

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Кафедра менеджменту,
публічного управління та персоналу

БАРАНОВСЬКА ІРИНА ВОЛОДИМИРІВНА

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ
КАР'ЄРИ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Спеціальність «Публічне управління та адміністрування»
Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»
Кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Студентка спеціальності
«Публічне управління
та адміністрування»
Барановська І.В.

(підпис)
Науковий керівник,
д. е. н., професор Васіна А.Ю.

(підпис)

Кваліфікаційну роботу допущено до захисту
«___» _____ 2024 року
Зав. кафедри, д.е.н., професор
Шкільняк М.М.

Прізвище, ініціали (підпис)

Тернопіль – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КАР'ЄРИ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ	6
1.1. Сутність та об'єктивна необхідність розвитку професійної кар'єри публічних службовців	6
1.2. Фактори та умови побудови професійної кар'єри публічних службовців...	12
РОЗДІЛ 2. СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КАР'ЄРИ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ ГОЛОВНОГО УПРАВЛІННЯ ДЕРЖПРОДСПОЖИВЧСЛУЖБИ В ТЕРНОПІЛЬСЬКІЙ ОБЛАСТІ	20
2.1. Діагностика розвитку професійної кар'єри публічних службовців досліджуваного органу влади.....	20
2.2. Оцінка ефективності використання технологій розвитку професійної кар'єри публічних службовців досліджуваного органу влади.....	26
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КАР'ЄРИ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ОРГАНУ ВЛАДИ	33
3.1. Удосконалення процесу планування розвитку професійної кар'єри публічних службовців досліджуваного органу влади.....	33
3.2. Безперервність професійного навчання публічних службовців досліджуваного органу влади як необхідна умова для забезпечення розвитку їх професійної кар'єри.....	39
ВИСНОВКИ.....	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	48
ДОДАТКИ.....	53

ВСТУП

Актуальність проблеми. В державній службі розвиток професійної кар'єри публічних службовців ґрунтується на формуванні особистості публічного службовця, його самореалізації в контексті проходження ним кар'єрних сходинок. Разом з тим, на розвиток кар'єри публічних службовців мають вплив як суб'єктивні так і об'єктивні чинники. При цьому досягати успіху в кар'єрному зростанні можна тільки тоді, коли сучасні моделі побудови кар'єри публічних службовців зорієнтовані на норми та цінності суспільства.

Сучасна парадигма публічного управління вимагає нових підходів до вирішення проблем професіоналізації публічної служби, зокрема і ефективного розвитку кар'єри публічних службовців.

Професійна кар'єра публічного службовця є процесом проходження ним різних етапів професійного розвитку, а саме етапи: професійне навчання; початок трудової діяльності; професійне зростання за допомогою послідовного розвитку компетентностей, індивідуальних професійних здібностей, професійно важливих якостей тощо; припинення трудової діяльності. Відтак, кар'єра публічного службовця є можливістю осмислення ним свого професійного розвитку та використання особистісних резервів для реалістичного розуміння власних можливостей.

Розвиток професійної кар'єри публічних службовців ґрунтується на професійній спеціалізації в діяльності персоналу; роботі у відповідній професійній галузі; визнанні досягнень працівника; набутті авторитету публічним службовцем в його діяльності.

Зазначимо, що основою спрямування публічних службовців на реалізацію їх можливостей в процесі діяльності є їх ставлення до професійної кар'єри, яке може відображатися у професійній діяльності, в досягненні високого рівня професіоналізму, в утвердженні до професійної сфери,. При цьому, виникає потреба в обґрунтуванні та розробці теоретичних і практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізму розвитку професійної кар'єри публічних службовців.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Проблематика розвитку професійної кар'єри публічних службовців досліджена в працях таких науковців, як: Т. Барановська [2], З. Божаєв [4], І.Буцька [5], Т. Витко [8], Л. Воронько [9], Н. Гончарук [12], Н. Гура [14], Я. Жовнірчук [17], К. Ващенко [7], А. Мудрик [26], М. Шкільняк [38] та інші. Водночас, для обґрунтування розвитку професійної кар'єри публічних службовців особливе значення має розроблення теоретичних та практичних рекомендацій щодо ефективності використання технологій розвитку професійної кар'єри публічних службовців. Відтак, це визначило актуальність теми дослідження та необхідність побудови механізму ефективного використання технологій розвитку професійного кар'єрного зростання публічних службовців.

Мета та завдання роботи. Мета дослідження - це розробка теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізму використання технологій розвитку професійної кар'єри публічних службовців.

Необхідністю досягнення поставленої мети є вирішення таких **завдань**:

- дослідити сутність та об'єктивну необхідність розвитку професійної кар'єри публічних службовців;
- охарактеризувати фактори та умови побудови професійної кар'єри публічних службовців;
- провести діагностику розвитку професійної кар'єри публічних службовців досліджуваного органу влади
- здійснити оцінку ефективності використання технологій розвитку професійної кар'єри публічних службовців досліджуваного органу влади;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення процесу планування розвитку професійної кар'єри публічних службовців досліджуваного органу влади;
- надати рекомендації щодо безперервності професійного навчання публічних службовців досліджуваного органу влади як необхідної умови для забезпечення їх кар'єрного зростання.

Об'єктом дослідження є професійна кар'єра публічних службовців.

Предметом дослідження є механізм розвитку професійної кар'єри публічних службовців.

Методи дослідження. Написання кваліфікаційної роботи супроводжувалось використанням загальнонаукових методів дослідження. Для розгляду теоретичних основ розвитку професійної кар'єри публічних службовців використано методи індукції та дедукції, що дозволили виявити особливості та фактори побудови професійної кар'єри публічних службовців. Використання методів системного, порівняльного та статистичного аналізу при дослідженні механізму розвитку професійної кар'єри публічних службовців ГУ Держпродспоживслужби в Тернопільській області, що дало змогу розробити напрями щодо вдосконалення механізму розвитку професійної кар'єри публічних службовців досліджуваного органу влади.

Інформаційною базою дослідження були: законодавча база, нормативно-інструктивні матеріали, положення, монографії, наукові статті, матеріали діяльності досліджуваного органу влади.

Практична значимість отриманих результатів. Рекомендації автора щодо вдосконалення розвитку професійної кар'єри публічних службовців можуть бути використані в діяльності ГУ Держпродспоживслужби в Тернопільській області».

Апробація результатів. Результати дослідження апробовані на двох науково-практичних конференціях та опубліковані дві тези доповіді.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КАР'ЄРИ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

1.1. Сутність та об'єктивна необхідність розвитку професійної кар'єри публічних службовців

Пріоритетним напрямом розвитку держави на довготривалу перспективу є забезпечення ефективної діяльності органів влади. В контексті реалізації цього напрямку доцільним є врахування кар'єрного потенціалу публічних службовців, який дозволяє виконувати їх функції у різних сферах життєдіяльності суспільства.

В сучасних умовах досягнення належного статусу, якості та рівня життя публічних службовців дозволяє відповідне кар'єрне зростання, що є показником професійного життя індивідуума. Відтак кар'єра передбачає просування працівника ієрархічними сходами за професійним, соціальним та виробничим напрямками.

«І. Буцька вважає, що для більшості державних службовців кар'єра не результат реалізації довгострокового плану, а набір випадків» [5].

«К. Ващенко зазначає, що окремих державних службовців цілком задовольняє нинішня посада та вид виконуваної роботи, тому їх не слід орієнтувати на професіональне зростання та кар'єру» [7]. Вважаємо, що зазначене трактування щодо ставлення публічних службовців до специфіки кар'єри є дещо хибним через відсутність мотивуючих аспектів виконуваної роботи.

«Поширеним є також трактування кар'єри як індивідуально осмислені вчинки і призначення, зв'язані із фаховими навичками і робочою діяльністю протягом ділового життя суб'єкта. Кар'єра носить стратегічний характер, оскільки відображає професійну направленість персоналу на перспективу. Саме тому, кар'єрне зростання публічного службовця – це підкреслено вибраний напрямок кар'єрного росту, намір досягнути конкретного статусу –

суспільного, службового, фахового, кваліфікаційного, що допомагає самоутвердженню державного службовця як його індивідуальності і власної реалізації себе як громадянина в соціальних відносинах» [1].

«Розвиток професійної кар'єри – це стабільний і необхідний рух вгору по кар'єрним сходам. При цьому, життя особистості поза робочим простором, теж вагомо впливає на кар'єрне зростання, та є її елементом».

«На думку, З.Божасева професійна кар'єра 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» [4].

«І. Буцька розглядає професійну кар'єру у зв'язку з професійним вибором індивіда, трактуючи її як тривалий процес трудової перспективи, що розвиває особистість» [5]. На нашу думку доцільним є визначення професійної кар'єри як цілеспрямованого процесу професіоналізації, без якого не буде повноцінною професійна підготовка персоналу.

З філософської точки зору кар'єрою є 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).

«З точки зору психології професійна кар'єра є самореалізацією особистості. Л. Воронько досліджуючи професійну самореалізацію зазначило, що «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» [9].

«Н. Гончарук детально досліджує проблему кар'єрного росту. На її думку, кар'єрний ріст, постає як свідомо обраний і реалізований людиною шлях професійного, або посадового просування, результатом якого є досягнення певного бажаного статусу» [12].

У рамках економічного підходу до розвитку кар'єри державних службовців можна виділити кілька основних напрямків аналізу професійного шляху: кар'єрне зростання; зміни в можливостях, навичках та здібностях працівника, а також у розмірі матеріального стимулювання, що пов'язані з його діяльністю; індивідуальні уявлення працівника про поточну трудову діяльність, очікування щодо можливостей самовираження та перспективи задоволення від виконуваної роботи.

«Соціологічний підхід поняття «професійної кар'єри» широке трактування як 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» [14].

Зазначимо, що на успішність кар'єри особистості впливають організаційні та психологічні чинники, що формують узагальнений соціально-психологічний підхід.

«М. Ожиганова 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» [37].

Кар'єрне просування публічних службовців по службі відображає поступові зміни їхнього службового становища. Важливим є такий процес просування, який задовольняє працівника, зважаючи на його попередній досвід та перспективи для подальшого розвитку. Часто кар'єру розглядають як поступовий перехід від виконання функцій виконавця до виконання керівних обов'язків. У цьому контексті кожен професійний шлях працівника можна трактувати як шлях управління.

«Кар'єра публічного службовця в його професійній діяльності характеризується як 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» [24]. Розвиток кар'єри публічних службовців відображають такі види (рис. 1.1).

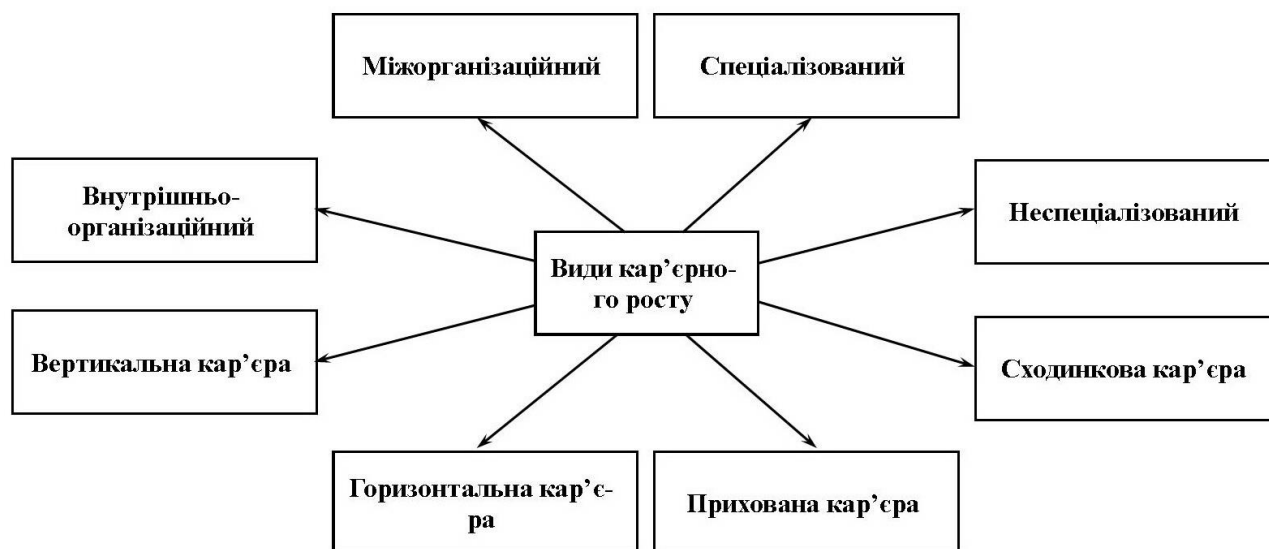


Рис. 1.1. Види розвитку кар'єри публічних службовців

Для вертикальної кар'єри характерним є те, що її часто ототожнюють з поняттям професійної кар'єри, так як вертикальний рух є найбільш помітним. Відтак, вертикальна кар'єра є переходом на найвищий щабель структурної ієрархії органу влади. При цьому така вертикальна кар'єра супроводжується підвищенням в посаді та відповідно збільшенням рівня оплати праці.

«Особливістю внутрішньоорганізаційної кар'єри є те, 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» [18].

«Горизонтальна кар'єра характеризує 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. 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)» [18].

Для сходинкової кар'єри характерним є поєднання елементів горизонтальної та вертикальної кар'єр. Ефективним просуванням публічного службовця є чергування вертикального зростання з горизонтальним. В цьому контексті виокремлюють внутрішньо організаційну та між організаційну кар'єри.

Забезпечення взаємодії професійної та внутрішньоорганізаційної кар'єри передбачає вирішення низки завдань: забезпечення взаємозв'язку між цілями діяльності установи та індивідуальними потребами працівника; планування кар'єри з урахуванням специфічних потреб кожного працівника; забезпечення прозорості процесу управління кар'єрою; усунення «кар'єрних перешкод», коли працівник не має можливості для розвитку; підвищення якості планування кар'єрного зростання; формування чітких критеріїв для оцінки службового зростання, що застосовуються в конкретних кар'єрних рішеннях; оцінка кар'єрного потенціалу працівників для запобігання нереалістичним очікуванням; визначення шляхів службового зростання, які дозволяють задовольнити потреби в кадрах у необхідний момент і місці. Таким чином,

управління, планування та реалізація кар'єри спрямовані на забезпечення взаємодії різних видів кар'єр.

У процесі розвитку професійної кар'єри публічний службовець може послідовно займати різні посади, починаючи від фахівця і закінчуючи функціональними або лінійними керівниками низового та середнього рівня, з подальшим просуванням до вищих рівнів управління. Усі види кар'єр мають свою специфіку, яка відображається в їхній функціональній або лінійній орієнтації.

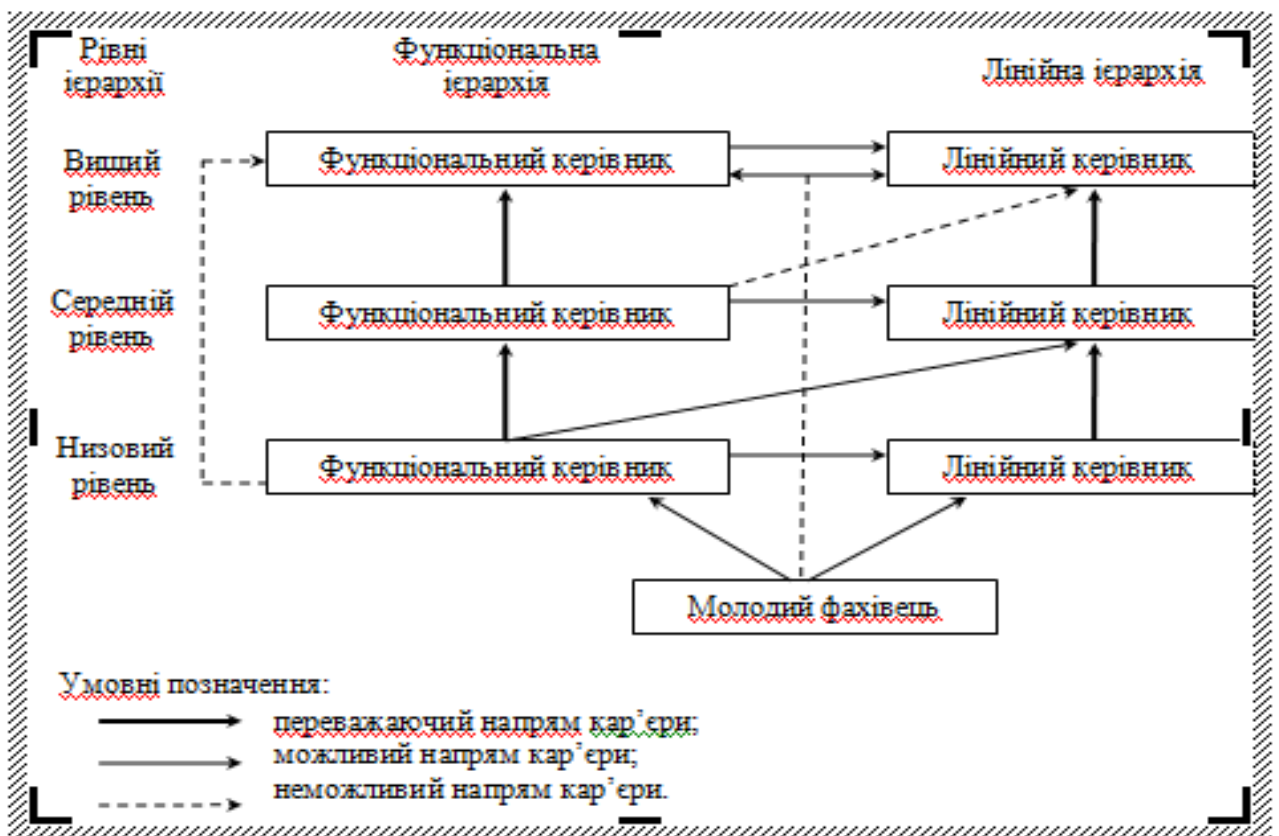


Рис.1.2. Варіанти розвитку кар'єри в управлінні

«Механізм розвитку професійної кар'єри публічних службовці відображають такі елементи як засоби та методи, що впливають на процес його професійного зростання, зокрема, це 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» [24].

Однією з ключових складових самореалізації особистості є професійна діяльність, в якій працівник проявляє свої вміння, навички та якості як на особистісному, так і на професійному рівні. Однак в органах публічної влади відсутня система, яка б дозволяла комплексно оцінити рівень реалізації кар'єрних можливостей для публічних службовців. З цієї причини об'єктивні умови впливають на внутрішньоорганізаційну кар'єру, яка може бути як перспективною, так і неперспективною. Крім того, публічні службовці можуть мати або привабливу, або менш цікаву кар'єрну траєкторію, що безпосередньо позначається на ефективності їхньої роботи та результатах діяльності органу влади в цілому.

Таким чином, кар'єра публічного службовця є свідомим просуванням по службі або в професійній сфері, що дозволяє досягти високого статусу, забезпечуючи професійне самоутвердження. Розвиток професійної кар'єри відкриває можливості для самореалізації службовців як частини суспільства і підтверджує високий рівень їх діяльності, який високо цінується іншими. Отже, розвиток кар'єри стимулює розвиток особистих здібностей публічного службовця і сприяє його професійному становленню.

1.2. Фактори та умови побудови професійної кар'єри публічних службовців

Розвиток професійної кар'єри публічних залежать від їх фахової діяльності та від здобуття відповідної освіти. Разом з тим в умовах сучасних викликів публічний службовець повинен вміти адаптуватися до певних змін у новому середовищі, ефективно приймати рішення, налагоджувати контакти з різними людьми. При цьому для такого досвіду характерним є такі складові

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 ліквідовувати несправності, рівень використання професійних навичок, проектування тощо» [14].

«Чинники, які мають вплив на розвиток будь-якого із типів кар'єрної орієнтації, а саме 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 дає можливість працівнику для реалізації його потенціалу в професійній діяльності. 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» [15].

Водночас, розвиток кар'єри публічних службовців залежить від ступеня їх особистісного професійного росту.



Рис. 1.3. Характеристика особистісного професійного розвитку публічного службовця

У цьому контексті важливими є кілька аспектів: кваліфікаційний рівень підготовки публічного службовця до певної професійної діяльності; мотиваційні чинники, які є складовою частиною самомотивації і тісно пов'язані з цінностями працівника, а також переконаннями та управлінськими рішеннями керівника, що спрямовують працівника до конкретних дій; соціалізація в контексті неформальної культури організації, яка, в свою чергу, може стати бар'єром для розвитку кар'єри публічного службовця; і реалізація цього процесу, яка також пов'язана із соціалізацією, де орган влади визначає межі дій свого персоналу, створюючи перешкоди для кар'єрного зростання.

Практика розвитку кар'єри публічних службовців свідчить, що процес її формування ще не завершений, і існують лише окремі складові цього процесу. Наприклад, результати підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців не завжди впливають на їхні кар'єрні призначення та просування по службі. Одержані під час навчання знання часто не дають можливості для реалізації в практичній діяльності. Це призводить до зниження значення отриманих знань і зменшує заохочувальну функцію професійного розвитку в управлінні кар'єрою. У цьому контексті економічна ефективність витрат на підготовку державних службовців є недостатньою. Тому доцільно

було б зосередитися на покращенні підготовки державних службовців відповідно до їхніх майбутніх обов'язків. Саме система управління професійним розвитком публічних службовців може бути потужним стимулом для їхнього кар'єрного зростання, починаючи від прийому на роботу і до моменту звільнення чи відставки. Публічні службовці повинні усвідомлювати свої можливості та напрямки, на які слід спрямовувати зусилля, що буде стимулювати їх досягати високого професійного рівня. Складовими управління професійним розвитком кар'єри є (табл.1.1).

Таблиця 1.1

**Складові управління професійним розвитком кар'єри
публічного службовця**

Складові	Зміст
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, застосовування особливих схем швидкого просування по службі для висококваліфікованих працівників

Для характеристики ділової кар'єри виокремлюють різні мотиви, які за певний період часу можуть змінюватися.

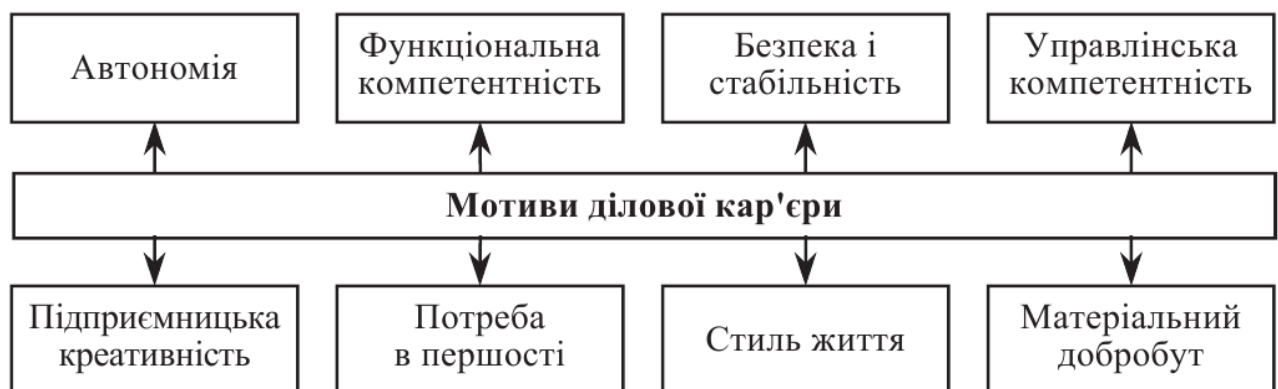


Рис. 1.4. Основні мотиви ділової кар'єри працівника

Важливим мотивом кар'єри є автономія, а саме незалежність та можливість публічному службовцю здійснювати все за власним бажанням. В публічній службі такі працівники отримують статус, авторитет, посади та заслуги. Для такого мотиву як функціональна компетентність характерним є те, що публічний службовець намагається бути хорошим професіоналом у своїй діяльності та вирішувати найскладніші проблеми. Відтак, такий працівник прагне професійного зростання, а посадове просування розглядається ним крізь призму професійного просування. Зазначимо, що для таких публічних службовців матеріальна складова не є важливою, оскільки віддають перевагу визнанням своїх колег по роботі та оточуючим з адміністрації.

При цьому, безпека та стабільність є тими мотивами, при яких діяльність публічних службовців веде до збереження та стабільності їх становища в органі влади. Таким чином завданням є одержання посади, яка може дати їм відповідні гарантії.

Охарактеризуючи управлінську компетентність, слід зазначити, що публічний службовець прагне здобути більше влади та можливостей для успішного лідерства, що тісно пов'язано з його посадовим статусом, рангом, високою заробітною платою, відповідальною роботою, визнанням з боку керівництва та перспективами швидкого просування по службі. Один із мотивів кар'єри — підприємницька креативність, що проявляється у створенні та організації нових ідей чи ініціатив, де публічний службовець шукає владу, яку надає відповідна посада. Крім того, мотив кар'єри, пов'язаний з потребою в першості, вказує на прагнення публічного службовця досягти високих результатів і «обігнати» колег, завжди залишаючись на передовій.

Іншим важливим мотивом є стиль життя публічного службовця, що включає інтеграцію його особистих і сімейних потреб. Це означає, що для службовця важливими є умови роботи, такі як висока зарплата, можливість переміщатися та ефективно управляти своїм часом. Матеріальний добробут також є ключовим чинником: публічні службовці прагнуть мати високопрофесійні посади з відповідним рівнем заробітної плати.

Зазначимо, що на розвиток професійної кар'єри публічних службовців мають вплив фактори, які сприяють задоволенню кар'єрою, а саме: відповідність планів орану влади і самого публічного службовця до його професійного росту; запит керівником професійних навичок та знань; впевненість публічного службовця у його кар'єрному зростанні у перспективі, розвиток потенційної креативності у професійній діяльності; задоволення публічним службовцем результатами оцінювання його праці при висуванні на інші посади; задоволення публічного службовця зарплатою.

Важливе значення в процесі професійного розвитку кар'єри публічних службовців має її ефективність, на яку мають вплив різновекторні фактори, зокрема: зовнішні (соціальний, організаційний) та внутрішні (індивідуально-психологічний) фактори. Зовнішні фактори проявляються у впливі соціально-професійного оточення, організаційно-управлінських процесів, що можуть впливати розвиток кар'єри персоналу у відповідному органі публічної влади, а також життєвих обставин, ситуацій, які не залежать від самого публічного службовця. Публічні службовці можуть обіймати керівні посади при умові обставин, подій та ситуацій, які відбулися в їх особистому та професійному житті, а саме на основі: прийнятих працівниками організаційних кар'єрних цінностей, норм, діючої системи стимулювання внутрішньоорганізаційної кар'єри працівників, ефективності управлінської команди, моделі управління.

Внутрішніми факторами є фактори, які характеризують інтелектуальною, мотиваційну, когнітивну, емоційно-вольову сфери публічного службовця. Разом з тим це проявляється у мотивації до розвитку кар'єри, комунікативних та організа-торських здібностях, прагненні до статусного росту, високого рівня професійної відповідальності, характеристик сфери самоусвідомлення, організаційно-ділових якостей, стилю діяльності, індивідуальній моделі кар'єри тощо.

«Т. Барановська зазначає, що фактори, які впливають на кар'єрне зростання можна класифікувати на зовнішні (об'єктивні) та внутрішні (суб'єктивні). До зовнішніх (об'єктивних) факторів відносять: постійне професійне самовдосконалення; підтримка сім'ї; везіння; відповідність сфери

зайнятості запитам суспільства. Разом з тим, до внутрішніх факторів 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].

«Т. Витко трактує, що на кар'єрне зростання персоналу, впливають внутрішні фактори: мотиви, рівень домагань, самооцінка, стан здоров'я. Що більш зрілим є працівник як професіонал і як особистість, то більшою є роль внутрішніх факторів у його кар'єрному зростанні. Також автор виокремлює вплив і зовнішніх факторів – 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» [8].

«Професійному розвитку кар'єри можуть завадити інші фактори. Т. Барановська зазначила, що 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].

Таким чином, в контексті побудови кар'єри публічними службовцями врахування всіх факторів та умов є неможливим, оскільки виникатимуть суперечки тих чи інших факторів, що мають вплив на професійний розвиток публічних службовців.

РОЗДІЛ 2

СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КАР'ЄРИ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ ГОЛОВНОГО УПРАВЛІННЯ ДЕРЖПРОДСПОЖИВСЛУЖБИ В ТЕРНОПІЛЬСЬКІЙ ОБЛАСТІ

2.1. Діагностика розвитку професійної кар'єри публічних службовців досліджуваного органу влади

Професійна кар'єра публічних службовців нерозривно пов'язана з характером їх діяльності, яка дає змогу реалізувати їх можливості та досягати високого рівня професіоналізму. В цьому контексті нами здійснено діагностику розвитку професійної кар'єри публічних службовців ГУ Держпродспоживслужби в Тернопільській області.

ГУ Держпродспоживслужби в Тернопільській області – це орган державного управління, який було створено 1 березня 2016 року. Головною його метою є забезпечення контролю та нагляду за якістю і безпекою продуктів харчування та товарів, а також за дотриманням споживчих прав населення.

Основним видом діяльності ГУ є державне управління загального характеру, зокрема, контроль і регулювання сфери споживчих товарів та послуг у Тернопільській області. У своїй діяльності орган влади спрямований на забезпечення безпеки та якості продуктів харчування, а також прав споживачів. Цілі та завдання діяльності органу влади відіграють ключову роль у визначенні його стратегії та спрямованості. У таблиці 1.1. представлені цілі, які ГУ ставить перед собою, а також завдання, які необхідно виконати для досягнення цих цілей. Аналіз цих аспектів дозволяє краще зрозуміти фокус і пріоритети роботи органу влади та його роль у виконанні публічних функцій.

Зазначимо, що цілі та завдання діяльності ГУ визначають основний напрямок його роботи і покликані спрямовувати зусилля на досягнення конкретних результатів та вказують на важливість контролю за якістю та безпекою споживчих товарів і послуг, а також на значущість захисту прав та інтересів споживачів.

Цілі та завдання досліджуваного органу влади

Цілі діяльності	Завдання діяльності
1. Забезпечення безпеки продуктів харчування та товарів на ринку.	1. Проведення інспекцій та контролю за виробництвом та реалізацією продуктів харчування, товарів і послуг на ринку.
2. Зниження кількості порушень	2. Моніторинг якості та безпеки продуктів харчування та інших товарів для споживачів.
3. Захист від шахрайства та обману	3. Перевірка дотримання виробниками та постачальниками встановлених стандартів і норм щодо якості та безпеки продуктів і послуг.
4. Постійне оновлення законодавства та стандартів	4. Виявлення порушень законодавства та надання юридичних оцінок щодо їх наслідків.
	5. Здійснення регулювання і контролю споживчого ринку, у тому числі у сфері ціноутворення та якості обслуговування.
	6. Проведення інформаційно-освітньої роботи для підвищення обізнаності споживачів щодо їх прав та можливостей захисту.

«Досліджуване ГУ у своїй діяльності керується відповідною нормативно-правовою базою: Конституцією та законами України, указами Президента України, постановами ВР України, актами КМУ, дорученнями Прем'єр-міністра України, наказами міністерств, дорученнями Міністра розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України, наказами та дорученнями голови Держпродспоживслужби, актами місцевих державних адміністрацій, ОМС та Положенням ГУ» [25] .

Такі нормативно-правові документи визначають основні рамки та правила для діяльності досліджуваного органу влади та встановлюють стандарти щодо надання інформації громадськості та забезпечення доступу до неї.

Важливим елементом функціонування ГУ є його організаційна структура, яка добре організована та спрямована на досягнення її місії та завдань. Ця структура допомагає забезпечити ефективну координацію дій, розподіл

відповідальності та функцій між різними підрозділами, а також сприяє внутрішній комунікації та обміну інформацією.

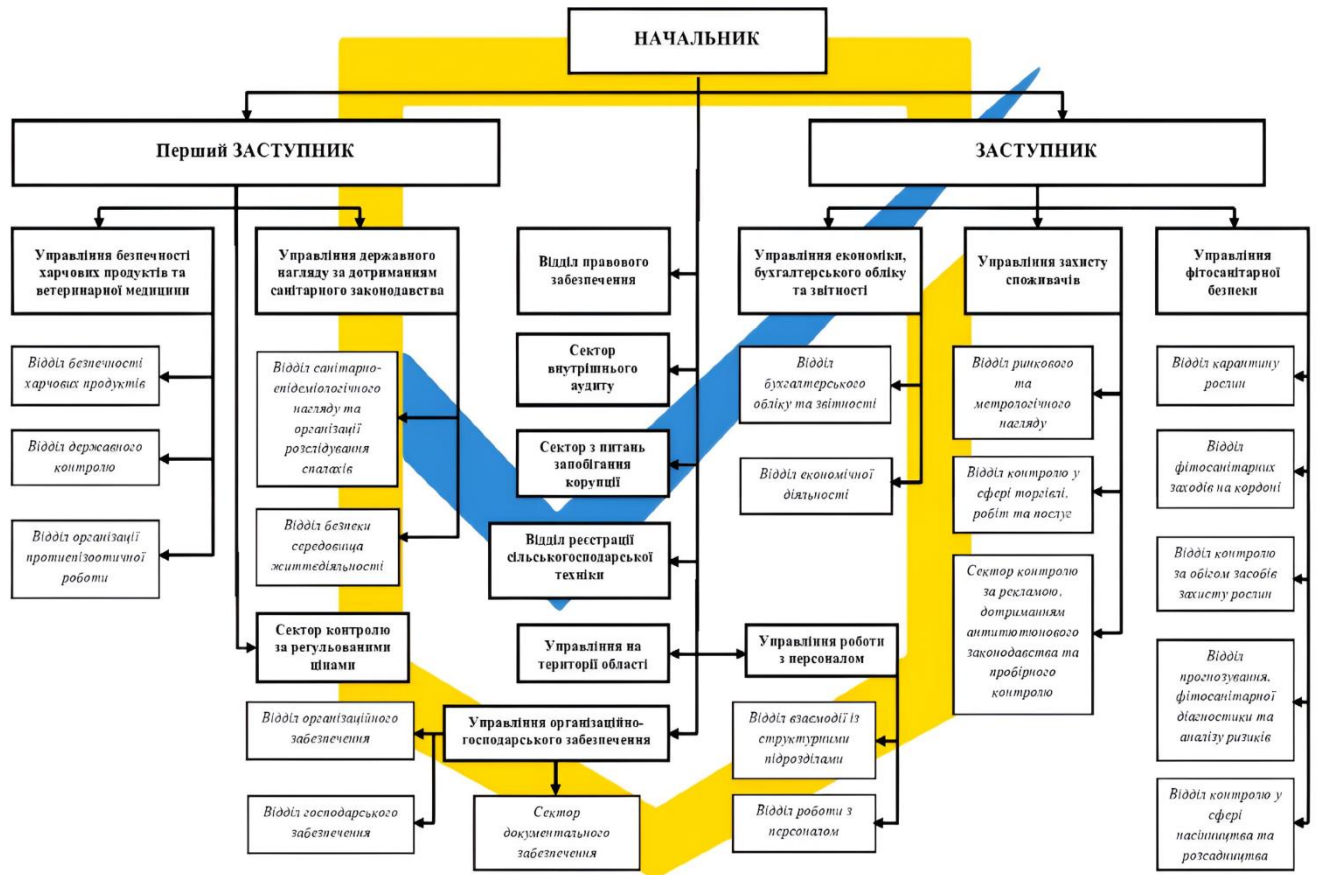


Рис. 2.1. Організаційна структура ГУ Держпродспоживслужби в Тернопільській області

Така структура дозволяє спеціалізованим групам фахівців працювати в своїх областях експертизи, що сприяє підвищенню якості виконання завдань органу влади.

Професійна кар'єра публічних службовців досліджуваного ГУ реалізується відповідно до ЗУ «Про державну службу», в якому виокремлено поділ посад за категоріями. В цьому контексті важливим є порядок призначення публічного службовця, характер і обсяг його повноважень та відповідна кваліфікація і професійна компетентність для їх виконання. При цьому, відповідно до кожної категорії присвоюються публічним службовцям ранги.



Рис. 2.2. Система рангів публічних службовців

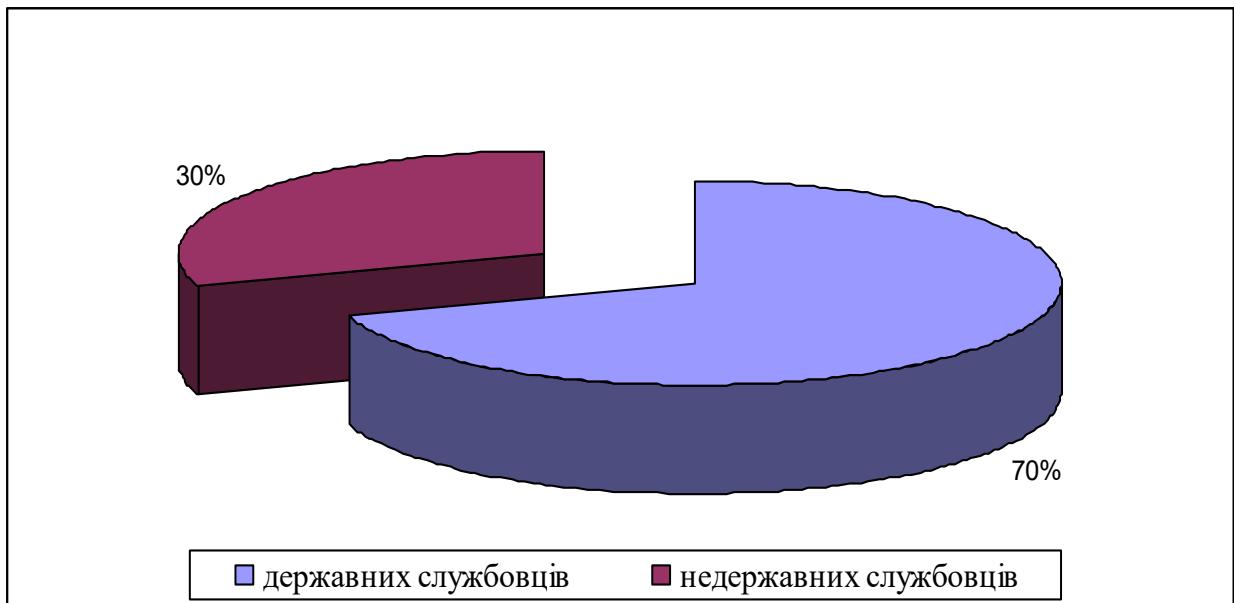
В досліджуваному ГУ присвоєння рангів впливає на професійний розвиток кар'єри його працівників. Водночас, публічного службовця позбавити рангу можна тільки судовим рішенням. Разом з тим, якщо публічний службовець звільняється або переходить на посаду нижчої категорії, то за ним ранг, який був присвоєний йому раніше залишається, а це свідчить про те, що всі досягнення по просуванні по щаблях кар'єри за ним зберігаються.

Зазначимо, що начальник досліджуваного ГУ в межах своїх повноважень забезпечує для свого персоналу планування професійної кар'єри, планове заміщення посад підготовленими фахівцями та здійснює стимулювання просування працівників по службі. В цьому контексті начальник здійснює функцію каталізатора, а також контакт з підлеглими, подає інформую про зміни потреб та вплив цих змін на розвиток професійної кар'єри, здійснює стимулювання персоналу, оцінювання його діяльності та надання консультативної допомоги.

Водночас, врахування можливостей працівника, його прагнення до розвитку своєї кар'єри та враховуючи при цьому організаційні потреби та індивідуальний або освітній досвід працівника, начальник досліджуваного ГУ може вказати фахівцю правильний напрям діяльності.

Персонал ГУ Держпродспоживслужби в Тернопільській області є головним ресурсом, який забезпечує ефективну роботу та відповідає його

потребам та завданням. У досліджуваному ГУ станом на 01.01.2024 року згідно штатного розпису фактично працює 155 осіб, з них: 108 осіб (70%) – державні службовці та 47 осіб (30%) – недержавні службовці.



2.3. Питома вага державних службовців в досліджуваному ГУ Держпродспоживслужби в Тернопільській області

У досліджуваному ГУ переважає персонал середнього віку - до 35 років, що є позитивним фактором для ефективної діяльності органу влади. Водночас, першочерговим завданням є підготовка молодих спеціалістів з метою забезпечення їх якісного професійно-кваліфікаційного рівня, а це дасть можливість для підвищення рівня задоволеності їх кар'єрних потреб та результативності діяльності досліджуваного управління.

«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» [28].

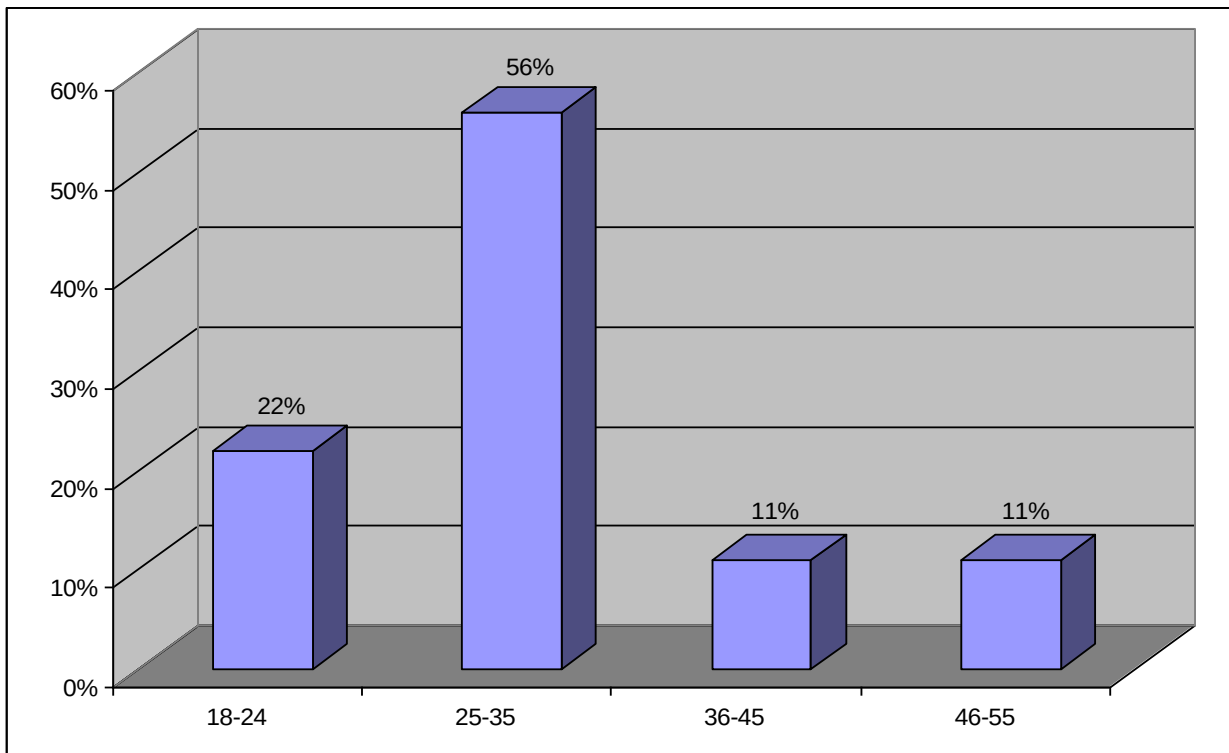


Рис. 2.4. Питома вага персоналу ГУ Держпродспоживслужби в Тернопільській області за віком станом на 01.01.2024 року

Для забезпечення ефективної діяльності досліджуваного Управління та для отримання від персоналу повної самовіддачі, доцільними є можливості успішного просування по службі. Процес планування персоналу, моніторинг та навчання мають велике значення у процесі професійного розвитку кар'єри публічних службовців. Так, наприклад, планування потреб у працівниках можна використати не тільки для прогнозування вакансій на посаді, але й для виявлення потенційних внутрішніх кандидатур на ці посади і навчання, яке їм є необхідним.

При цьому, відбір персоналу на вищі посади і подальше його просування передбачає постійну роботу з виявлення персоналу, придатного за своїми якостями до професійної діяльності та з подальшої підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців.

За допомогою аналізу про кількісний рівень освіти публічних службовців на посадах можна розрахувати кваліфікаційний склад публічних службовців в ГУ Держпродспоживслужби в Тернопільській області

$$K = \frac{V_1}{V_2},$$

де K – кваліфікаційний склад спеціалістів;

V_1 - спеціалісти з вищою освітою;

V_2 - загальна чисельність персоналу.

$$K = 136/155 = 0,88$$

Водночас цей показник тим кращий, чим більше він наближається до 1. Відтак, вважаємо, що кваліфікація працівників ГУ є достатньо високою.

Таким чином, проведене нами діагностування професійного розвитку кар'єри публічних службовців досліджуваного органу влади свідчить про те, що розвиток кар'єри здійснюється на основі конкурсного відбору та підвищення дієвості конкурсних комісій при прийомі на посади керівників та спеціалістів в досліджуваному Управлінні; організації випробувань публічних службовців, прийнятих на відповідні посади; систематичного оцінювання ефективності їх діяльності та виконання посадових інструкцій; використання сучасних публікацій, методик з питань розвитку професійної кар'єри працівників; навчання та підвищення кваліфікації; проведення стажування публічних службовців; регулярного проведення тренінгів, нарад, семінарів.

2.2. Оцінка ефективності використання технологій розвитку професійної кар'єри публічних службовців досліджуваного органу влади

Розвиток професійної кар'єри публічних службовців досліджуваного ГУ Держпродспоживслужби в Тернопільській області ґрунтується на здобутті нових знань, умінь, навичок та підвищенні кваліфікації, що дає можливості персоналу для конкурентоспроможності на ринку праці та отримання додаткових можливостей для професійного росту як усередині досліджуваної установи, так і за її межами. При цьому, механізм розвитку кар'єри публічних службовців реалізується через засоби й методи впливу на процес їхнього професійного зростання. Такими кадровими технологіями є навчання працівників, їх щорічне оцінювання, стажування, проведення конкурсів,

постійне вивчення змісту, характеру та умов праці публічних службовців з метою оперативного вирішення проблем організаційного розвитку.

Показниками ефективності розвитку професійної кар'єри публічних службовців досліджуваної установи є: вступ на державну службу, збільшення стажу державної служби у працівників, збільшення кількості кадрів, що хочуть одержати відповідну освіту або вже її мають та які хочуть підвищити свою кваліфікацію.

Найбільш динамічний розвиток кар'єри персоналу спостерігається в підприємницьких структурах, тому для працівників, що творчо працюють та професіоналів існують сприятливі можливості для розвитку кар'єри. Водночас, на державній службі темпи кар'єрного розвитку публічних службовців є нижчими, ніж у підприємницьких структурах.

«Аналіз посадового підвищення свідчить про стихійність кар'єрного зростання публічних службовців, 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. Такі кар'єрні аномалії негативно впливають на стимулювання трудової та фахової віддачі від державних службовців, підтримку сприятливого соціально-психологічного мікроклімату в їхньому середовищі. 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 державні посади (часто дуже високого рівня) осіб без відповідної практики та професійного досвіду» [18].

Практика свідчить про те, що публічний службовець перед призначенням на високу посаду проходить усі щаблі. Така вимога виходить із інтересів суспільства, авторитету держави й поваги до її законів. В органах влади кожен публічний службовець повинен знати свої перспективні напрями в діяльності,

що надасть їм впевненості та буде стимулювати прагнення до підвищення професійного росту.

Ефективним методом розвитку професійної кар'єри публічних службовців в досліджуваному органі влади є їх професійно-кваліфікаційне просування - переміщення публічних службовців на різні посади, що сприяє розвитку як органу влади, так і персоналу.

У практиці управління розрізняють два види посадового просування: фахівців та керівників. Для керівників - це просування лінійних та функціональних керівників. Напрями професійно-кваліфікаційного просування публічних службовців в досліджуваному ГУ представлено на рисунку (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Напрями професійно-кваліфікаційного просування публічних службовців

«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. 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» [22].

Стимулюючим фактором професійного розвитку може стати система розвитку професійної кар'єри публічного службовця, а саме: прийом працівника на роботу і до його звільнення або відставки.

«Прийом на державну службу в органи державної влади здійснюється на конкурсній основі відповідно до вимог: Закону України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII, Постанови КМУ від 25.03.2016 №246 «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби», Наказу Національного агентства України з питань державної служби від 06.04. 2016 № 72, від 15 січня 2021 року № 4-21 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо окремих питань визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В» та підготовки умов проведення конкурсу, Наказ Національного агентства України з питань державної служби та Постанови Кабінету Міністрів України від 22 липня 2016 р. № 448 «Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А» [30, 34, 31, 32].

«Особа, яка претендує на вакантну посаду державної служби, повинна також обов'язково мати відповідний посаді державної служби ступінь вищої освіти: а) не нижче магістра – для посад категорії «А» і «Б» та б) бакалавра, молодшого бакалавра – для посад категорії «В». При проведенні конкурсу враховується рівень професійної компетентності, особисті якості та досягнення кандидатів на зайняття вакантної посади. Згідно порядку проведення конкурсу визначаються: умови проведення конкурсу; вимоги щодо оприлюднення інформації про вакантну посаду в органі влади 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 органі влади; методи оцінювання кандидатів на зайняття вакантних посад» [34].

Зазначимо, що з метою здійснення регулярного контролю за проходженням державної служби публічні службовці ГУ Держпродспоживслужби в Тернопільській області проходять перевірку на професійну компетентність за допомогою щорічного оцінювання.

«Відповідно до Типового порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 23.08.2017 р. № 640 (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 10.07.2019 року № 591), оцінювання – це процес, який здійснюється щодо особи з метою визначення, по-перше, рівня її знань, здібностей, компетенції, по-друге, результатів її діяльності» [35].

В досліджуваному ГУ просування по службі публічних службовців розглядається не тільки як їх право, але й як адміністративний правовий акт органу влади чи уповноваженої особи, яка переміщає або просуває працівника по службі. Разом з тим таке право публічних службовців може реалізовуватися за умов прийняття їх участі в конкурсі, підвищенні ними професійного рівня та при досягненні публічними службовцями найкращих результатів у їх діяльності.

Основними напрямками розвитку професійної кар'єри публічного службовця є зайняття ним високої посади та присвоєння йому більш високого рангу. Ранг присвоєний публічному службовцю належить до відповідної категорії посад, Такий аспект заперечує можливість публічних службовців просуватися за рангами, не впливає на зміну функціональних обов'язків персоналу та має вплив на доплату за ранг.

Результат праці публічних службовців в досліджуваному органі влади залежить від специфіки одержуваного результату та враховує при цьому кількісно-якісні критерії (обсяг, повнота, своєчасність виконання закріплених за персоналом посадових обов'язків, якість, та ін.), як результат кожного публічного службовця.

В контексті здійснення кількісної характеристики кар'єрного потенціалу публічного службовця доцільним є використання показника комплексної

оцінки публічних службовців. Разом з тим, складною управлінською проблемою як в теоретичному так і в практичному плані є оцінювання кар'єрного потенціалу працівника (ОКПП). Відтак, для оцінювання ставлення публічних службовців досліджуваного органу влади до напрямів і засобів розвитку професійної кар'єри нами розроблено анкету, тобто використано метод анкетування, в якому взяли участь 30 респондентів досліджуваного Управління. Ми проаналізували питання анкети, які стосувалися мотивів, визначали бажання публічних службовців просуватися по кар'єрних сходах, вплив підвищення кваліфікації на розвиток професійної кар'єри.

Таблиця 2.2

Результати анкетування для визначення рівня мотивації професійно-кваліфікаційного просування публічних службовців досліджуваного ГУ

Питання	варіанти відповідей					
	«ТАК»		«НІ»		«НЕ ЗНАЮ»	
	абс	%	абс	%	абс	%
Посада, на якій Ви працюєте відповідає Вашому фаху, знанням, досвіду, рівню освіти?	25	83,3	2	6,7	3	10
Чи залежать результати Вашої роботи від підвищення кваліфікації?	18	60	6	20	6	20
Чи впливає високий рівень підготовки на просування по службі?	22	73,3	2	6,7	6	20
Чи розглядаєте Ви кар'єрний ріст як збільшення джерела матеріальних доходів?	24	80	4	13,3	2	6,7
Ви готові здійснити переміщення на вищу посаду заради присвоєння чергового рангу?	17	56,7	11	36,6	2	6,7
Вас цікавить перспектива переміщення на вищу посаду, якщо умовою буде продовження навчання?	11	36,6	15	50	4	13,3
Чи цікавлять Вас інноваційні напрямки діяльності на посаді, яку Ви обіймаєте?	7	23,3	13	43,3	10	33,3
Чи вважаєте Ви, що особисті знайомства та добрі стосунки з керівництвом для кар'єри важливіші за успішне виконання службових завдань?	3	10	21	70	6	20
Чи плануєте Ви свій кар'єрний розвиток заздалегідь?	19	63,3	7	23,3	4	13,3
Чи відповідає Ваш рух по кар'єрі Вашим планам щодо просування по службі?	14	46,7	12	40	4	13,3

«Результати відповідей публічних службовців свідчать про те, що серед респондентів високий відсоток (83,3%) – це публічні службовці, в яких освітній рівень, знання та досвід роботи відповідають займаній посаді. Відносно низький відсоток позитивних відповідей (36,6%) щодо продовження навчання в контексті розвитку кар'єри та виявлення інтересу до інноваційних технологій (23,3%) пов'язаний із тим, що серед респондентів є особи, чий кар'єрний розвиток перебуває на піку їхніх запитів та можливостей, тому навчання ними на даному етапі життя і кар'єри не розглядається. Досить високий відсоток респондентів (63,3%) планують свій професійний кар'єрний розвиток, але майже половина респондентів (46,7%) не задоволена кар'єрним просуванням, що свідчить про потребу в покращенні планування професійного кар'єрного розвитку персоналу в досліджуваному органі влади та здійснення контролю за його виконанням» [25].

Отже, оцінюючи ефективність використання технологій розвитку професійної кар'єри публічних службовців ГУ Держпродспоживслужби в Тернопільській області важливим є кар'єрний потенціал. Водночас, неврахування кар'єрного потенціалу кожного публічного службовця призводить до недостатньої ефективності функціонування публічної служби в цілому.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КАР'ЄРИ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ОРГАНУ ВЛАДИ

3.1. Удосконалення процесу планування розвитку професійної кар'єри публічних службовців досліджуваного органу влади

Розвиток професійної кар'єри публічних службовців досліджуваного органу влади здійснюється через реалізацію функції планування. При цьому важливим є те, що досягнення персоналу в кар'єрі в першу чергу залежать від рівня особистісного професійного розвитку кожного публічного службовця.

«Основними аспектами є: 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 органу влади; соціалізація - стосується в першу чергу неформальної культури органу влади, 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 органу влади; реалізація - безпосередньо пов'язана з аспектом соціалізації. Задуми, що передбачають переміни, не зустрічають належної підтримки. Таким чином, орган влади визначає межі дій своїх працівників і створює проблеми для їхнього кар'єрного росту» [28].

В контексті планування розвитку професійної кар'єри публічних службовців досліджуваного ГУ важливе значення має інформація про публічних службовців, а саме, про їх мотиви, потенціал і ступінь його реалізованості, їх спрямованість на розвиток кар'єри. Водночас, необхідністю є визначення їх кар'єрних амбіцій, які можуть ґрунтуватися на міцній професійній основі або на передумовах оволодіння нею.

В процесі заміщення посад особливе значення має посадове зростання від нижчих до вищих посад (спеціаліст 1-ї категорії) враховуючи при цьому розвиток структурних підрозділів, відділів, стажу роботи, оцінки роботи публічних службовців. Керівник органу влади та фахівець при складанні плану розвитку професійної кар'єри обґрунтовують можливості зайняття посад, підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації на різних етапах праці, визначають напрями розвитку здібностей, присвоєння чергових категорій та рангів публічним службовцям. Обов'язковим є перегляд нормативно-правових документів, що регламентують діяльність публічних службовців. При цьому, важливим є сімейний стан спеціаліста та його здоров'я, якості, вимоги до нього. Отже, прийом на роботу нового спеціаліста ґрунтується на формуванні зацікавленості публічного службовця в розвитку кар'єри; наданні працівнику інструментів для початку управління власною кар'єрою.

Планування розвитку кар'єри публічних службовців в аналізованому органі влади створює можливості для узгодження планів професійного розвитку працівників з цілями та завданнями органу. Важливим аспектом є виконання функцій та обов'язків, покладених на керівника і його підлеглих, а також постійне зростання їхньої професійної компетентності. Відтак, планування розвитку кар'єри зміцнює взаємини між керівником та його підлеглими та «дає змогу забезпечити:

- бажання публічних службовців виходячи з їх потенціалу в професійному розвитку;
- використання можливостей персоналу сьогодні і в перспективі;
- впевненість публічного службовця у своїх силах;
- уважне ставлення керівника до публічних службовців та їх індивідуальний підхід» [27].

В контексті планування розвитку професійної кар'єри працівників досліджуване ГУ несе відповідальність за створене середовище, що сприятиме індивідуальному зростанню, підготовці, навчанню публічних службовців, а це

дає можливості їм здобувати професійну майстерність, яка є необхідною, інформацію про можливість просування по службовій драбині.

В досліджуваному органі влади в процесі планування розвитку кар'єри публічних службовців важливим є надання можливостей для постійного навчання та підвищення рівня кваліфікації публічних службовців, матеріального стимулювання праці, системи мотивації та стимулювання діяльності працівників, розвитку персоналу та організаційної культури враховуючи при цьому індивідуальні, духовні та моральні потреби кожного працівника. Процес розвитку професійної кар'єри публічних службовців в досліджуваного органу влади наведено на рисунку 3.1.



Рис.3.1. Процес планування розвитку професійної кар'єри публічних службовців

Зазначимо, що на розвиток професійної кар'єри публічних службовців впливають зовнішні та внутрішні чинники, проте в процесі планування важливе значення має їх взаємодія.

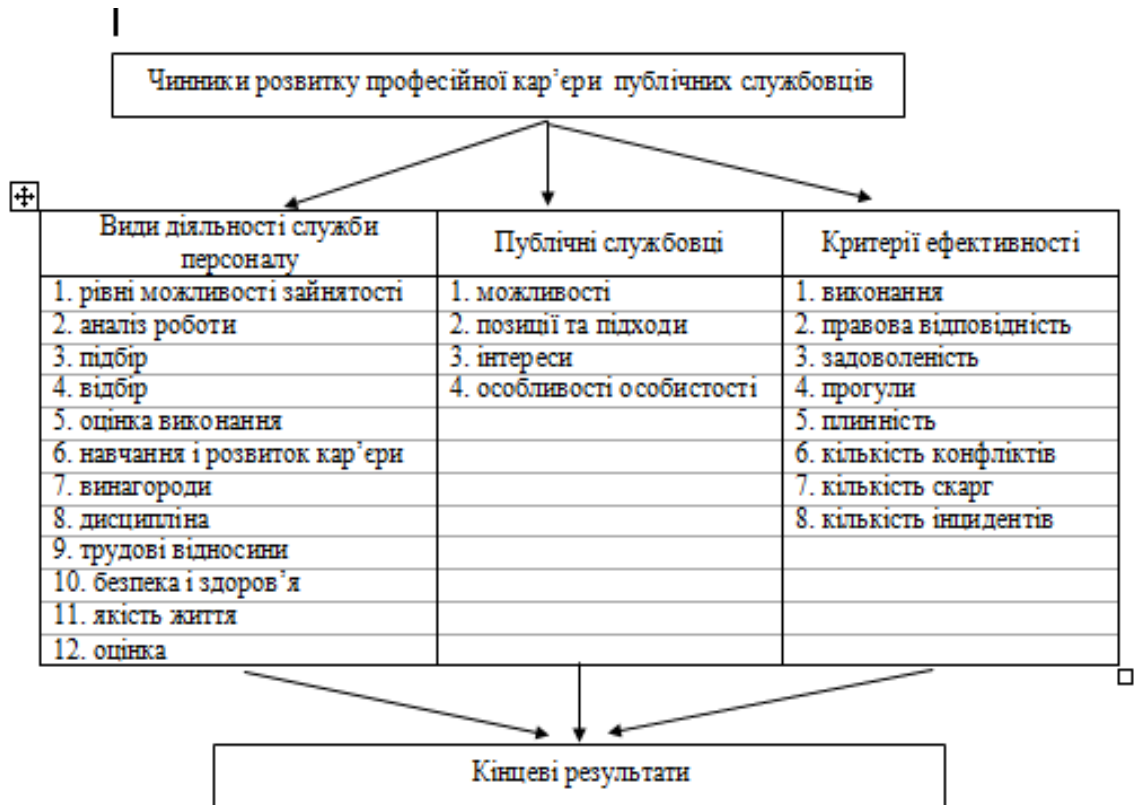


Рис.3.2. Взаємодія чинників розвитку професійної кар'єри публічних службовців досліджуваного органу влади

В контексті планування розвитку професійної кар'єри публічних службовців доцільно передбачити ряд заходів, які будуть реалізувати працівники досліджуваного органу влади.

При плануванні розвитку професійної кар'єри доцільним є забезпечення зв'язку між бажаннями публічних службовців досягати високого рівня професіоналізму, соціального статусу та розвитком організаційної, управлінської і соціальної структури органу влади.

План забезпечення досліджуваного органу влади персоналом доцільно відображати в програмі розвитку професійної кар'єри публічних службовців, для якого притаманними є такі ознаки:

- «облік робочих місць, що будуть вільними в органі влади;

– індивідуальне планування кар'єри керівників та спеціалістів, враховуючи при цьому вимоги органу влади та особливості кандидата на робоче місце, заохочення до покращення результатів діяльності у зв'язку із можливістю просування на вищий щабель» [13].

Таблиця 3.1

Заходи, які здійснюються в досліджуваному органі влади з метою розвитку професійної кар'єри публічних службовців

	Заходи
Керівництво органу влади	Орієнтування в органі влади; виконання функціональних обов'язків на призначеній посаді; оцінка перспектив і проектування розвитку професійної кар'єри; реалізація заходів з метою розвитку кар'єри.
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 структурних підрозділів органу влади	Оцінка працівника при прийомі на роботу; визначення робочого місця; оцінка результатів праці та потенціалу; підвищення кваліфікації відповідно до специфіки роботи; просування по службі.

Пропонована нами «Типова програма розвитку професійної кар'єри публічних службовців» містить такі складові (рис. 3.3):

- «потреба органу влади у кадрах вищої кваліфікації на найближчі п'ять років;
- щорічна оцінка результатів праці керівників і фахівців та регулярна оцінка їхніх індивідуальних можливостей та якостей;
- співбесіда із публічними службовцями з питань можливостей їхнього просування, вияву їхніх особистих вподобань, консультування керівниками персоналу з цих питань;
- попит у перепідготовці та підвищенні рівня кваліфікації управлінського

персоналу, складання індивідуальних планів «розвитку керівника» [8].

В контексті розробки «Програми розвитку професійної кар'єри публічних службовців» досліджуваного ГУ, ми пропонуємо при складанні п'ятирічних планів кадрової роботи класифікувати керівників та фахівців на три категорії:

- публічні службовці, які досягнули ефективних результатів праці за рік та здобули високий потенціал на просування;
- публічні службовці, які володіють високим професійним рівнем по одному із двох параметрів і прийнятним рівнем по іншому;
- публічні службовці, що володіють задовільним рівнем по обох параметрах.

«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 доцільно 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» [19].

Таким чином, вдосконалення процесу планування розвитку професійної кар'єри публічних службовців досліджуваного органу влади дозволяє знизити рівень плинності кадрів серед фахівців та своєчасно забезпечити потребу органу влади у висококваліфікованих публічних службовцях.

3.2. Безперервність професійного навчання публічних службовців досліджуваного органу влади як необхідна умова для забезпечення розвитку їх професійної кар'єри

Вирішення проблем професіоналізації публічної служби та ефективного забезпечення розвитку професійної кар'єри публічних службовців вимагає нових підходів, які б ґрунтувалися на безперервності навчання працівників органів влади. Відтак, навчання публічних службовців характеризується сукупністю дій, що спрямовуються на розширення елементів професійних компетенцій публічних службовців, у відповідності до майбутніх потреб органів влади та надає можливості персоналу бути конкурентоспроможним за допомогою вдосконалення ключових компетенцій публічних службовців.

«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)» [21].

Умовами професійно-кваліфікаційного просування публічних службовців в досліджуваному ГУ Держпродспоживслужби в Тернопільській області є підвищення рівня професійної кваліфікації за відповідними професійними програмами та щорічна оцінка виконання публічними службовцями посадових обов'язків. При цьому здійснюється оцінювання роботи публічних службовців, їх ділових та професійних якостей. Безперервність професійного навчання публічних службовців ґрунтується на підготовці до виконання працівниками нових функцій, вдосконалення соціальної структури, професійно-кваліфікаційного просування та розвитку професійної кар'єри.

Ми вважаємо, що в досліджуваному органі влади навчання публічних службовців має бути безперервним та при якому буде забезпечуватися:

- попередня професійна підготовка публічних службовців, при якій підготовка персоналу, в контексті розвитку професійної кар'єри, має враховувати інтереси публічних службовців та органу влади органу;

- перепідготовка – це навчання публічних службовців, що здобули попередню професійну підготовку та спрямовується на оволодіння персоналом іншою спеціальністю або професією;

- підвищення кваліфікації, що обумовлюється зміною змісту праці, удосконаленням технології та посадовими переміщеннями. Таке навчання спрямовується на розвиток та удосконалення умінь, знань та навичок.

«Навчання публічних службовців 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 розвитку їх професійної кар'єри» [23].

Доцільно, щоб розвиток професійної кар'єри в досліджуваному ГУ був пов'язаним з безперервністю навчання публічних службовців. На нашу думку, доцільно запровадити такий механізм просування по службі, який буде поєднувати освітньо-кваліфікаційні вимоги публічних службовців з безперервністю навчання. Разом з тим, це надасть можливість покращити нормативні вимоги щодо призначення та прийняття на посади в органи влади та забезпечить відповідність професійної підготовки до зайняття посад.

Розвиток професійної кар'єри публічних службовців взаємопов'язаний з професійним навчанням. При цьому, реалізація навчання здійснюється через підготовку, підвищення кваліфікації, стажування та самоосвіту.

«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» [33].



Рис. 3.3 Види професійного навчання публічних службовців досліджуваного органу влади

В контексті здійснення організації професійного навчання важливою складовою є оцінювання потреби у навчанні публічних службовців. Від якості проведеного моніторингу потреб у навчанні, залежатиме ефективність результативності праці публічних службовців. При цьому доцільним є визначення напрямів, за якими буде проводитися навчання публічних службовців. Необхідним є також визначення завдань по кожному напрямку та конкретизація цілей.

Окрім того, цілі професійного навчання з позицій публічного службовця та органу влади є різними. Так, публічний службовець за допомогою безперервності навчання може: підтримувати на належному рівні і покращувати власну фахову кваліфікацію; розвивати здібності у сферах планування і організації діяльності; отримувати професійні знання за межами

сфери своєї діяльності; отримувати професійні знання, які можуть впливати на діяльність органу влади. При цьому, в контексті безперервності навчання персоналу орган влади може: організовувати та формувати управлінський персонал; набувати умінь щодо визначення, розуміння та вирішення проблем; відтворювати та інтегрувати персонал; впроваджувати нововведення; здійснювати адаптацію персоналу.

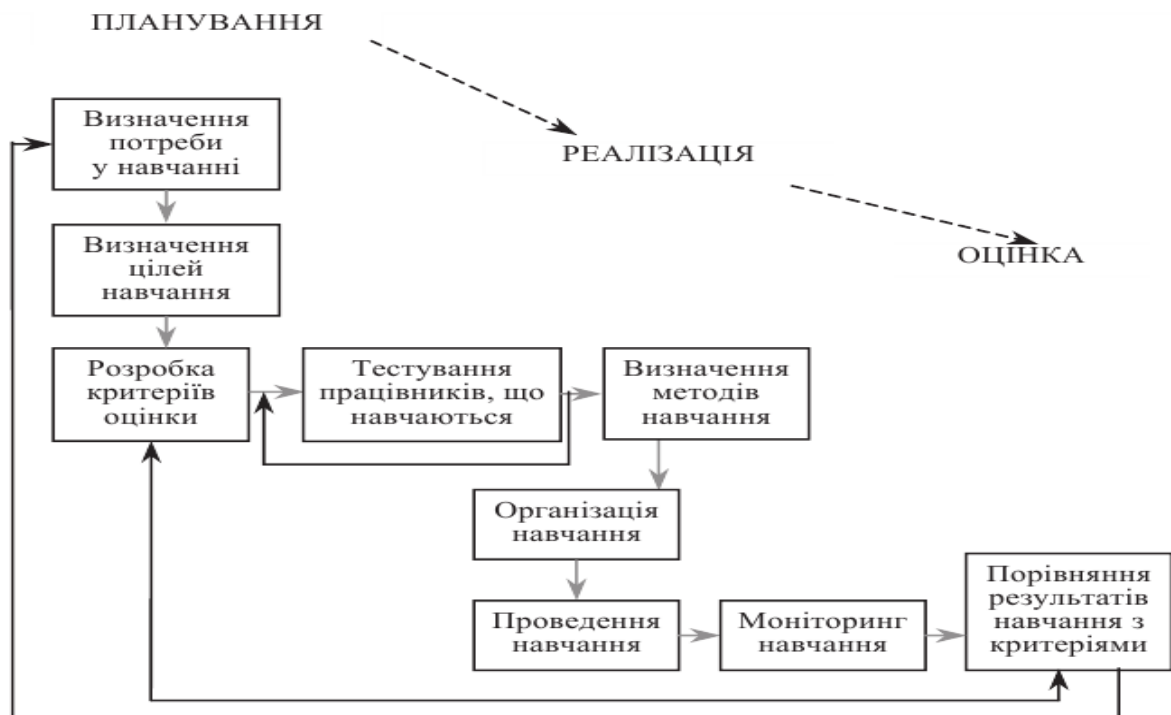


Рис. 3.4. Модель побудови процесу навчання публічних службовців в досліджуваному органі влади

На нашу думку, для розвитку професійної кар'єри публічних службовців доцільно, щоб система їх навчання функціонувала та розвивалася. А її принципами були: обов'язковість та безперервність професійного навчання в процесі діяльності в органі влади; відкритість та академічна доброчесність; цілеспрямованість, прогностичність та випереджувальний характер; гарантованість фінансування професійного навчання індивідуального та диференційованого підходів до професійного навчання; інноваційність та практична спрямованість.

Зазначимо, що поняття «розвиток професійної кар'єри публічного службовця» на законодавчому рівні не унормовано, що стримує розробку відповідного нормативно-правового документу. Відтак, у підвищенні ефективності управлінської діяльності публічних службовців використання органами влади розвитку професійної кар'єри є недостатнім.

У контексті професійного розвитку кар'єри важливою є розробка системи кар'єрного розвитку публічних службовців, яка сприяє підвищенню на вищі рівні управлінської ієрархії тих службовців, що генерують, створюють і реалізують нові ідеї, допомагаючи органу влади адаптуватися до змінюваного середовища. Водночас, найбільший вплив на органи влади мають системи розвитку кар'єри, які можна застосовувати до потенційного управлінського персоналу. У цьому контексті важливою є концепція особистої кар'єри публічного службовця, яка становить основу кар'єрних чинників на індивідуальному рівні.

Таблиця 3.2

Чинники індивідуального рівня розвитку професійної кар'єри публічного службовця

Чинники змісту або припущення	Чинники процесу	Чинники результату
Концепція кар'єри; думки та переконання щодо кар'єри; кар'єрні прагнення; компетенції; цінності та потреби.	Конструювання професійної ідентичності та кар'єри; мотивація.	Задоволеність кар'єрою; суб'єктивне благополуччя; залучення до роботи; можливість працевлаштування; відданість роботі.

«Концепція особистої кар'єри значною мірою впливає на кар'єрні прагнення працівника, виражені в певних контекстах. Прагнення до кар'єри розуміються як бажання та намір займати певну роль або конкретну посаду в організації чи ширшій системі. Прагнення відіграють важливу роль у кар'єрних рішеннях, оскільки вони відображають цілі та наміри, які впливають на те, щоб працівники вчинили певний курс дій» [15]. Відтак, важливими в органах влади є не тільки концепція кар'єри, але й кар'єрні прагнення, для яких індивідуальні цінності, потреби, компетенції та інтереси є основними.

Отже, безперервність професійного навчання публічних службовців досліджуваного органу влади є необхідною умовою для забезпечення розвитку їх професійної кар'єри, яка стимулює до сумлінної та ініціативної праці публічних службовців.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження на тему: «Удосконалення механізму розвитку професійної кар'єри публічних службовців» дає змогу виокремити такі висновки та пропозиції:

1. Обґрунтовано, що розвиток професійної кар'єри публічного службовця – це напрям кар'єрного росту для досягнення конкретного статусу – суспільного, службового, фахового, кваліфікаційного, що допомагає самоутвердженню публічного службовця як індивідуально так і реалізації себе як громадянина в соціальних відносинах. Просування щаблями публічних службовців по службовій ієрархії відображає поетапні зміни службового становища. При цьому, ефективним є просування публічного службовця, яке його задовольняє у відповідності до його попередньої діяльності та майбутньої.

2. В процесі розвитку професійної кар'єри публічний службовець може послідовно обіймати такі посади як фахівець, функціональний або лінійний керівник низового рівня, лінійний або функціональний керівник середнього рівня, переходячи при цьому на вищу ланку управління. Всі види кар'єр мають характерну особливість кар'єр, яка відображається у їх функціональній чи лінійній спрямованості. Водночас, розвиток кар'єри публічних службовців залежить від ступеня їх особистісного професійного росту. В цьому контексті велике значення мають: кваліфікаційний рівень підготовки публічного службовця до певної сфери діяльності; мотиваційні чинники, що є елементом самомотивації, яка взаємопов'язана з цінностями працівника та здійснюючого керівником переконання і управління до певних дій.

3. Обґрунтовано, що на розвиток професійної кар'єри публічних службовців мають вплив фактори, які сприяють задоволенню кар'єрою, а саме: відповідність планів орону влади і самого публічного службовця до його професійного росту; запит керівником професійних навичок та знань; впевненість публічного службовця у його кар'єрному зростанні у перспективі, розвиток потенційної креативності у професійній діяльності; задоволення

публічним службовцем результатами оцінювання його праці при висуванні на інші посади; задоволення публічного службовця зарплатою.

4. Проведене нами діагностування професійного розвитку кар'єри публічних службовців досліджуваного органу влади свідчить про те, що розвиток кар'єри здійснюється на основі конкурсного відбору та підвищення дієвості конкурсних комісій при прийомі на посади керівників та спеціалістів в досліджуваному Управлінні. Відбір персоналу на вищі посади і подальше його просування передбачає постійну роботу з виявлення персоналу, придатного за своїми якостями до професійної діяльності та з подальшої підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців

5. В досліджуваному ГУ показниками ефективності розвитку професійної кар'єри публічних службовців є: вступ на державну службу, збільшення стажу державної служби у працівників, збільшення кількості кадрів, що хочуть одержати відповідну освіту або вже її мають та які хочуть підвищити свою кваліфікацію. Основними напрямками розвитку професійної кар'єри публічного службовця є зайняття ним високої посади та присвоєння йому більш високого рангу. Ранг присвоєний публічному службовцю належить до відповідної категорії посад, Такий аспект заперечує можливість публічних службовців просуватися за рангами, не впливає на зміну функціональних обов'язків персоналу та має вплив на доплату за ранг.

6. В досліджуваному органі влади в процесі планування розвитку кар'єри публічних службовців важливим є надання можливостей для постійного навчання та підвищення рівня кваліфікації публічних службовців, матеріального стимулювання праці, системи мотивації та стимулювання діяльності працівників, розвитку персоналу та організаційної культури враховуючи при цьому індивідуальні, духовні та моральні потреби кожного працівника.

7. При плануванні розвитку професійної кар'єри доцільним є: забезпечення зв'язку між бажаннями публічних службовців досягати високого рівня професіоналізму, соціального статусу та розвитком організаційної,

управлінської і соціальної структури органу влади; план забезпечення досліджуваного органу влади персоналом відображати в програмі розвитку професійної кар'єри публічних службовців; запровадити такий механізм просування по службі, який буде поєднувати освітньо-кваліфікаційні вимоги публічних службовців з безперервністю навчання. Разом з тим, це надасть можливість покращити нормативні вимоги щодо призначення та прийняття на посади в органи влади та забезпечить відповідність професійної підготовки до зайняття посад.

8. Доцільно, щоб розвиток професійної кар'єри в досліджуваному ГУ був пов'язаним з безперервністю навчання публічних службовців. А система їх навчання функціонувала та розвивалася. В цьому контексті пропонуємо модель побудови процесу навчання у досліджуваному ГУ, яка має три напрями: планування; реалізацію; оцінку. В контексті професійного розвитку кар'єри доцільною є розробка системи кар'єрного розвитку публічних службовців, яка піднімає на вищі рівні управлінської ієрархії публічних службовців, які генерують, створюють та реалізують нові ідеї і допомагають органу влади адаптуватися у середовищі, яке змінюється.

9. Ми пропонуємо в контексті розробки програми «розвитку професійної кар'єри публічних службовців» досліджуваного ГУ при складанні п'ятирічних планів кадрової роботи класифікувати керівників та фахівців на три категорії: публічні службовці, які досягнули ефективних результатів праці за рік та здобули високий потенціал на просування; які володіють високим професійним рівнем по одному із двох параметрів і прийнятним рівнем по іншому; публічні службовці, що володіють задовільним рівнем по обох параметрах.