працівника (в частині мотивації та ефективності праці), так і для органу місцевого самоврядування (досягнення мети розвитку, підтримання психологічної стійкості персоналу, здорового психологічного клімату в колективі).

Планування кар'єрного зростання не обмежується лише розстановкою персоналу. Воно вирішує загальне завдання розвитку працівників, кваліфікаційного або посадового просування їх. Тому існує тісний зв'язок

між плануванням кар'єри і оцінкою персоналу, плануванням підвищення кваліфікації і перепідготовки кадрів, програмою стабілізації колективу.

Планування кар'єрного зростання полягає в тому, що з моменту прийняття працівника в орган місцевого самоврядування і до передбачуваного його звільнення з роботи необхідно організувати планомірне просування персоналу системою посад або робочих місць. Працівник повинен знати не лише свої перспективи на короткотерміновий і довготривалий період, але і те, яких показників він повинен досягнути, щоб розраховувати на свій кар'єрний ріст.

Планування кар'єрним зростанням в досліджуваній сільській раді вимагає від працівника і від органу місцевого самоврядування певних додаткових зусиль, але водночас визначає перевагу цього процесу для обох сторін. Відтак, для працівника це означає: ще більш високий ступінь задоволення від роботи в сільській раді, що надає йому можливість професійного зростання і підвищення рівня власного життя; чітке бачення особистої професійної перспективи і можливість планування інших аспектів власного життя; можливість цілеспрямованої підготовки до майбутньої професійної діяльності; підвищення власної конкурентоспроможності на ринку праці.

Досліджувана сільська рада в свою чергу отримує такі переваги: «наявність мотивованих і лояльних працівників, які пов'язали свою професійну діяльність з органом місцевого самоврядування, що підвищує ефективність праці і значно знижує плинність кадрів; можливість планування професійного розвитку працівників сільської ради із урахуванням їхніх особистих інтересів; можливість планування кар'єрного зростання окремих працівників і використання цих даних, як джерела визначення потреби в професійному навчанні; наявність групи зацікавлених у кар'єрному зростанні, підготовлених, мотивованих працівників, які є готові для просування на важливі посади».

Отже, планування кар'єрного зростання в досліджуваній сільській раді є одним із напрямів кадрової роботи, який орієнтований на визначення стратегії та етапів розвитку і просування молодих спеціалістів. Це процес поєднування потенційних можливостей, здібностей і мети працівника із вимогами сільської ради, стратегією і планами її розвитку, втілених у складанні програми професійного і посадового зростання персоналу.

Таким чином, досліджувана сільська рада в результаті планування кар'єрного зростання фахівця одержує працівника, який пов'язує свою трудову діяльність з сільською радою, має змогу більш точно визначити потребу персоналу в професійному навчанні, своєчасно підготувати за рахунок своїх працівників резерв кадрів на керівні посади. А це дозволяє знизити рівень плинності кадрів серед фахівців, своєчасно забезпечувати потребу у висококваліфікованому персоналі.

2.3. Оцінка використання досліджуваною сільською радою технологій кар'єрного зростання персоналу

Основою кар'єрного зростання персоналу Великогаївської сільської ради є «підвищення кваліфікації працівників, здобуття нових знань, умінь і навичок, що дає можливість стати більш конкурентоспроможними на ринку праці й отримувати додаткові можливості для кар'єрного зростання. Відтак, ключовими елементами механізму кар'єрного розвитку посадових осіб виступають засоби й методи впливу на процес їхнього кар'єрного зростання. До них слід віднести такі кадрові технології, як оцінювання, навчання, проведення конкурсів, стажування, постійне вивчення змісту, характеру та умов праці посадових осіб з метою оперативного вирішення проблем організаційного розвитку та ін. Разом з тим, аналіз посадового підвищення свідчить про стихійність кар'єрного зростання персоналу, нерівномірність стажу перебування на посаді, утворення так званих кар'єрних тупиків і швидкісних кар'єр. Усе це негативно позначається як на можливості

отримання необхідного професійного досвіду для зайняття наступної посади, так і на раціональному його використанні в разі невчасного переходу на вищі посади. Тому неврегульованість кар'єрних процесів призводить до того, що досвід працівників подекуди не стає головним чинником їхнього посадового розвитку. Разом з тим, негативним явищем є швидкісна кар'єра, яка полягає у стрімкому підвищенні по службі або прийнятті на посади осіб без відповідної практики та професійного досвіду».

На практиці працівник перед призначенням на високу посаду повинен пройти усі шаблі, що їй передують. Ця вимога диктується інтересами суспільства, виходячи з підтримки високого авторитету держави й поваги до її законів. Працівник повинен уявляти свою перспективу та знати можливі напрями зосередження своїх зусиль. Це надасть йому впевненості та стимулюватиме прагнення до підвищення свого кар'єрного зростання.

Ефективним засобом кар'єрного зростання персоналу є його професійно-кваліфікаційне просування, а саме, переміщення працівників по різних посадах, що сприяє розвитку як органу місцевого самоврядування, так і особистості [1].

Виокремлюють два види посадового просування: фахівця й керівника. Останнє, у свою чергу, має два напрями: просування функціональних керівників і лінійних керівників [41]. Вирізняють такі напрями професійно-кваліфікаційного просування персоналу (рис. 2.9).

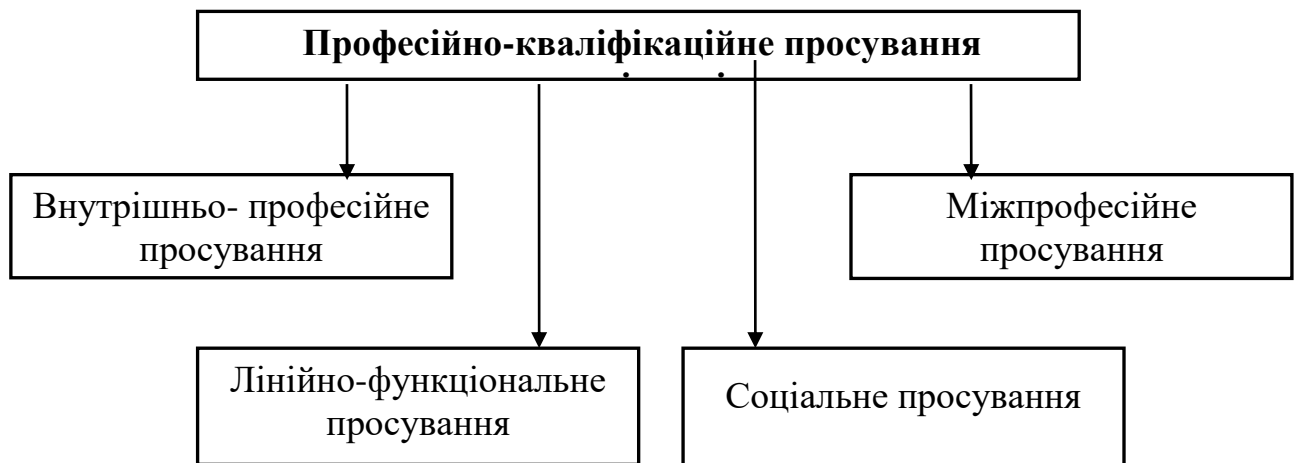


Рис.2.9. Напрями професійно-кваліфікаційного просування працівників

Примітка. Сформовано автором [41]

«Внутрішньо-професійне просування працівників відбувається в межах своєї професії та категорії за рахунок опанування суміжних операцій та прийомів, оволодіння передовими методами праці; підвищення кваліфікації; оволодіння кількома суміжними професіями. А міжпрофесійне просування персоналу характеризується зміною професії працівника для опанування нової, змістовнішої, складнішої. Разом з тим, лінійно-функціональне професійно-кваліфікаційне просування працівника має місце в ролі призначення його на вищу посаду. Для соціального професійно-кваліфікаційного просування характерним є те, що воно відбувається в разі переходу працівника на посаду фахівця після закінчення вищого навчального закладу тощо» [41].

Важливим стимулюючим чинником кар'єрного зростання персоналу є система управління його, а саме - від прийому на роботу і до звільнення чи відставки.

Прийняття на посади осіб місцевого самоврядування здійснюється на «конкурсній основі відповідно до вимог: Закону України «Про державну службу» [52] та «Про службу в органах місцевого самоврядування» [55]. Відтак, досліджувана сільська рада при проведенні конкурсу на заміщення вакантних посад керується «на підставі п. 2 постанови КМУ від 25.03.2016 р. № 246 Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, Порядком проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців, затвердженим постановою КМУ від 15.02.2002 № 169. Відповідно до Порядку проводиться конкурсний відбір на заміщення вакантних посад посадових осіб місцевого самоврядування третьої - сьомої категорій, крім випадків, коли законами України встановлено інший порядок заміщення таких посад. Конкурс на заміщення вакантної посади посадової особи місцевого самоврядування повинен забезпечувати конституційне право рівного доступу громадян України до служби в органах місцевого самоврядування» [55].

Підбір кандидатів відбувається за керівництва заступника сільського голови. До складу конкурсної комісії входять посадові особи сільської ради. Переведення на рівнозначну або нижчу посаду в сільську раду, а також просування по службі посадових осіб сільської ради. А також проводиться іспит у відповідності до Загального порядку проведення іспиту кандидатів на заміщення вакантних посад державних службовців затверджено наказом Головного управління державної служби України від 08.07.2011 р. № 164. Мета проведення іспиту - об'єктивна оцінка знань та здібностей кандидатів на заміщення вакантних посад державних службовців. Іспит проводиться конкурсною комісією досліджуваною сільською радою , в якій оголошено конкурс.

Відповідно до пункту 11 Порядку в оголошенні про проведення конкурсу повинні міститися такі відомості, зокрема основні вимоги до кандидатів, визначені у Наказі НАДС від 07 листопада 2019 року № 203-19 затверджених Типових професійно-кваліфікаційних характеристик посадових осіб місцевого самоврядування, які носять рекомендаційний характер при розробці посадових інструкцій посадових осіб місцевого самоврядування.

Проведення конкурсу в досліджуваній сільській раді здійснюється з урахуванням рівня професійної компетентності, особистих якостей і досягнень кандидатів на зайняття вакантної посади. Разом з тим, порядок проведення конкурсу визначає:

- «умови проведення конкурсу;
- вимоги щодо оприлюднення інформації про вакантну посаду в досліджуваній сільській раді та оголошення про проведення конкурсу;
- склад, порядок формування та повноваження конкурсної комісії;
- порядок прийняття та розгляду документів для участі в конкурсі;
- порядок проведення тестування, співбесіди, інших видів оцінювання кандидатів на зайняття вакантних посад в досліджуваній сільській раді;

– методи оцінювання кандидатів на зайняття вакантних посад в досліджуваній сільській раді».

Зазначимо, «що з метою оцінки ділових та професійних якостей, а також кваліфікації, посадові особи місцевого самоврядування один раз на 4 роки підлягають атестації. Сільський голова Великогаївської сільської ради атестації не підлягає. А також не підлягають атестації працівники, які перебувають на посаді менше одного року, молоді спеціалісти, вагітні жінки чи жінки, які працюють менше одного року після виходу на роботу з відпустки по вагітності і пологах чи догляду за дитиною, особи, прийняті на посаду на визначений строк. Трудовий договір старости має строковий характер, тобто така особа приймається на посаду на визначений строк, а отже підпадає під категорію посадових осіб місцевого самоврядування, які не підлягають атестації» [11].

В досліджуваній сільській раді склад атестаційної комісії, графік проходження атестації затверджується розпорядженням сільського голови. «За результатами атестації атестаційна комісія робить один з таких висновків:

- про відповідність займаній посаді;
- про відповідність займаній посаді за певних умов (здобуття освіти, проходження стажування, набуття відповідних навичок, підвищення кваліфікації тощо);
- про невідповідність займаній посаді. За результатами атестації видається відповідне розпорядження» [16].

Просування по службі в досліджуваній сільській раді треба «розглядати не тільки як суб'єктивне право посадової особи, а перш за все як адміністративний правовий акт управління або уповноваженої особи, який переміщує, просуває особу по службі. Однак це право реалізується лише за умови, що посадові особи беруть участь у конкурсі або досягають найкращих результатів у роботі, виявляють ініціативу, постійно підвищують свій професійний рівень». Кар'єрне зростання працівника зводиться до двох

основних напрямків, а саме: зайняття більш високої посади та присвоєння більш високого рангу. Однак, якими б не були досягнення, присвоюється тільки той ранг, що належить до відповідної категорії посад, що фактично заперечує можливість істотного просування за рангами і впливає здебільшого на доплату за ранг і не впливає на зміну функціональних обов'язків працівника.

Результат праці персоналу в досліджуваній сільській раді залежно від специфіки одержуваного результату визначається, виходячи з кількісних та якісних критеріїв (обсягу, повноти, якості, своєчасності виконання закріплених за ним посадових обов'язків та ін.), як підсумок діяльності кожного працівника окремо.

Для кількісної характеристики кар'єрного потенціалу посадової особи ми пропонуємо застосовувати систему показників, яка диференційована на рівні органу місцевого самоврядування – показник комплексної оцінки посадових осіб. Оцінка кар'єрного потенціалу працівника (ОКПП) досить складною проблемою і на сьогодні не існує універсального підходу до цієї оцінки. З огляду на це, пропонуємо використати для оцінки кар'єрного потенціалу посадової особи комплексну оцінку працівника з урахуванням індексу якості «кар'єрної анкети». Нами була розроблена анкета, метою, якої є оцінка ставлення посадових осіб Великогаївської сільської ради до існуючих шляхів та засобів кар'єрного зростання.

В контексті отримання інформації, потрібної для досягнення мети дослідження, нами використано метод анкетування, де взяло участь 43 працівника сільської ради. Використовуючи відповіді респондентів і аналізуючи їх результати можна відстежувати необхідність внесення яких-небудь змін та впливати на негативні прояви. Нами було проаналізовано деякі із запропонованих до анкетування питань, що стосуються мотивів, визначають бажання подальшого просування по службових сходах, вплив підвищення кваліфікації на службову кар'єру та чинників стимулюючих кар'єрне зростання (табл.2.2).

На запитання (Які чинники, на Ваш погляд є найбільш суттєвими стимулами кар'єрного зростання?) отримало питому вагу – 44% – відповідей респондентів «матеріальні»; 18% – моральні; 38% – «50х50»; ніхто з респондентів не залишився байдужим (0% - «не має значення»). Це свідчить про те, що досить проблемним питанням залишається рівень оплати праці посадових осіб. Внаслідок умов воєнного стану та фінансово-економічної кризи в країні зменшено фінансування на оплату праці та виплату заохочень, а це в досліджуваній сільській раді негативно впливає на зацікавленість працівників в сумлінному виконанні своїх посадових обов'язків та, як наслідок, в кар'єрному зростанні.

Таблиця 2.2

Запитання щодо ставлення персоналу Великогаївської сільської ради до засобів кар'єрного зростання

Запитання для анкетування респондентів

Які чинники, на Ваш погляд, є найбільш суттєвими стимулами кар'єрного зростання?

Чи вважаєте Ви, що останнє підвищення кваліфікації посилило Вашу позицію як професіонала, підвищило Вашу внутрішню конкурентоздатність?

Який із шляхів, на Ваш погляд, найскоріше приведе Вас до зайняття вищої посади?

Примітка. Сформовано автором самостійно

Проведене дослідження відповідей на запитання (Чи вважаєте Ви, що останнє підвищення кваліфікації посилило Вашу позицію як професіонала, підвищило Вашу внутрішню конкурентоздатність?) показало, що більшість респондентів вважають, що шляхом підвищення кваліфікації та професійного рівня можна досягнути вищої посади. Найбільша чисельність респондентів, незалежно від ознак підтвердили, що останнє підвищення кваліфікації посилило їхню внутрішню конкурентоздатність. Загальна сума відповідей «так» і «більше так, ніж ні» становила 64%.

На питання (Який із шляхів, на Ваш погляд, найскоріше приведе Вас до зайняття вищої посади?) відповіді розподілено наступним чином: більшість

респондентів вважає підвищення кваліфікації та професійного рівня якнайшвидше призведе їх до бажаної посади (53%), на другому місці (24%) – стажування; (23%) – позитивні висновки атестаційної комісії та щорічна оцінка. Відтак, персонал має бажання навчатися, покращувати свої професійні знання та практичний досвід роботи, а це позитивний показник для його кар'єрного зростання в досліджуваній сільській раді.

Отже, персонал Великогаївської сільської ради повинен мати відповідний кар'єрний потенціал, а саме приховані можливості посадової особи, які можуть бути (і мають бути) використані для забезпечення високої ефективності роботи ради та здатності його успішно просуватись службовими сходинками.

Висновки до розділу 2

Проведений нами аналіз стану та умов для забезпечення кар'єрного зростання персоналу Великогаївської сільської територіальної громади дав змогу виокремити такі висновки:

1. Проведений нами моніторинг кар'єрного зростання персоналу Великогаївської сільської територіальної громади свідчить про те, що технології кар'єрного зростання працівників досліджуваної сільської ради реалізуються відповідно до Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування», де всі посади поділено на категорії залежно від порядку призначення, характеру та обсягу повноважень і необхідних для їх виконання кваліфікації та професійної компетентності працівників.

2. Зазначимо, що показниками ефективності кар'єрного зростання посадових осіб місцевого самоврядування досліджуваної сільської ради є вступ на службу в органи місцевого самоврядування висококваліфікованих фахівців, збільшення стажу їх служби, збільшення кількості посадових осіб місцевого самоврядування, які одержали або мають бажання одержати фахову освіту, підвищити свою кваліфікацію.

3. Нами обґрунтовано, що планування кар'єрного зростання характеризується планом індивідуальної роботи персоналу, який передбачає досягнення особистої мети у конкретній сфері діяльності. Водночас, таке планування кар'єрного зростання дає можливість пов'язати плани професійного зростання персоналу з цілями і завданнями досліджуваної сільської ради. Відтак, Планування кар'єрного зростання полягає в тому, що з моменту прийняття працівника в орган місцевого самоврядування і до передбачуваного його звільнення з роботи необхідно організувати планомірне просування персоналу системою посад або робочих місць.

4. Проведений аналіз посадового підвищення свідчить про стихійність кар'єрного зростання персоналу, нерівномірність стажу перебування на посаді, утворення так званих кар'єрних тупиків і швидкісних кар'єр. Усе це негативно позначається як на можливості отримання необхідного професійного досвіду для зайняття наступної посади, так і на раціональному його використанні в разі невчасного переходу на вищі посади. Відтак, така нерегульованість кар'єрних процесів призводить до того, що досвід працівників подекуди не стає головним чинником їхнього посадового розвитку.

5. Зазначимо, що важливим стимулюючим чинником кар'єрного зростання персоналу є система управління його, а саме - від прийому на роботу і до звільнення чи відставки. Для кількісної характеристики кар'єрного потенціалу посадової особи нами запропоновано застосовувати показник комплексної оцінки посадових осіб. З огляду на це, пропонуємо використати для оцінки кар'єрного потенціалу посадової особи комплексну оцінку працівника з урахуванням індексу якості «кар'єрної анкети».

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ УМОВ
ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАР'ЄРНОГО ЗРОСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ
ДОСЛІДЖУВАНОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ

3.1 Професійне навчання персоналу досліджуваної сільської ради
як необхідна умова для забезпечення їх кар'єрного зростання

Необхідною умовою для забезпечення кар'єрного зростання персоналу Великогаївської сільської громади є безперервне професійне навчання.

Навчання персоналу – «сукупність цілеспрямованих систематичних дій, спрямованих на поглиблення і розширення певних елементів професійних компетенцій працівників, впровадження нових елементів відповідно до актуальних і майбутніх потреб досліджуваної сільської ради». Під час навчання працівник отримує можливість бути конкурентоспроможним. Конкурентоспроможність працівників є результатом неперервного вдосконалення знань, умінь, навичок, реалізації заходів професійного навчання, перепідготовки, підвищення кваліфікації і планування кар'єрного зростання. Розвиток конкурентоспроможності проходить шляхом удосконалення ключових компетенцій» [63]. Разом з тим, ключові компетенції характеризуються, як «сукупність індивідуальних якостей людини, за допомогою яких можна визначити її здатність у досягненні успіху у якомусь певному виді діяльності. Ключові компетенції складаються із професійних компетенцій (базові знання, уміння, здібності) і рольових компетенцій (особисті характеристики, які визначають соціальну активність особистості у процесі організації і здійснення колективної діяльності під час виконання виробничих завдань)» [16] (рис. 3.1).

Важливими умовами просування персоналу в досліджуваній сільській раді є підвищення професійної кваліфікації за відповідними професійними програмами, а також атестація, під час якої оцінюється робота, ділові та професійні якості працівників під час виконання ними службових обов'язків. Підвищення кваліфікації працівників здійснюється із метою розширення і поглиблення умінь, знань та навичок до рівня, який відповідає вимогам органу місцевого самоврядування.



Рис. 3.1. Ключові компетенції працівників

Примітка. Складено на основі [63]

Системним процесом безперервного професійного навчання персоналу для підготовки до виконання нових функцій, професійно-кваліфікаційного просування, вдосконалення соціальної структури та кар'єрного зростання є розвиток працівників. Зазначимо, що навчання персоналу в досліджуваній сільській раді повинно відбуватись безперервно та забезпечувати наступне:

- попередню професійну підготовку працівників (система підготовки працівників повинна враховувати як інтереси органу місцевого самоврядування так і інтереси працівників в контексті їх кар'єрного зростання);
- перепідготовку (навчання, яке спрямоване на оволодіння іншою професією чи спеціальністю працівниками чи фахівцями з вищою освітою, які вже здобули попередню професійну підготовку);
- підвищення кваліфікації (навчання, яке є спрямоване на розвинення та покращення знань, умінь і навичок у якомусь конкретному виді спеціальної діяльності, обумовлене постійною зміною змісту праці, удосконаленням техніки, технології і посадовими переміщеннями).

Ми вважаємо, що навчання персоналу повинно: «враховувати здібності та інтереси тих, хто навчається; передбачати чіткі цілі, методи навчання, рівень відповідності слухачів і викладачів, можливість проведення навчання поетапно; створення сприятливих умов для неформальних і комфортних

обставин. Слухачі повинні бути зацікавленими в результатах, впевненими в своїх здібностях, необхідності навчання як умови для їх кар'єрного зростання».

Відтак, ми пропонуємо модель побудови процесу навчання у досліджуваній сільській раді, яка налічує три стадії: планування; реалізація; оцінка (рис. 3.2).

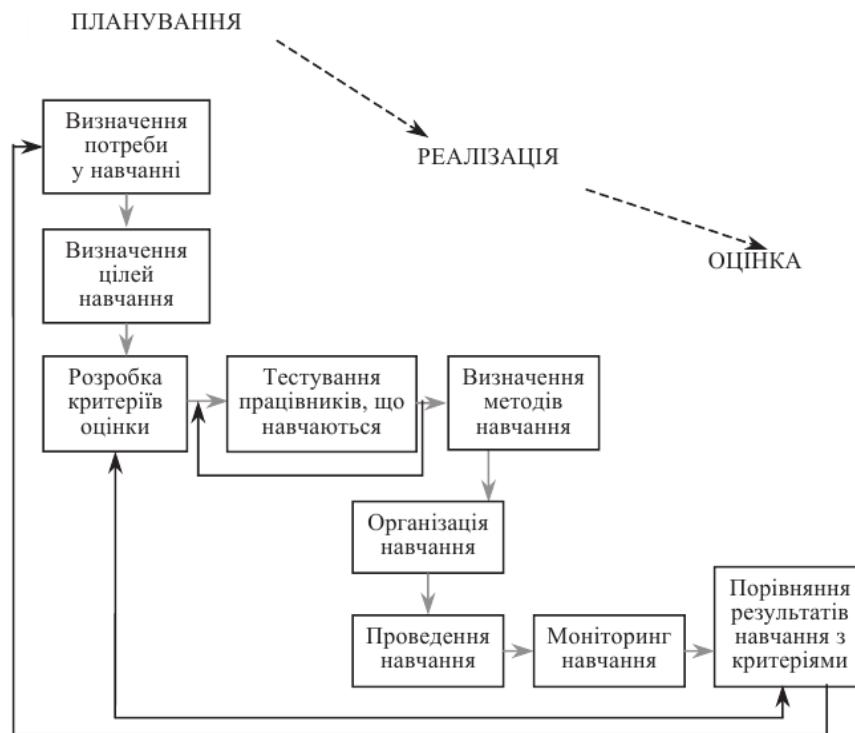


Рис. 3.2. Модель побудови процесу навчання персоналу в досліджуваній сільській раді

Примітка. Складено автором самостійно

Основною складовою в організації навчання персоналу є оцінка потреби у навчанні. Від того, наскільки якісно буде проведено аналіз потреби в навчанні, буде залежати ефективність затрат і результативність подальшої діяльності працівників. Разом з тим, саме на цьому етапі є необхідність визначити загальні напрямки, за якими потрібно проводити навчання та визначити завдання за кожним із напрямків. А також доцільно конкретизувати цілі і завдання для кожного конкретного напрямку.

Цілі навчання із позицій органу місцевого самоврядування і самого

фахівця значно відрізняються. Зокрема, із позиції органу місцевого самоврядування безупинне «навчання має такі цілі: організація та формування управлінського персоналу; набуття уміння визначати, розуміти та вирішувати проблеми; відтворення персоналу; інтеграція персоналу; гнучке формування персоналу; адаптація; впровадження нововведень.

Із позиції фахівця цілями безперервного навчання є:

- «підтримка на належному рівні і покращення власної фахової кваліфікації;
- отримання професійних знань за межами сфери професійної діяльності;
- отримання професійних знань, які впливають на роботу органу місцевого самоврядування;
- розвиток здібностей у сфері планування і організації діяльності» [4].

Зазначимо, що оцінити ефективність навчання можливо, якщо порівняти реальні результати навчання із метою, яка була поставлена перед навчанням із використанням встановлених критеріїв. Визначення та оцінка ефективності вкладення коштів у навчання є необхідною і надзвичайно складною проблемою.

Для працівників досліджуваної сільської ради, цілями навчання є: нові можливості та перспективи у власній професійній кар'єрі; нові можливості покращення роботи свого відділу, сектору і т.д.; нові методи вирішення поставлених завдань; більш повне задоволення потреб відвідувачів сільської ради; покращення умов праці; більш активна участь в процесі прийняття важливих рішень; більш результативне використання власного потенціалу; більше задоволення від власної професійної діяльності.

Положення про систему професійного навчання містить норми щодо: «запровадження обов'язковості підвищення кваліфікації за загальними, спеціальними професійними (сертифікатними програмами) та короткостроковими програмами для окремих категорій осіб, які займають посади державної служби;

- нарахування за результатами професійного навчання державних службовців кредитів Європейської кредитної трансферно-накопичувальної системи, які підлягають обліку службою управління персоналом;

- набрання за результатами професійного навчання кожним державним службовцем не менше одного кредиту Європейської кредитної трансферно-накопичувальної системи протягом календарного року» [54].

Ми вважаємо, що для кар'єрного зростання працівників досліджуваної сільської ради доцільним є становлення, функціонування та розвиток системи навчання посадових осіб, яка має базуватися на принципах:

- обов'язковості та безперервності професійного навчання протягом роботи в органі місцевого самоврядування;

- відкритості та академічної доброчесності;

- цілеспрямованості, прогностичності та випереджувального характеру;

- гарантованості фінансування професійного навчання індивідуалізації та диференціації підходів до навчання;

- наближеності освітніх послуг до місця проживання та проходження служби особи;

- інноваційності та практичної спрямованості.

Кар'єрне зростання персоналу досліджуваної сільської ради має бути органічно пов'язане з безперервним навчанням посадових осіб. Запровадження такого механізму просування по службі, що поєднує кваліфікаційні та освітні вимоги до посадових осіб з їх безперервним навчанням, дасть змогу уточнити та значно поліпшити нормативні вимоги щодо призначення та прийняття в органи місцевого самоврядування, а також забезпечити відповідну професійну підготовку до зайняття посади.

Кар'єрне зростання персоналу взаємопов'язане з професійним навчанням, яке реалізується через наступні види (рис.3.3.).

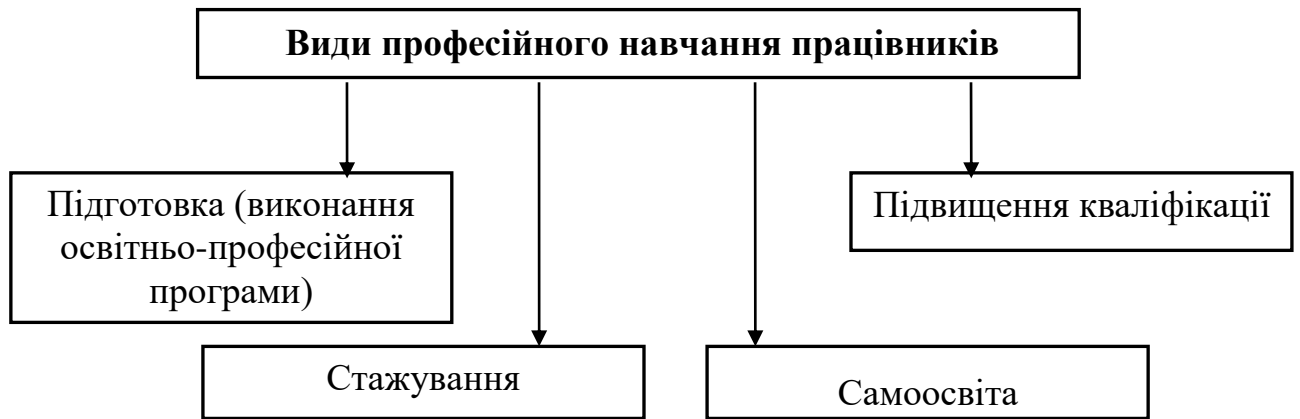


Рис. 3.3 Види професійного навчання персоналу Великогаївської сільської ради

Примітка. Сформовано автором самостійно

Важливими також є в контексті кар'єрного зростання персоналу - це стажування для якого характерним є набуття учасниками професійного навчання практичного досвіду виконання завдань та обов'язків у професійній діяльності або галузі знань, а також самоосвіта – самоорганізоване здобуття учасниками професійного навчання певних компетентностей, зокрема під час повсякденної діяльності, пов'язаної з професійною, громадською або іншою діяльністю, дозвіллям.

Персонал досліджуваної сільської ради за результатами професійного навчання та у межах виконання індивідуальних програм набирають не менше одного кредиту Європейської кредитної трансферно-накопичувальної системи протягом календарного року (30 годин).

Отже, забезпечити ефективне кар'єрне зростання персоналу Великогаївської сільської ради можна за рахунок покращення безперервності професійного навчання її працівників.

3.2. Розробка програм кар'єрного зростання працівників досліджуваної сільської ради

В контексті кар'єрного зростання персоналу досліджуваної сільської ради важливе значення має практика створення кадрового резерву для зайняття посад і просування по службі у відповідності до «Типового порядку формування кадрового резерву в органах місцевого самоврядування затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 24 жовтня 2001 року № 1386». Порядок формування та ведення кадрового резерву посадових осіб визначається відповідною радою.

За рішенням сільської ради створюється кадровий резерв для зайняття посад і просування по службі, який затверджується сільським головою у відповідності до статті 16 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [55]. Водночас, кадровий резерв на виборні посади, на які особи обираються територіальною громадою або відповідною радою, не формується.

В досліджуваній сільській раді кадровий резерв формується на посади працівників з такого розрахунку: на посади керівників відділів, управлінь – не менше двох осіб; на посади спеціалістів – не менше однієї особи з урахуванням фактичної потреби, про що складаються списки осіб, зарахованих до кадрового резерву. Список осіб, зарахованих до кадрового резерву, переглядається щороку в грудні. У разі потреби до списку протягом року можуть вноситися зміни у порядку, встановленому для зарахування до кадрового резерву.

Просування по службі посадової особи місцевого самоврядування, зарахованої до кадрового резерву, може здійснюватися за рішенням сільського голови поза конкурсом.

Ми вважаємо, що у досліджуваній сільській раді необхідно використовувати чотирьохрічне і поточне планування забезпечення сільської

ради персоналом. Такі плани доцільно відобразити в програмі кар'єрного зростання працівників для яких є притаманними такі ознаки:

- конкретний і детальний облік робочих місць, які найближчим часом стануть в органі місцевого самоврядування вільними;

- персональне “планування кар'єри” кожного керівника і спеціаліста, із врахуванням вимог органу місцевого самоврядування і особливостей кандидата на робоче місце, створення заохочень до покращення результативності власної діяльності у зв'язку із можливістю просування на вищий щабель.

- Типова програма “кар'єрного зростання” містить наступне (рис. 3.4):

- «визначення потреби органу місцевого самоврядування у кадрах вищої кваліфікації на найближчі чотири роки;

- щорічну оцінку результатів праці усіх керівників та фахівців, а також регулярну оцінку їхніх індивідуальних якостей та можливостей;

- співбесіда із працівниками з приводу можливостей їхнього просування, вияв їхніх особистих вподобань, консультування працівників їхніми керівниками із цих питань;

- визначення попиту у перепідготовці та підвищенні кваліфікації керівних кадрів, складання індивідуальних планів “розвитку керівника” (включаючи зразкове визначення посади, що може у майбутньому зайняти даний керівник чи фахівець, складання плану їхньої перепідготовки та підвищення кваліфікації, стажування, тимчасове заняття інших посад у тому ж органі місцевого самоврядування для розширення світогляду та накопичення досвіду роботи і т.д.)».



Рис. 3.4. Типова програма “управління кар’єрою керівника”

Примітка. Складено автором самостійно

Кадрова служба органу місцевого самоврядування повинна складати на чотирирічний період схеми можливих переміщень працівників на посаді в організаційній структурі органу місцевого самоврядування із урахуванням можливих вакансій. Але разом із тим повинна виконуватися робота по заохоченню планування працівниками своєї кар’єри, а це буде заохочувати до більш інтенсивної роботи керівника або фахівця над собою, що дуже часто дає позитивний результат його діяльності на посаді, яку він займає і вагомі підстави для періодичного підвищення його заробітної плати.

При призначенні на посаду на вищому і середньому рівнях керівництва, часто є різниця між вимогами до керівника, що впливає із даної конкретної посади, і тими фактичними вміннями і попереднім досвідом, якими володіє працівник, що зарахований на призначення на цю посаду. Як показує досвід, призначення навіть дуже обдарованого працівника на посаду, що не відповідає його профілю, може закінчитись не самими

позитивними результатами для органу місцевого самоврядування, а довгострокове емпіричне набуття потрібних знань і навичок – є самим неефективним шляхом “розвитку керівника”.

Подолати таку невідповідність може підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації керівних кадрів і працівників за допомогою освітніх програм, які можна здійснювати за допомогою зовнішніх освітніх центрів і залучених викладачів. Також для підготовки керівних кадрів вищої кваліфікації можна використовувати зовнішні семінари та програми.

Як підтвердив американський досвід, «навчальні програми по “розвитку керівника” при всій їхній вагомості, лише можуть закріпити основу для виконання керівником його функцій у сучасних умовах. Але отриманий досвід практичної роботи не може бути нічим замінений, і тому доцільно спеціально створювати умови для набуття керівниками різноманітних управлінських навичок. Ми вважаємо, що доцільно використовувати так звану ротацію управлінського персоналу, при якій кандидат на підвищення буде планомірно переходити із одного підрозділу в інший: так і з можливим стажуванням в іншому регіоні чи за кордоном».

Зазначимо, що рух перспективних молодих керівників із одних посад на інші необхідно починати заздалегідь. Крім цілеспрямованої зміни посад, необхідно проводити відповідне підвищення їхньої кваліфікації і перепідготовку.

Слід зазначити, що методом досягнення відповідності кандидата на керівну посаду вимогам, що впливають з неї, є тривале поетапне введення в особливості посади. Досвід показує, що для працівників із сторони (особливо відносно молодих), висунутих на керівну посаду середнього рівня, термін пристосування до специфіки її діяльності та ознайомлення із її особливостями, може досягати до 12-18 місяців (навіть для фахівців високої кваліфікації, що одержали професійний ступінь магістра і мають стаж роботи).

Ми вважаємо, що річний період введення в посаду було б доцільним

розглядати, як випробувальний термін по визначенню здатності кандидата із сторони обійняти посаду, на яку він приймається. У цей же період також можна ефективно здійснювати ротацію працівника – дати йому шанс попрацювати по декілька місяців на посадах, які є суміжними із його майбутнім призначенням.

В контексті розробки програми кар’єрного зростання працівників досліджуваної сільської ради, ми пропонуємо при складанні чотирирічних планів кадрової роботи, класифікувати керівників та фахівців на три категорії:

- працівників, які змогли досягнути блискучих результатів праці за рік і які здобули високий потенціал на просування;
- працівників, які володіють високим професійним рівнем по одному із двох параметрів і прийнятним рівнем по іншому;
- працівників, які володіють задовільним рівнем по обох параметрах.

А також пропонуємо кожному працівнику присвоювати код його цінності для установи по п’ятибальній системі:

- 5 – втрата такого працівника буде непоправною утратою для сільської ради;
- 4 – працівника буде надзвичайно складно замінити;
- 3 – працівник може бути замінений;
- 2 – звільнення працівника значно не відобразиться на працездатності сільської ради;
- 1 – працівника необхідно найближчим часом звільнити, щоб підвищити ефективність сільської ради.

Відповідно до заданих оцінок можна будувати кадрову політику відносно керівників і фахівців сільської ради, а також використовувати їх для системи заохочення працівників (наприклад збільшувати рівень премії для більш старанних працівників).

Центральним елементом усієї кадрової політики повинна бути «оцінка індивідуальних результатів праці як керівників, так і фахівців. Вона повинна

витиснути нормативний підхід до оцінки результатів праці (який передбачує преміювання по встановлених нормативах усіх працівників за виконання планового завдання незалежно від їхнього особистого внеску у справу). Тому, оцінювання індивідуальних результатів праці слід використовувати комплексно і воно повинно бути призначене для встановлення розміру оплати і преміювання працівника, визначення його відповідності займаній посади і доцільності переміщення чи підвищення, виявлення недоліків в організації праці працівника і у її використанні, а також для визначення необхідності підвищення його кваліфікації і перепідготовки. Для практичного впровадження такого підходу повинні бути розроблені чи використовувати в роботі вже наявні чітко сформульовані критерії якостей індивідуальної роботи керівника або фахівця».

Доцільно також в досліджуваній сільській раді для кар'єрного зростання її персоналу використовувати кар'єрограму, яка є документом, що розрахований на 5-10 років (планувати кар'єру доцільно не менш ніж на 5 і не більше ніж на 10 років тому, що пристосування до нової посади (особливо, якщо це керівна посада) здійснюється на протязі 2-5 років, а через 10 років можлива істотна зміна умов праці).

Кар'єрограма містить у собі перелік професійних і посадових позицій у організації (чи поза нею), що фіксує оптимальний розвиток професіонала для заняття ним певної позиції в установі [3]. Це формалізоване уявлення про те, який шлях повинен пройти працівник щоб одержати необхідні знання та опанувати потрібними навичками для ефективної роботи на конкретному місці.

Ми пропонуємо кар'єрограму, яка складається із двох частин:

- перша частина містить перелік посад, які є згруповані у послідовний ланцюжок по висхідній лінії, які працівник може займати протягом всього свого кар'єрного шляху, а також терміни заняття працівником посад у роках.
- друга частина містить характеристику усіх видів навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовки із зазначенням навчальних закладів,

факультетів, курсів, які необхідно пройти працівнику на своєму кар'єрному шляху, включаючи захист дисертацій і отримання вчених ступенів і звань, із вказівкою періодів (у роках) проходження навчання. Самостійне навчання теж входить у другу частину кар'єрограми. Слід зазначити, що терміни перебування на окремих посадах повинні бути у взаємозв'язку із термінами постійного навчання.

Таким чином в програмі кар'єрного зростання працівників досліджуваної сільської ради повинні бути відображені: методи виявлення працівників із високим потенціалом зростання і просування (для якого характерним є не ступінь підготовленості працівника у даний момент часу, а його можливості у довгостроковій перспективі із врахуванням віку, освіти, ділових якостей, досвіду, рівня мотивації); стимули до розробки індивідуальних планів кар'єри; способи взаємозв'язку кар'єри із результатами оцінки діяльності; напрями створення сприятливих умов для розвитку (навчання, підбір посад і разові завдання із урахуванням особистого потенціалу); організація ефективної системи підвищення кваліфікації; можливі напрями ротації; форми відповідальності безпосередніх керівників за розвиток своїх підлеглих.

Отже, програма кар'єрного зростання персоналу досліджуваної сільської ради забезпечуватиме підвищення рівня зацікавленості працівників, виявлення працівників із високим потенціалом їх просування.

Висновки до розділу 3

В процесі розробки напрямів щодо вдосконалення механізму формування умов для забезпечення кар'єрного зростання персоналу досліджуваної сільської ради нами зроблені такі висновки та пропозиції:

1. Обґрунтовано, що для забезпечення кар'єрного зростання персоналу Великогаївської сільської громади необхідною умовою є безперервне

професійне навчання, а саме, вдосконалення знань, умінь, навичок, реалізації заходів професійного навчання, перепідготовки, підвищення кваліфікації і планування кар'єрного зростання. Водночас, умовами просування персоналу в досліджуваній сільській раді є підвищення професійної кваліфікації, яка здійснюється із метою розширення і поглиблення умінь, знань та навичок до рівня, який відповідає вимогам органу місцевого самоврядування. Таке підвищення кваліфікації здійснюється за відповідними професійними програмами. Важливими є в контексті кар'єрного зростання персоналу - стажування для якого характерним є набуття учасниками професійного навчання практичного досвіду виконання завдань та обов'язків у професійній діяльності. а також самоосвіта. Умовами просування персоналу є також атестація, під час якої оцінюється робота, ділові та професійні якості працівників під час виконання ними службових обов'язків.

2. Доцільно, щоб кадрова служба органу місцевого самоврядування складала на чотирирічний період схеми можливих переміщень працівників на посаді в організаційній структурі органу місцевого самоврядування із урахуванням можливих вакансій. Але разом із тим повинна виконуватися робота по заохоченню планування працівниками своєї кар'єри, а це буде заохочувати до більш інтенсивної роботи керівника або фахівця над собою, що дуже часто дає позитивний результат його діяльності на посаді, яку він займає і вагомі підстави для періодичного підвищення його заробітної плати.

3. Доцільним є розробка програми кар'єрного зростання працівників досліджуваної сільської ради, в якій ми пропонуємо при складанні чотирирічних планів кадрової роботи, класифікувати керівників та фахівців на три категорії: працівників, які змогли досягнути блискучих результатів праці за рік і які здобули високий потенціал на просування; працівників, які володіють високим професійним рівнем по одному із двох параметрів і прийнятним рівнем по іншому; працівників, які володіють задовільним рівнем по обох параметрах.

4. В досліджуваній сільській раді доцільно для кар'єрного зростання її персоналу скласти кар'єрограму і використовувати її для забезпечення підвищення рівня зацікавленості працівників у їх кар'єрному зростанні.

ВИСНОВКИ

Проведене нами дослідження на тему: «Формування умов для забезпечення кар'єрного зростання персоналу органу публічної влади» дало змогу виокремити такі висновки та пропозиції:

1. В контексті кар'єрного зростання працівник послідовно обіймає посади фахівця, функціонального чи лінійного керівника низового рівня, лінійного чи функціонального керівника середнього рівня, переходячи на вищу ланку управління органом публічної влади. А елементами механізму кар'єрного зростання персоналу органу публічної влади є методи впливу на процес його професійного зростання, зокрема, це кадрові технології, проведення конкурсів, стажування, мотивація персоналу та ін. Відтак, чинниками впливу на кар'єрне зростання персоналу органу публічної влади є: ступінь відповідності планів органу публічної влади і самого працівника відносно його професійного росту; ступінь запиту професійних навичок і

знань керівника; ступінь упевненості працівника у своєму кар'єрному зростанні у перспективі, розвитку потенційних креативних здібностей у професійній діяльності; задоволеність працівника оцінюванням його праці при висуванні на інші посади; задоволеність працівника заробітною платою.

2. Моніторинг кар'єрного зростання персоналу Великогаївської сільської територіальної громади свідчить про те, що технології кар'єрного зростання працівників реалізуються відповідно до Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування», де «всі посади поділено на категорії залежно від порядку призначення, характеру та обсягу повноважень і необхідних для їх виконання кваліфікації та професійної компетентності працівників. Відповідно, показниками ефективності кар'єрного зростання посадових осіб досліджуваної сільської ради є вступ на службу висококваліфікованих фахівців, збільшення стажу їх служби, збільшення кількості посадових осіб місцевого самоврядування, які одержали або мають бажання одержати фахову освіту, підвищити свою кваліфікацію».

3. Обґрунтовано, що «планування кар'єрного зростання характеризується планом індивідуальної роботи персоналу, який передбачає досягнення особистої мети у конкретній сфері діяльності. Водночас, таке планування кар'єрного зростання дає можливість пов'язати плани професійного зростання персоналу з цілями і завданнями досліджуваної сільської ради. Відтак, Планування кар'єрного зростання полягає в тому, що з моменту прийняття працівника в орган місцевого самоврядування і до передбачуваного його звільнення з роботи необхідно організувати планомірне просування персоналу системою посад або робочих місць. Проведений аналіз посадового підвищення свідчить про стихійність кар'єрного зростання персоналу, нерівномірність стажу перебування на посаді, утворення так званих кар'єрних тупиків і швидкісних кар'єр. Усе це негативно позначається як на можливості отримання необхідного професійного досвіду для зайняття наступної посади, так і на раціональному його використанні в разі невчасного переходу на вищі посади. Відтак, така

неврегульованість кар'єрних процесів призводить до того, що досвід працівників подекуди не стає головним чинником їхнього посадового розвитку».

4. Важливим стимулюючим чинником кар'єрного зростання персоналу є система його управління, а саме - від прийому на роботу і до звільнення чи відставки. Для кількісної характеристики кар'єрного потенціалу посадової особи нами запропоновано застосовувати показник комплексної оцінки посадових осіб. З огляду на це, пропонуємо використати для оцінки кар'єрного потенціалу посадової особи комплексну оцінку працівника з урахуванням індексу якості «кар'єрної анкети».

5. Для забезпечення кар'єрного зростання персоналу Великогаївської сільської громади необхідною умовою є «безперервне професійне навчання, а саме, вдосконалення знань, умінь, навичок, реалізації заходів професійного навчання, перепідготовки, підвищення кваліфікації і планування кар'єрного зростання. Водночас, умовами просування персоналу в досліджуваній сільській раді є підвищення професійної кваліфікації, яка здійснюється із метою розширення і поглиблення умінь, знань та навичок до рівня, який відповідає вимогам органу місцевого самоврядування. Таке підвищення кваліфікації здійснюється за відповідними професійними програмами. Важливими є в контексті кар'єрного зростання персоналу - стажування для якого характерним є набуття учасниками професійного навчання практичного досвіду виконання завдань та обов'язків у професійній діяльності. а також самоосвіта. Умовами просування персоналу є також атестація, під час якої оцінюється робота, ділові та професійні якості працівників під час виконання ними службових обов'язків».

6. Для ефективності навчання доцільно, щоб навчання персоналу: враховувало здібності та інтереси тих, хто навчається; передбачало чіткі цілі, методи навчання, рівень відповідності слухачів і викладачів, можливість проведення навчання поетапно; створення сприятливих умов для неформальних і комфортних обставин. Слухачі повинні бути зацікавленими в

результатах, впевненими в своїх здібностях, необхідності навчання як умови для їх кар'єрного зростання. В цьому контексті пропонуємо модель побудови процесу навчання у досліджуваній сільській раді, яка налічує три стадії: планування; реалізація; оцінку. Необхідним є складання схем можливих переміщень працівників на посаді в організаційній структурі органу місцевого самоврядування із урахуванням можливих вакансій. При цьому повинна виконуватися робота по заохоченню планування працівниками своєї кар'єри, а це буде заохочувати до більш інтенсивної роботи керівника або фахівця над собою, що дуже часто дає позитивний результат його діяльності на посаді, яку він займає і вагомі підстави для періодичного підвищення його заробітної плати.

7. В досліджуваній сільській раді доцільним є розробка програми кар'єрного зростання їх працівників, в якій ми пропонуємо при складанні чотирирічних планів кадрової роботи, класифікувати керівників та фахівців на три категорії: працівників, які змогли досягнути блискучих результатів праці за рік і які здобули високий потенціал на просування; працівників, які володіють високим професійним рівнем по одному із двох параметрів і прийнятним рівнем по іншому; працівників, які володіють задовільним рівнем по обох параметрах. А також доцільно для забезпечення підвищення рівня зацікавленості працівників у їх кар'єрному зростанні використовувати кар'єрограму.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
2. Барановська, Т. В., & Бідюк, Т. А. (2021). Кар'єрне зростання державного службовця в умовах модернізації публічного адміністрування в Україні. *Економіка, управління та адміністрування*, (4(98)), 88-85. [https://doi.org/10.26642/ema-2021-4\(98\)-81-85](https://doi.org/10.26642/ema-2021-4(98)-81-85)
3. Біла-Тіунова Л. Р. Службова кар'єра державного службовця : сутнісна характеристика. *Адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право*. 2014. № 2 (14). С. 97-107. URL: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua>
4. Біскуп В.С. Консультування з питань кар'єри та його складові. Тернопіль : ТНЕУ, 2007. С. 25.
5. Божаєв З. Н. Управління кар'єрою в системі публічної служби України : автореф. дип. роботи на здобуття освітнього ступеня «магістр»: спец. 281 "Публічне управління та адміністрування" / З. Н. Божаєв , ЧНУ ім. Петра Могили. - Миколаїв, 2019. - 11 с.
6. Болюбаш Н. М., Ємельянов В. М. Упровадження дистанційних технологій у професійну підготовку державних службовців. *Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»*. Серія : Державне управління. 2012. Т. 202, Вип. 190. С. 116-120. URL: <http://nbuv.gov.ua>.

7. Буцька І. О. Планування кар'єри державних службовців з використанням зарубіжного досвіду. *Теорія та практика державного управління* : зб. наук. пр. Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ "Магістр", 2004. Вип. 8. С. 85-88.
8. Варакіна Н. О. Формальні методи оцінки персоналу як механізми управління кар'єрою державного службовця. 2009. URL: <http://www.nbu.gov.ua>.
9. Ващенко К.О. Професійна підготовка державних службовців: теорія, методологія, практика: монографія. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2017. 416 с.
10. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2009. URL: <http://www.culononline.com.ua>
11. Витко Т. Ю. Службова кар'єра державних службовців в Україні: навчально-методичний посібник. Івано-Франківськ: ІФОЦППК, 2016. 56с.
12. Верба С. М. Впровадження сучасних методів навчання державних службовців із застосуванням європейських стандартів для професіоналізації державної служби України. *Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»]*. Сер. : Державне управління. 2010. Т. 130, Вип. 117. С. 71-73. URL: <http://nbuv.gov.ua>.
13. Воронько Л. О. Успішна кар'єра державного службовця : сутність, умови та фактори побудови. *Державне управління : теорія та практика*. 2013. № 1. URL: <http://nbuv.gov.ua>
14. Воронько Л. О. Сучасний керівник у системі державної служби України : пошук оптимальної моделі. *Державне управління : теорія та практика*. 2013. № 2. С. 157-170. URL: <http://nbuv.gov.ua>.
15. Гарасим В. В. Електронне навчання у сфері професійної підготовки управлінського персоналу органів публічної влади. *Ефективність державного управління*. 2013. Вип. 36. С. 209-217. URL: <http://nbuv.gov.ua>.

16. Гончарук Н. Т., Прудіус Л. В Модернізація державної служби України на сучасному етапі розвитку. За ред. О. В. Покатаєвої // *Право та державне управління*: збірник наукових праць: [у 2-х т.]. Запоріжжя : КПУ, 2017. Т. 2. № 4. С. 191-198.

17. Гончарук Н. Т. Планування і розвиток професійної кар'єри керівного персоналу у сфері державної служби. Зб. наук. пр. Дніпропетр. регіон. ін-ту держ. упр. *Нац. акад. держ. упр. при Президентові України*. 2012. Вип. 3. С. 167-180.

18. Голобор Н. Ю. Зарубіжний досвід освітньо-фахової підготовки управлінських кадрів та можливості його застосування в Україні. *Державне управління : теорія та практика* : електрон. фах. наук. вид. К. : НАДУ, 2011. № 2. URL: <http://www.academy.gov.ua>

19. Гошовська В.А. Європейські стандарти підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в українських реаліях. Державна служба та публічна політика: проблеми і перспективи розвитку : щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. За міжнар. участю (Київ, 27 трав. 2016 р.) / за заг. ред. А. П. Савкова, М. М. Білинської, С. В. Загороднюка. Київ : НАДУ, 2016. С. 410-413.

20. Грицеляк С.Я. Напрями вдосконалення механізму планування кар'єрного росту працівників органу державної. Тези доповідей секції загальноуніверситетської студентської наукової конференції. Тернопіль, ТНЕУ, 2016. 360 с.

21. Гузар Л. Я. Проблеми професіоналізації посадових осіб органів місцевого самоврядування в Україні. *Ефективність державного управління*. 2013. Вип. 37. С. 307-313. URL: <http://nbuv.gov.ua>

22. Деякі питання професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування Постанова Кабінету Міністрів України від 27.09.2016 № 674 URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npras>

23. Державна кадрова політика і механізм її реалізації: Навчально-методичний комплекс з вивчення дисципліни (для слухачів магістратури

спеціальності 8.150101 «державна служба» спеціалізації «Кадровий менеджмент») / Укладач: Л.Б. Круп'як. Тернопіль. 2010. 142 с.

24. Державна служба: навч. посіб. / Кол. авт.; за заг. ред. проф. С. М. Серьогіна. Київ : ТОВ «СІК ГРУП УКРАЇНА», 2012. 526 с.

25. Жиденко Н.А. Підвищення кваліфікації голів територіальних громад в умовах реформи децентралізації. Публічне управління XXI століття: форсайтінг успіху [Текст] : зб. Тез XVI Міжнар. наук. конгресу, 21 квітня 2016 р. Х. : Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2016. 512 с., С. 300-302.

26. Жиденко Н. А. Професійний розвиток державних службовців – підґрунтя для лідерства на державній службі. Серія : Державне управління : наук.-вироб. журн. / Класич. приват. ун-т. Запоріжжя, 2018. Вип. 1 (61). 224 с. С. 5-10.

27. Житкова І. Щорічна оцінка державних службовців: документальне оформлення. Кадровик. *Трудове право і управління персоналом*. 2010. № 2. С. 82-89.

28. Жовнірчик Я.Ф. Сутність формування кар'єри державного службовця в організації його діяльності. *Наук. вісник Академії муніципал. управління*: Серія «Управління». Вип. 3 (2013). Держ. упр. та місц. самовр. Заг. ред. В.П.Присяжнюка, В.Д.Бакуменка. К.: ВПЦ АМУ, 2013. С. 50-59.

29. Журавльов А. В. Концепція комплексного рішення щодо розвитку інформаційної інфраструктури дистанційного навчання в системі підготовки державних службовців. *Державне управління : теорія та практика*. К. : НАДУ, 2010. № 2. URL: <http://www.academy.gov.ua>

30. Журавльов А. В. Оптимізація та розвиток інфраструктури підготовки, консультування та підвищення кваліфікації державних службовців за рахунок використання сучасних підходів «хмарних» технологій. URL: <http://academy.gov.ua>.

31. Збрицька Т. П. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. Одеса : Атлант, 2013. URL: <http://ebooks.znu.edu.ua>

32. Зелінський С. Е. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців : монографія. К. : НАДУ, 2016. 296с.
33. Зленко А. М., Мірошніченко Д.А. Професійний розвиток персоналу як передумова підвищення рівня продуктивності праці. *Економічний вісник університету*. 2015. Вип. 24(1). С. 34-38. URL: <http://nbuv.gov.ua> .
34. Золотарьов В. Ф. Оцінювання якості підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування очима посадовців. *Теорія та практика державного управління*. 2014. Вип. 4. С. 318-325. URL: <http://nbuv.gov.ua>.
35. Канавець М., Кукуля А. Служба персоналу як суб'єкт стратегічного управління людськими ресурсами державного органу. *Вісн. держ. Служби України*. 2013. № 1. С. 24-40.
36. Кійко Л. Професіоналізація державних службовців : теоретичний аспект. 2013. URL: <http://www.nbuv.gov.ua>
37. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР URL: <http://zakon.rada.gov.ua>
38. Круп'як Л.Б., Круп'як І.Й. Інноваційні механізми модернізації адміністрування діяльності організації в контексті підвищення професійної компетентності її персоналу. *Державне управління: удосконалення та розвиток*: науковий журнал. 2014. № 8. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua>
39. Круп'як Л.Б. Професіоналізм персоналу як чинник ефективного розвитку муніципальних утворень. *Організаційні та економічні проблеми розвитку муніципальних утворень*: зб. тез доп. Міжнар. наук.-практ. конф. Тернопіль: Економічна думка, 2006. С. 180-185.
40. Круп'як Л.Б. Удосконалення методологічних засад професійної компетентності персоналу в системі державного адміністрування. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2011. № 16. С. 70-73.
41. Круп'як Л.Б. Управління трудовими ресурсами організації: навч. посібник. К.: Кондор - Видавництво, 2013. 278с.

42. Малиновський В.Я. Державна служба: теорія та практика: Навч. посібник. К.: Атака, 2003. 104 с.
43. Матеріали діяльності Великогаївської сільської територіальної громади. URL:<https://velykogaivska-gromada.gov.ua/>
44. Матвійшин Є. Г. Стратегічне управління людськими ресурсами [Текст]: навчальний посібник. Львів. ЛРІДУ НАДУ, 2011. 200с.
45. Мороз О. С. Управління людськими ресурсами [Текст] : навч. посібник для внз; ЗДІА. Запоріжжя : ЗДІА, 2015. 324 с.
46. Морозова Н. І. Професіоналізація як чинник формування людських ресурсів державної служби. *Статистика України*. 2009. № 4. С. 102-109. URL: <http://www.academy.gov.ua>.
47. Мостовий Г., Бабаєв В. Технологія формування професійних компетенцій персоналу в органах державної влади. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2011. Вип. 2. С. 81-89. URL: <http://nbuv.gov.ua>.
48. Неліпа Д. В. Нормативно-правове регулювання професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. *Менеджер*. 2014. № 1. С. 137-142. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm>
49. Новікова М. М. Технологія управління персоналом : теоретичні та методичні аспекти : монографія. Харків :НАМГ, 2012. URL: <http://ebooks.znu.edu.ua>.
50. Пашко Л. Професійна освіта державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: акмеологічний підхід. *Вісник НАДУ*. 2013. URL: <http://visnyk.academy.gov.ua>
51. Питання присвоєння рангів державних службовців та співвідношення між рангами державних службовців і рангами посадових осіб місцевого самоврядування, військовими званнями, дипломатичними рангами та іншими спеціальними званнями: Постанова Кабінету Міністрів України від 20 квітня 2016 р. № 306. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>

52. Про державну службу : Закон України від 05.01.2017 № 889-19. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>.
53. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України № 676-VIII від 04.09.2015 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>
54. 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 лютого 2019 року № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
55. Про службу в органах місцевого самоврядування. Закон України від 07 червня 2001 року № 2493-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show>
56. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97 URL: http://zakon.rada.gov.ua/pro_mistseve_samovryaduvannya_v_ukraini.htm
57. Серьогін С. М., Артеменко Н.Ф. Кар'єра державного службовця. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. К. : НАДУ, 2011. Т. 6 : Державна служба / наук.-ред. колегія : С. М. Серьогін (співголова), В. М. Сороко (співголова) та ін. Дніпропетровськ, 2011. С. 194-196.
58. Сидоренко П. В. Теоретичні засади перманентної професіоналізації державної служби України. 2012. URL: <http://www.nbu.gov.ua>
59. Сучасна технологія оцінювання персоналу та кадрового потенціалу організації і її соціально-психологічний аспект: наук.розробка/ авт. кол. : В. М. Мартиненко, Ю. Д. Древаль, Ю. В. Конотопцева та ін. К. : НАДУ, 2013. 52 с.
60. Типовий порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців. Постанова Кабінету Міністрів України від 23 серпняч 2017р. № 640. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>.

61. Толкованов В. В. Інноваційні форми підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування. *Актуальні проблеми державного управління*. 2012. № 1. С. 366-376. URL: <http://nbuv.gov.ua>.

62. Толкованов В. Підготовка професійних кадрів для роботи в органах державної влади та органах місцевого самоврядування : сучасний стан та підходи до модернізації. *Вісник Державної служби України*. 2011. № 4. С. 6-11.

63. Управління персоналом: підручник / [В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.] К.: КНЕУ: Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с.

64. Управління персоналом: навч. посібник. /М. І. Ожиганова, В. О. Хорошко, Ю. Є. Яремчук, В. В. Карпінєць. Вінниця: ВНТУ, 2014. 187 с.

65. Сурай І. Професіоналізм та професійно посадовий розвиток персоналу державної служби як складові державної кадрової політики. *Державне управління: теорія та практика*. 2007. № 2. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/Dutp/2007-2>

66. Сурай І. Г. Актуальні питання проходження державної служби в Україні : навч.-метод. посіб. К. : Вид-во КМЦППК, 2011. 56 с.

67. Шаповалов В. К. Профессиональная карьера в социальном пространстве личности. Психология и педагогика развития личности. монография / под ред. Е. Н. Шиянова, С. В. Бобрышова, О. И. Лепилкиной, В. А. Яшуткина. М. : Илекса, 2002. С. 336.

68. Шимановська-Діанич Л. М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2012. 462 с.

69. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент. Тернопіль : КРОК, 2017. 252 с.

70. Шкільняк М.М., Желюк Т.Л., Круп'як Л.Б., Мельник А.Ф., Толуб'як В.С. та інші. Навчально-методичний посібник для слухачів курсів підвищення кваліфікації державних службовців I-V груп оплати праці та

посадових осіб місцевого самоврядування I-IV категорії. Тернопіль: Економічна думка. 2017. 185 с.

71. Шкільняк М.М. Окремі аспекти становлення державної служби та основні проблеми імплементації Закону України «Про державну службу». Матеріали круглого «Публічна служба в Україні: реалії та перспективи розвитку», приуроченого 100-річчю державної служби в Україні (Тернопіль, 12 червня 2018 р., 142 с.) Тернопіль, ТНЕУ. С. 74-80.