

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет  
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права  
Кафедра публічного управління, адміністрування та права

### **Кваліфікаційна робота**

на тему: «**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАР'ЄРИ  
ПЕРСОНАЛУ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**»

**Виконав:**

студент академічної групи 2м – ДС  
освітньо-професійної програми  
«Публічне управління та адміністрування»  
другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності 281

«Публічне управління та адміністрування»

Литвин А. М.

**Науковий керівник:**

к. ю. н., доцент

Гринько П.О.

Полтава – 2023 рік

## **Завдання**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАР'ЄРИ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ .....	7
1.1. Сутність та види кар'єри персоналу органу публічного управління .....	7
1.2. Зміст процесу розвитку кар'єри персоналу органу публічного управління .....	12
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАР'ЄРИ ПЕРСОНАЛУ .....	21
2.1. Дослідження кадрового забезпечення органу публічного управління ....	21
2.2. Аналіз практики планування та розвитку кар'єри персоналу в органі публічного управління .....	31
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАР'ЄРИ ПЕРСОНАЛУ .....	44
3.1. Впровадження сучасних інструментів розвитку кар'єри персоналу органу публічного управління .....	44
3.2. Ідентифікація мотиваційних чинників кар'єрного росту персоналу органу публічного управління .....	51
ВИСНОВКИ .....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62

## ВСТУП

**Актуальність теми.** На сучасному етапі суспільного розвитку наукове поняття кар'єри, як індивідуально осмисленого становища і поведінки, взаємопов'язаної з особистим досвідом і діяльністю, як суспільної, так і індивідуальної, протягом усього трудового життя, набуває нового змісту. Трудова діяльність людини спонукає до появи нових потреб, так чи інакше є особистісними і професійними факторами розвитку і становлення себе як індивідуума. Наукові дослідження, що проводяться в останні роки, виражаються в змінах, пов'язаних з професійною діяльністю людини. Цю тенденцію вкрай важко ігнорувати. Якщо раніше, поняття «кар'єри», «кар'єрного зростання» і «професійного просування» грали не таку значну роль в соціумі, то більший відсоток сучасного суспільства є заклопотаним власним кар'єрним просуванням і плануванням власного професійного зростання.

Це явище характеризується успішним самоплануванням, реалізацією особистісного професійного потенціалу і самоствердженням себе як професіонала. Розвиток кар'єри передбачає професійну соціалізацію та професійну індивідуалізацію особистості. Професійне становлення в обраній професії відбувається на основі професійної активності, професійної зрілості, реальної самооцінки, формування «Я – концепції» в узгодженості очікувань і досягнутих результатів на всіх етапах, стадіях і періодах професійного становлення особистості.

Важливим є врахування індивідуальних і соціальних факторів на відповідний розвиток кар'єри людини реальним соціально-економічним вимогам і потребам в контексті ефективної взаємодії з соціальним та професійним середовищем, описом відповідних цілей і мотивів. З цієї причини дослідження питань розвитку кар'єри персоналу в органі публічного управління є особливо актуальним.

Питання управління кар'єрним розвитком персоналу досліджували як вітчизняні, так і зарубіжні вчені: Армстронг М., Аширов Д. А., Єгоров А., Бормотова М.В., Бочелюк В.Й., Балабанова Л.В., Сардак О.В., Гончарова Н.О., Габриелян А.Р., Чернышев А.В., Дахно І.І., Киселева Е.В., Кулагин А.В., Богдан Н.Н., Лисенко М.О., Манерова О.А., Ойвенталь А.В., Проскурка Н.М., Савченко В.А., Трифонова Н.Ю., Габриелян А.Р., Бутрина В.І. Однак специфіка розвитку кар'єри персоналу в органі публічного управління в науковій літературі висвітлена недостатньо, що зумовило вибір теми магістерської роботи, визначило її мету та завдання.

**Мета та завдання роботи.** Метою магістерської роботи є обґрунтування теоретичних положень та практичних пропозицій щодо вдосконалення розвитку кар'єри персоналу в органі публічного управління.

Для досягнення поставленої мети в роботі були поставлені та вирішені такі **завдання**:

- визначити сутність та види кар'єри персоналу органу публічного управління;
- описати зміст процесу розвитку кар'єри персоналу органу публічного управління;
- провести дослідження кадрового забезпечення персоналу органу публічного управління;
- проаналізувати практику планування та розвитку ділової кар'єри в органі публічного управління;
- запропонувати сучасні інструменти розвитку кар'єри працівника органу публічного управління;
- провести ідентифікацію мотиваційних чинників кар'єрного росту персоналу органу публічного управління.

**Об'єктом дослідження** є процеси професіоналізації публічної служби за допомогою інструментів управління розвитком кар'єри персоналу.

**Предметом дослідження** є управління розвитком кар'єри персоналу органу публічного управління, теоретичні та практичні пропозиції щодо

удосконалення процесу управління розвитком кар'єри персоналу органів публічного управління.

**Методи дослідження.** Для вирішення поставлених завдань при написанні роботи використана система загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема: методи порівняльного та статистичного аналізу – для аналізу структури персоналу; анкетування та опитування для визначення стану планування та розвитку кар'єри персоналу; графічно-аналітичний метод – для наочної ілюстрації за допомогою рисунків і таблиць стану, проблем та шляхів удосконалення процесів розвитку кар'єри персоналу органу публічного управління.

**Інформаційною базою роботи** стали законодавчі та нормативні акти України, які регламентують діяльність органів публічного управління, наукові праці зарубіжних і вітчизняних авторів, матеріали науково-практичних конференцій, ресурси мережі Інтернет з проблем розвитку кар'єри персоналу, матеріали і окремі статистичні дані Головного управління ДСНС в Полтавській області.

**Практичне значення одержаних результатів.** Опрацьовані автором теоретичні положення та практичні рекомендації щодо управління процесами розвитку персоналу можуть використовуватись в практичній діяльності інших органів публічного управління.

**Структура роботи.** Відповідно до мети та завдань дослідження робота складається зі вступу, 3 розділів, 6 підрозділів, висновків, списку використаних джерел із 99 найменувань. Загальний обсяг роботи 72 сторінки.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАР'ЄРИ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

#### 1.1. Сутність та види кар'єри персоналу органу публічного управління

Кар'єра один із найефективніших стимулів у праці. Для сучасної молоді кар'єра виступає одним із шляхів особистісного зростання та самореалізації. Кар'єрні процеси набувають своїх специфічних особливостей. У них беруть участь не лише самі працівники та організації, в яких вони працюють, а й у ряді випадків держава та суспільство в цілому. Існуючі наукові теорії визначають кар'єру як соціально-організаційний процес, який має власну методику реалізації.

Від правильності вибору кар'єрного шляху залежить задоволеність людини своїм життям та обраним напрямом діяльності. У зв'язку з цим є ефективність діяльності організації та стабільність держави в цілому. Саме це визначає необхідність управління кар'єрним розвитком на всіх рівнях.

Щоб визначити сутність поняття «кар'єра», слід розглянути його докладніше. У різних джерелах представлені такі трактування поняття «кар'єра»:

- лінія просування працівника, що дозволяє реалізувати його потреби в поліпшенні матеріального становища, досягненні вищого соціального статусу, підвищенні владних повноважень та самореалізації [13];

- процес поступового посадового переміщення у період працездатного стану [63];

- ступінь реалізації потенціалу людини [12];

- індивідуально усвідомлена позиція і поведінка, пов'язана з накопиченням та використанням зростаючого людського капіталу протягом робочого життя людини [56];

- процес професійного, соціально-економічного розвитку людини, виражений у її просуванні за щаблями посад, кваліфікацій, статусів, винагород та фіксований у певній послідовності займаних на цих щаблях позицій; розвиток людини та освоєння нею соціального (організаційного) простору [23].

Автори однієї з перших публікації про кар'єрні питання Дж.М. Іванцевич, А.А. Лобанов, стверджують, що кар'єра – це індивідуально усвідомлена послідовність змін у поглядах, позиції та поведінці, пов'язаних з досвідом роботи та діяльності протягом трудового життя [24].

В останнє десятиліття дедалі частіше в науковому середовищі порушувалося питання вивчення поняття «кар'єра». Багато сучасних вчених у своїх працях пропонують різні варіанти його трактування.

Д.Т. Шерет трактує поняття «кар'єра» як життєвий шлях людини, який реалізується відповідно до основних мотивів життєдіяльності та потенційно пов'язаний з проходженням послідовності посад, з способом життя людини, реалізує визнання людини, передбачає збагачення її досвідом і веде до соціального визнання [69].

О.П. Терновська говорить про кар'єру як результат якогось процесу, який відображає уявлення людини про себе саму, про шлях власного особистісного розвитку і служіння професії, супроводжується відчуттями особистої реалізованості і дає людині можливість сприймати своє життя через усвідомлення своїх вчинків і професійних дій [58].

О.В. Пахомова визначає поняття «кар'єра» як процес професійного формування суб'єкта, збагачення його досвідом і досягнення ним соціального визнання [45].

На думку Н.В. Буравцова, кар'єра являє собою якусь загальну послідовність періодів розвитку суб'єкта в його основних сферах життєдіяльності [9].

Є.Б. Біліктурева, проводячи дослідження кар'єрних стратегій державних службовців, встановила, що кар'єра – це процес вертикального переміщення з



однієї посади на іншу всередині професійної діяльності, який супроводжується індивідуальним оцінюванням самих можливостей просування і згодом формує і реалізує стратегії вищевказаного переміщення [8].

Проведемо порівняльний аналіз визначень поняття «кар'єра», зазначених вище. На першому етапі вивчення цієї категорії основні акценти було зроблено на тому, що «кар'єра» – це:

- усвідомлена послідовність змін у поглядах протягом трудового життя;
- лінія просування працівника;
- процес посадового переміщення;
- індивідуальна позиція і поведінка, пов'язані з накопиченням та використанням людського капіталу;
- процес розвитку людини, виражений у її просуванні ступенями посад, кваліфікацій тощо.

У сучасних джерелах поняття «кар'єра» трактується як:

- життєвий шлях людини, який потенційно пов'язаний з проходженням послідовності посад та способом життя індивіда;
- результат якогось процесу, який відображає уявлення людини про шлях власного особистісного розвитку та супроводжується відчуттями особистої реалізованості;
- процес професійного формування суб'єкта;
- загальна послідовність періодів розвитку суб'єкта у його основних сферах життєдіяльності;
- процес вертикального переміщення з однієї посади на іншу всередині професійної діяльності.

Аналізуючи представлені дефініції, можна зробити висновок, що з часом цій проблемі стало приділятися дедалі більше уваги і, отже, формулювання стали більш глибокими за змістом, ширше розкриваючи основні аспекти формування кар'єри та особистісні зміни людини, що супроводжуються даним процесом.

У психології професійної діяльності та соціальної психології поняття «кар'єра» визначається як індивідуальна послідовність аттюдів, пов'язаних з досвідом та активністю у сфері роботи протягом усього життя [67]. У «Великому психологічному словнику» аттюд розкривається як схильність суб'єкта до прояву певної соціальної поведінки. При цьому передбачається, що аттюд має складну структуру і включає в себе ряд компонентів: схильність сприймати, оцінювати, усвідомлювати і, як результат, діяти щодо даного соціального об'єкта (явища) певним чином.

Досить різноманітно представлені категорійні визначення і в зарубіжних джерелах. Вважається, що термін «кар'єра» походить від латинського слова *carra* – «дорога» або «шлях». Французьке визначення слова «кар'єра»: успішне просування у суспільній, службовій, науковій чи будь-якій іншій сфері діяльності.

Г. Маршалл в Оксфордському словнику з соціології визначає кар'єру як певні ролі, які кожен індивід виконує у період трудового життя, набуваючи у престижу та інші знаки поваги. Однак у цьому визначенні враховуються і падіння в ієрархії, пов'язані із соціальною мобільністю [71].

Щоб визначитися з вибором найбільш відповідного визначення поняття «кар'єра», слід розглянути його з позиції системного підходу в управлінні. Системний підхід має на увазі виділення об'єкта та суб'єкта управління, розуміння, хто і чим управляє. У процесі аналізу слід визначити конкретні дії суб'єктів управління, тобто способи управлінського впливу на формування кар'єри. І тут під керівництвом слід розуміти безперервний цілеспрямований вплив суб'єкта управління об'єкт управління.

У дослідженні кар'єри як об'єкта управління найбільш значущим є саме індивід, його особистість та психофізіологічні можливості, а також кар'єрні цілі, які він перед собою ставить, та методи, якими він їх досягає. Важливим є і зовнішнє середовище індивіда: або наближене або безпосереднє (родина, організація, навчальний заклад тощо), або віддалене або опосередковане (соціальний шар, етнічна група, суспільство, держава тощо).

Посадова або внутрішньоорганізаційна кар'єра передбачає зміну переважно посадового статусу публічного управлінця, цей рух відбувається в рамках формальної структури організації. Виділяють чотири моделі посадової кар'єри:

- вертикальна кар'єра – переміщення на інший щабель структурної ієрархії. Вона може бути висхідною – просування працівника вгору по службових щаблях або низхідною – переміщення працівника вниз по службових щаблях;

- горизонтальна кар'єра – переміщення в іншу функціональну сферу діяльності на тому самому рівні структурної ієрархії; розширення прав і обов'язків на існуючій посаді;

- ступінчаста кар'єра – поєднує елементи горизонтальної і вертикальної кар'єри; просування працівника здійснюється шляхом чергування вертикального зростання з горизонтальним;

- доцентрова кар'єра – наближення працівника до керівництва. Вона виражається у зміні соціальної ролі державного службовця, включення до еліти, наближення до керівництва, не обіймаючи високих посад. Така модель кар'єри відбувається при визнанні працівника з боку колективу як компетентного працівника, проявами такої кар'єри є запрошення працівника на недоступні йому раніше зустрічі, наради, одержання доступу до неформальних джерел інформації, делегування повноважень [6, с. 314–320].

О. Кисельова наводить класифікацію видів кар'єри з позицій мотивації, залежно від того, які основні потреби та цінності лежать в основі мотивації до кар'єри, критерії її успіху:

- владна – цей вид кар'єри пов'язаний або з формальним зростанням впливу в організації через підвищення посадового статусу, або із зростанням неформального авторитету працівника в організації;

- кваліфікаційна – дана кар'єра передбачає зростання професіоналізму, підвищення компетентності працівника;

– статусна – підвищення соціального статусу працівника в організації, яке виражається у присвоєнні вищої категорії або почесного звання за видатний внесок у лікувальну справу;

– монетарна – цей вид кар'єри направлений та передбачає підвищення рівня винагороди працівника [25, с. 15].

Аналізуючи вищевикладене, можна запропонувати таке формулювання поняття «кар'єра в органі публічного управління»: це процес досягнення поставлених цілей з урахуванням наявних на початковому етапі вихідних даних (сфера діяльності, соціальна група, вікова категорія) за безпосередньої участі самого індивіда у взаємозв'язку зі стратегією кар'єрного розвитку державних службовців, що існує у визначеному органі публічного управління. Отже, кар'єра як об'єкт управління може бути сукупністю певних якостей або характеристик індивіда і можливостей їх використання для зміни або досягнення поставлених кар'єрних цілей. Керуюча дія може бути спрямована на індивіда та існуюче зовнішнє середовище, а суб'єктами управління виступають сам індивід чи інші індивіди, організації, суспільство (соціальні групи), держава.

## **1.2. Зміст процесу розвитку кар'єри персоналу органу публічного управління**

Розвиток кар'єри персоналу органу публічного управління полягає у тому, що з моменту прийняття працівника в організацію і до передбачуваного звільнення з роботи необхідно організувати планомірне горизонтальне і вертикальне просування працівника по системі посад або робочих місць. Працівник повинен знати не тільки свої перспективи на короткостроковий і довгостроковий період, але й те, яких показників він повинен домогтися, щоб розраховувати на просування по службі.

Розвиток кар'єри – один з напрямків кадрової роботи в організації, орієнтований на визначення стратегії та етапів розвитку і просування фахівців.

З іншого боку, розвиток кар'єри – це процес порівняння потенційних можливостей, здібностей і цілей людини з вимогами організації, стратегією і планами її розвитку, що виражається в складанні програми професійного і посадового зростання.

Просування по службі визначається не тільки особистими якостями працівника (освіта, кваліфікація, ставлення до роботи, система внутрішніх мотивацій), але й об'єктивними, зокрема:

- вища точка кар'єри – вища посада в конкретній організації;
- довжина кар'єри – кількість позицій на шляху від першої позиції, займаної індивідуумом в організації, до вищої точки;
- показник рівня позиції – відношення числа осіб, зайнятих на наступному ієрархічному рівні, до числа осіб, зайнятих на тому ієрархічному рівні, де знаходиться індивідуум в даний момент своєї кар'єри;
- показник потенційної мобільності – відношення (у деякий визначений період часу) числа вакансій на наступному ієрархічному рівні до числа осіб, зайнятих на тому ієрархічному рівні, де знаходиться індивідуум [29].

Розвитком кар'єри в органі публічного управління можуть займатися менеджер по персоналу, сам співробітник, його безпосередній керівник (лінійний менеджер). Основні заходи щодо розвитку кар'єри, специфічні для різних суб'єктів управління, представлені нижче (таблиця 1.1.).

У співробітника може бути або довга кар'єрна лінія, або дуже коротка. Менеджер по персоналу вже при прийомі кандидата повинен спроектувати можливу кар'єру і обговорити її з кандидатом виходячи з індивідуальних особливостей і специфіки мотивації. Одна і та ж кар'єрна лінія для різних співробітників може бути і привабливою, і нецікавою, що істотно позначиться на ефективності їх подальшої діяльності.

Під процесом розвитку кар'єри будемо розуміти сукупність заходів по кар'єрному просуванню, які протікають в певній послідовності і взаємозв'язку. Розглянемо кілька підходів різних авторів до інтерпретацій «процесу розвитку кар'єри».

Таблиця 1.1. Основні заходи щодо розвитку кар'єри персоналу органу публічного управління

Суб'єкт планування	Заходи з планування
Співробітник	Первинна орієнтація і вибір професії Вибір організації та посади Орієнтація в організації Оцінка перспектив та проектування зростання Реалізація зростання
Менеджер з персоналу	Оцінка при прийомі на роботу Визначення на робочому місці Оцінка праці та потенціалу співробітників Відбір в резерв Додаткова підготовка Програми роботи з резервом, просування Новий цикл планування
Безпосередній керівник	Оцінка результатів праці Оцінка мотивації Організація професійного розвитку Пропозиції щодо стимулювання Пропозиції по зростанню

Примітка. Систематизовано автором.

Відповідно до моделі процесу розвитку кар'єри, який пропонується С. Шекшньою (рис.1.1), діяльність з розвитку кар'єри повинна починатися з вступу працівника на державну службу.

Потім слідує етап орієнтації в організації, після успішного проходження якого співробітники проходять навчання плануванню кар'єри: освоєння певних технологій, необхідних для розвитку кар'єри. Наступний етап – безпосередньо робота на посаді, коли співробітник може проявити свої ділові якості, тобто показати те, на що він здатний в організації, а також він може уточнити свої кар'єрні цілі виходячи з можливостей, що надаються організацією: які є відкриті вакансії зараз і в перспективі, чи займається організація навчанням і т.д. Тут важливо надати працівникові повну інформацію про роботу в організації за допомогою його консультування. Після того, як співробітник повною мірою проявить себе в роботі, складається

офіційний індивідуальний план розвитку кар'єри як документ, що відображає взаємні зобов'язання співробітника і організації.

Рисунок 1.1 – Модель процесу розвитку кар'єри запропонована С.В. Шекшньою



Джерело: [68]

Індивідуальний план розвитку (ІПР) кар'єри може включати проходження стажувань, тренінгів, різних видів навчання та інших заходів з планування ділової кар'єри, необхідних для подальшого розвитку працівника в професійній сфері. Оцінити ефективність кар'єрного розвитку можливо за допомогою проходження співробітником процедури ділової оцінки. Якщо є відкрита вакансія, яка відповідає інтересам і компетентності працівника, то організація приймає адміністративне рішення у вигляді кар'єрного просування працівника.

З одного боку, модель процесу розвитку кар'єри С. Шекші досить структурована і наочна для працівника, з іншого боку, у неї є істотний недолік: розвиток кар'єри обмежується новою посадою, хоча насправді кар'єрне планування може цілеспрямовано відбуватися в рамках посади: наприклад, зростання професійного майстерності.

М. Армстронг пропонує багато в чому схожу модель процесу розвитку кар'єри в організації (рис. 1.2), але він акцентує більшу увагу на виробленні політики планування ділової кар'єри і на важливості прогнозування трудових ресурсів для здійснення управління кар'єрою персоналу. Також можна відзначити, що в першій моделі представлені, скоріше, етапи просування працівника по етапах розвитку кар'єри та управління цим процесом, а друга модель більше пов'язана з формуванням елементів системи.



Рисунок 1.2 – Модель процесу розвитку кар'єри за М. Армстронгом  
Джерело:[2]

Політика розвитку кар'єри, відповідно до моделі М. Армстронга, передбачає відповіді на ряд питань. Перш за все, організація повинна вирішити, чи буде вона «створювати або купувати» талановитих людей: чи повинна вона вирощувати свої власні таланти (політика просування всередині



організації) або спиратися на набір співробітників ззовні (щоб «долити свіжу кров» в організацію). Наступне питання полягає в тому, на які вимоги до фахівців слід орієнтуватися: чи пов'язані вони з сьогодишньою ситуацією або майбутніми потребами. М. Армстронг говорить про те, що в даний час практично немає роботодавців, які будуть займатися довгостроковим плануванням кар'єри своїх співробітників, тому що зовнішнє середовище нестійке і змінюється з плином часу. Однак при виробленні політики розвитку кар'єри важливо також визначитися, яким категоріям працівників слід приділяти увагу.

Аудит талантів – це дослідження талантів співробітників відповідно до прогнозів попиту і пропозиції і оцінками показників праці і потенціалу. Під талантами розуміються потенційні можливості співробітників. Як зазначає М. Армстронг, аудит талантів – основа для подальшого розвитку кар'єри співробітників і їх наступності.

Мета оцінки показників праці і потенціалу полягає в тому, щоб потреби в навчанні і розвитку були виявлені, керівництво було поінформоване про напрямки розвитку кар'єри окремого співробітника, а також виявлені ті працівники, які мають потенціал для кар'єрного просування. Прогнозування попиту і пропозиції розробляють, спираючись на методи планування людських ресурсів і техніки моделювання.

Планування спадковості дозволяє відповісти на ряд фундаментальних питань:

1. Чи є достатня кількість потенційних наступників – співробітників, які здатні відігравати ключові ролі в довгостроковій перспективі?
2. Чи достатньо вони гарні для цього?
3. Чи мають вони навички і властивості, які будуть необхідні в майбутньому?

Для здійснення розвитку кар'єри суб'єкт управління використовує всю інформацію, отриману на етапі аудиту талантів шляхом оцінки показників праці і потенціалу і прогнозування попиту / пропозиції. Як зазначає

М. Армстронг, процеси планування наступності та планування кар'єри реалізуються за допомогою відповідних програм розвитку: консультування з питань розвитку кар'єри, програми підвищення кваліфікації і т.д.

Отже, бачення процесу розвитку кар'єри за М. Армстронгом носить більш системний характер у порівнянні з попередньою моделлю: виділяються ключові елементи системи розвитку кар'єри, показані причинно-наслідкові зв'язки процесу розвитку кар'єри, тобто даний підхід орієнтований більшою мірою на організацію.

Ю. Г. Одегов пропонує наступну модель процесу розвитку кар'єри персоналу (рис. 1.3).

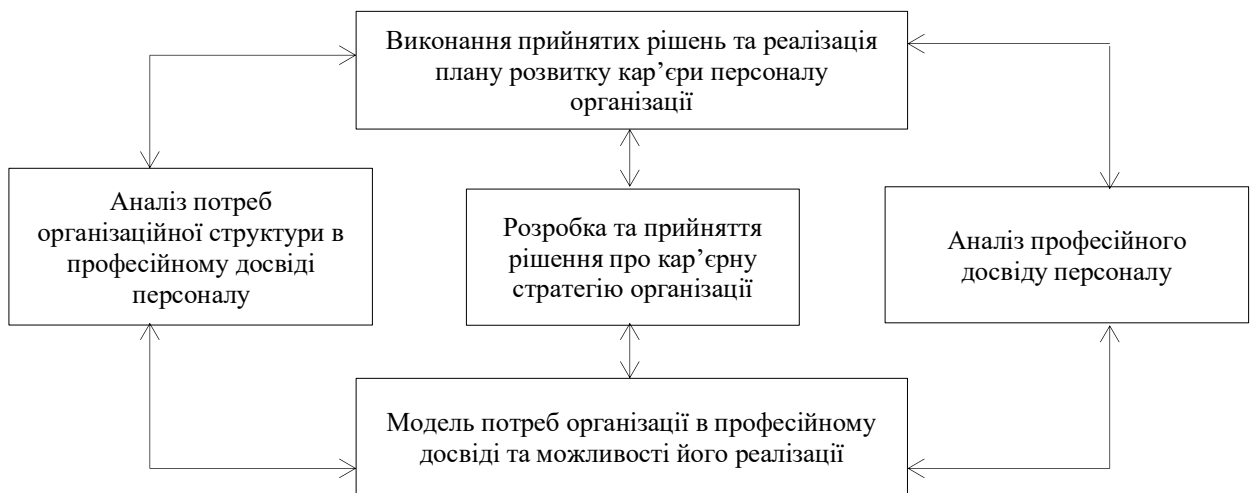


Рисунок 1.3 – Модель процесу розвитку кар'єри за Ю.Г. Одеговим  
Джерело:[42]

Згідно з підходом Ю.Г.Одегова, процес розвитку кар'єри повинен починатися з розробки організацією кар'єрної стратегії відносно працівника на основі виявлених потреб у професійному досвіді організації (наприклад, потреб в певних фахівцях, посадах) і можливостей реалізації стратегії, а також врахування інтересів і професійних прагнень працівника. Якщо співробітник успішно пройшов процедуру ділової оцінки і організація зацікавлена в його професійному просуванні, що показав аналіз потреб організаційної структури в професійному досвіді персоналу, а також може надати йому можливості для

професійного розвитку, то складається індивідуальний план розвитку працівника і приймаються подальші заходи по його реалізації.

Як бачимо, модель розвитку кар'єри Ю.Г. Одегова розглядалася з позиції організації: акцент на розробці кар'єрної стратегії і зв'язком з іншими процесами.

Таким чином, розглянувши різні підходи до процесу розвитку кар'єри персоналу органу публічного управління, можна виявити їх відмінні риси. Модель процесу розвитку кар'єри С. Шекшні, на нашу думку, більш зрозуміла для працівника: показані всі етапи планування та розвитку кар'єри з моменту приходу на роботу до появи вакансії, а також демонструються різні наслідки тієї чи іншої події (наприклад, в разі появи вакансії, що відповідає інтересам і рівню професійної підготовки працівника, він отримує нову посаду; в разі відсутності вакантної позиції співробітник повертається на етап роботи на посаді і знову буде проходити через всі кар'єрні етапи до появи вакансії, яка відповідає його прагненням). Якщо звернутися до розгляду моделі процесу розвитку кар'єри М. Армстронга, то можна помітити, що його бачення процесу розвитку кар'єри носить більш системний характер: виділяються ключові елементи системи розвитку кар'єри, показані причинно-наслідкові зв'язки процесу розвитку кар'єри. Варто зазначити, що підхід М. Армстронга до розвитку кар'єри орієнтований на організацію, тому що він враховує в більшій мірі організаційні потреби і інтереси, зробивши основний акцент на виробленні політики розвитку кар'єри і прогнозуванні попиту / пропозиції. Що ж стосується моделі процесу розвитку кар'єри Ю. Одегова, то вона теж розроблялася для організації, а не для працівника. Відповідно до його бачення, на перший план повинна виводитися кар'єрна стратегія, для ефективної розробки якої варто враховувати потреби організаційної структури в кадрах і соціально-економічні можливості організації, а також інтереси і потреби працівників, які пройшли процедуру ділової оцінки.

Таким чином, варто відзначити, що розвиток кар'єри персоналу органу публічного управління має певні цілі, завдання, результати як для організації,

так і для працівника. Для ефективного розвитку кар'єри персоналу організація повинна подбати про створення такої системи планування ділової кар'єри та її складових елементів, які б дозволяли працівникам досягати кар'єрних успіхів і бути задоволеними своїм професійним розвитком. Було виявлено, що при ухваленні рішення про формування системи розвитку кар'єри слід обґрунтовано підходити до вибору стратегії і політики планування кар'єри, а також технологій розвитку кар'єри: недостатнє розуміння особливостей технологій розвитку кар'єри може привести до вибору технології, що не відповідає кар'єрному простору організації, або можуть бути різні очікування від програм у HR-фахівців і керівників організації. Для оптимального функціонування системи розвитку кар'єри персоналу органу публічного управління доцільно представляти також сам процес управління кар'єрою в організації через послідовність його основних етапів.

## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАР'ЄРИ ПЕРСОНАЛУ

#### **2.1. Дослідження кадрового забезпечення органу публічного управління**

Головне управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Полтавській області (далі – ГУ ДСНС України у Полтавській області) є територіальним органом Державної служби України з надзвичайних ситуацій у Полтавській області, уповноваженим на забезпечення реалізації державної політики у сферах цивільного захисту, захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій та запобігання їх виникненню, ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій, рятувальної справи, гасіння пожеж, пожежної та техногенної безпеки, діяльності аварійно-рятувальних служб.

Головне управління підпорядковується ДСНС.

Головне управління у своїй діяльності керується Конституцією та законами України, указами Президента України, постановами Верховної Ради України, прийнятими відповідно до Конституції та законів України, актами Кабінету Міністрів України, дорученнями Прем'єр-міністра України, наказами Міністерства внутрішніх справ України, дорученнями Міністра внутрішніх справ України, наказами та дорученнями ДСНС, актами Полтавської обласної державної адміністрації та Полтавської обласної ради, іншими актами законодавства України, а також «Положенням про ГУ ДСНС України у Полтавській області», затвердженим Наказом ДСНС від 18.08.2014 р. № 474 (у редакції наказу ДСНС від 12.11.2018 р. № 661).

Основними завданнями Головного управління на відповідній території є:

– реалізація державної політики у сфері цивільного захисту, захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій, запобігання їх виникненню,

ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій, рятувальної справи, гасіння пожеж, пожежної та техногенної безпеки, діяльності аварійно-рятувальних служб;

– здійснення державного нагляду (контролю) за додержанням і виконанням вимог законодавства у сфері цивільного захисту, пожежної та техногенної безпеки, діяльності аварійно-рятувальних служб;

– внесення на розгляд ДСНС пропозицій щодо забезпечення формування та реалізації державної політики у зазначених сферах;

– реалізація в межах повноважень, передбачених законом, державної політики у сфері волонтерської діяльності.

Головне управління відповідно до покладених на нього завдань на відповідній території:

1) узагальнює практику застосування законодавства з питань, що належать до його компетенції, надає ДСНС пропозиції щодо вдосконалення законодавчих актів, актів Президента України, Кабінету Міністрів України, нормативно-правових актів міністерств;

2) здійснює повноваження постійно діючого органу управління цивільного захисту у складі територіальної підсистеми єдиної державної системи цивільного захисту (далі – ЄДС ЦЗ);

3) бере участь у формуванні проектів планів у сфері цивільного захисту регіонального рівня на мирний час та в особливий період;

4) бере участь у підготовці органів управління територіальної підсистеми ЄДС ЦЗ та її ланок;

5) бере участь у заходах щодо створення, утримання та реконструкції фонду захисних споруд цивільного захисту, ведення їх обліку (у тому числі з використанням спеціального програмного забезпечення), забезпечує разом з місцевими держадміністраціями здійснення контролю за готовністю зазначених споруд до використання за призначенням, проведення їх інвентаризації;

6) здійснює заходи щодо впровадження інженерно-технічних заходів

цивільного захисту;

7) бере участь у заходах щодо радіаційного і хімічного захисту, координує та контролює здійснення заходів щодо захисту населення і територій у разі виникнення радіаційних аварій та надзвичайних ситуацій, пов'язаних із виливом (викидом) небезпечних хімічних речовин;

8) здійснює разом із місцевими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами, організаціями прогнозування імовірності виникнення надзвичайних ситуацій, вносить пропозиції щодо показників ризику та здійснює районування території щодо ризику виникнення надзвичайних ситуацій;

9) взаємодіє з місцевими органами виконавчої влади, суб'єктами господарювання щодо здійснення заходів з евакуації населення;

10) забезпечує здійснення заходів з мінімізації та ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій, пов'язаних із технологічними терористичними проявами та іншими видами терористичної діяльності під час проведення антитерористичних операцій, а також проводить просвітницьку та практично-навчальну роботу з метою підготовки населення до дій в умовах вчинення терористичного акту;

11) залучає підрозділи пошуково-рятувальних сил та аварійно-рятувальних служб центральних та місцевих органів виконавчої влади, підприємств, установ, організацій незалежно від форми власності та координує їх діяльність під час ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій, організовує проведення пошуково-рятувальних, аварійно-рятувальних та інших невідкладних робіт і здійснює контроль за їх проведенням;

12) організовує та здійснює заходи зі службової підготовки особового складу Головного управління та підпорядкованих підрозділів;

13) організовує та здійснює заходи психологічного захисту населення у разі загрози виникнення і виникнення надзвичайних ситуацій;

14) проводить через підпорядковані підрозділи піротехнічні роботи, пов'язані із знешкодженням вибухонебезпечних предметів, що залишилися на

території України після воєн, сучасних боєприпасів та підривних засобів (крім вибухових пристроїв, що використовуються у терористичних цілях), за винятком територій, на яких розміщені і постійно дислокуються військові частини, установи, військові навчальні заклади, підприємства та організації Збройних Сил, інших військових формувань, утворених відповідно до законів;

15) вносить ДСНС пропозиції щодо формування переліку суб'єктів господарювання, галузей та окремих територій, що підлягають постійному та обов'язковому аварійно-рятувальному обслуговуванню, а також порядку здійснення такого обслуговування;

16) забезпечує гасіння пожеж, рятування людей, надання допомоги в ліквідації наслідків аварій, катастроф, стихійного лиха та інших видів небезпечних подій, що становлять загрозу життю або здоров'ю людей чи призводять до завдання матеріальних збитків;

17) організовує та забезпечує охорону від пожеж підприємств, установ, організацій та інших об'єктів на підставі договорів;

18) реалізує в межах повноважень, передбачених законом, державну політику у сфері волонтерської діяльності щодо надання допомоги громадянам, які постраждали внаслідок стихійного лиха, екологічних, техногенних та інших катастроф, а також щодо ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій техногенного або природного характеру;

19) здійснює оповіщення та інформування місцевих органів виконавчої влади про загрозу виникнення і виникнення надзвичайних ситуацій;

20) бере участь у впровадженні та забезпечує функціонування і розвиток системи екстреної допомоги населенню за єдиним телефонним номером 112;

21) бере участь у ліквідації медико-санітарних наслідків надзвичайних ситуацій, наданні екстреної медичної допомоги у зоні надзвичайної ситуації (осередку ураження) постраждалим та рятувальникам;

22) здійснює заходи з медичного забезпечення (лікувально-профілактичні, санітарно-гігієнічні заходи, медичне постачання, санаторно-курортне лікування та медико-психологічна реабілітація) осіб рядового і



начальницького складу служби цивільного захисту, ветеранів служби цивільного захисту (війни), членів їхніх сімей;

23) бере участь у провадженні наукової, науково-технічної, інвестиційної, інформаційної, видавничої діяльності, сприяє створенню і впровадженню сучасних інформаційних технологій та комп'ютерних мереж, є замовником наукових робіт, бере участь у проведенні прикладних науково-дослідних робіт, розробці галузевих стандартів з питань, що належать до компетенції ДСНС;

24) надає ДСНС пропозиції щодо державного замовлення на підготовку фахівців у відповідній сфері;

25) здійснює підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації осіб рядового і молодшого начальницького складу служби цивільного захисту, забезпечує підвищення кваліфікації працівників Головного управління та підпорядкованих підрозділів, а також осіб, включених до кадрового резерву;

26) бере участь в організації навчання населення щодо дій у надзвичайних ситуаціях, розробці відповідних організаційно-методичних рекомендацій та програм з підготовки населення до таких дій;

27) організовує і здійснює безпосередньо та через підпорядковані підрозділи державний нагляд (контроль) за додержанням і виконанням вимог законодавства у сферах пожежної і техногенної безпеки та цивільного захисту місцевими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування та суб'єктами господарювання;

28) організовує та проводить перевірку стану готовності органів управління та сил функціональних і територіальної підсистем ЄДС ЦЗ до дій у разі виникнення надзвичайних ситуацій на місцевому рівні;

29) здійснює реєстрацію декларацій відповідності матеріально-технічної бази суб'єкта господарювання вимогам законодавства з питань пожежної безпеки;

30) здійснює державний нагляд (контроль) за:

– вжиттям інженерно-технічних заходів цивільного захисту відповідно

до закону;

– діяльністю аварійно-рятувальних служб, станом їх готовності до реагування на аварії та надзвичайні ситуації, а також вживає заходів до зупинення діяльності неатестованих аварійно-рятувальних служб у порядку, визначеному законодавством;

– дотриманням періодичності навчання керівного складу та фахівців, діяльність яких пов'язана з організацією і здійсненням заходів цивільного захисту, та вживає заходів для усунення виявлених недоліків;

31) здійснює державний ринковий нагляд у межах сфери своєї відповідальності;

32) розглядає у разі звернення фізичних чи юридичних осіб:

– проектну документацію щодо влаштування засобів протипожежного захисту (систем пожежогасіння, пожежної сигналізації, оповіщення про пожежу та управління евакуацією населення, протидимного захисту, пожежного спостереження, вогнезахисної обробки будівельних конструкцій (виробів, матеріалів), автоматизованих систем раннього виявлення загрози виникнення надзвичайних ситуацій та оповіщення населення у разі їх виникнення), а також бере участь у прийманні проведених робіт із влаштування зазначених засобів;

– проектну документацію на будівництво захисних споруд цивільного захисту, а також розділ щодо інженерно-технічних заходів цивільного захисту у складі містобудівної та проектної документації;

33) перевіряє наявність і утримання в стані готовності автоматизованих систем раннього виявлення загрози виникнення надзвичайних ситуацій та оповіщення населення в разі їх виникнення та систем протипожежного захисту на об'єктах, які підлягають обладнанню такими системами;

34) перевіряє наявність і готовність до використання в разі виникнення надзвичайних ситуацій промислових засобів захисту органів дихання від небезпечних хімічних речовин, засобів цивільного захисту, стан їх утримання та ведення обліку;

35) складає акти перевірок, видає приписи, постанови, розпорядження про усунення порушень вимог законодавства у сфері цивільного захисту, пожежної та техногенної безпеки, а в разі встановлення порушень, що створюють загрозу життю та здоров'ю людей, звертається до адміністративного суду щодо застосування заходів реагування у вигляді повного або часткового зупинення до повного усунення порушень вимог законодавства у сфері цивільного захисту, пожежної та техногенної безпеки роботи підприємств, окремих виробництв, виробничих ділянок, агрегатів, експлуатації будівель, об'єктів, споруд, цехів, ділянок, окремих приміщень, а також машин, механізмів, устаткування, транспортних засобів, зупинення проведення робіт, у тому числі будівельно-монтажних, випуску та реалізації пожежонебезпечної продукції, систем та засобів протипожежного захисту;

36) подає на розгляд ДСНС пропозиції щодо підвищення ефективності захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій, удосконалення системи цивільного захисту на відповідних територіях, в органах виконавчої влади та органах місцевого самоврядування, на підприємствах, в установах, організаціях незалежно від форми власності;

37) подає ДСНС, місцевим держадміністраціям та органам місцевого самоврядування інформацію про юридичних та фізичних осіб, винних у порушенні законодавства у сфері цивільного захисту;

38) бере участь у розробленні будівельних норм у сфері цивільного захисту, пожежної та техногенної безпеки, пропозицій щодо внесення змін до них та визнання їх такими, що втратили чинність, подає ДСНС відповідні пропозиції;

39) застосовує адміністративно-господарські санкції за порушення вимог законодавства у сфері цивільного захисту, пожежної та техногенної безпеки;

40) забезпечує інформування громадськості про реалізацію державної політики з питань, що належать до компетенції ДСНС;

41) проводить інформаційно-роз'яснювальну, агітаційно-

пропагандистську та культурно-масову роботу з питань безпеки життєдіяльності та популяризації служби цивільного захисту;

42) у разі звернення фізичних чи юридичних осіб надає:

- інформацію щодо інженерно-технічних заходів цивільного захисту, забезпечення пожежної та техногенної безпеки;

- методичні рекомендації щодо розроблення та підготовки положень, інструкцій, інших нормативних документів у сфері пожежної та техногенної безпеки, що діють на підприємствах, в установах, організаціях та на інших суб'єктах господарювання незалежно від форми власності;

43) перевіряє відповідно до закону стан:

- готовності до використання за призначенням аварійно-рятувальної техніки, засобів цивільного захисту, а також обладнання, призначеного для забезпечення безпеки суб'єктів господарювання;

- дотримання правил транспортування небезпечних речовин трубопровідним транспортом та порядку їх перевезення транспортними засобами;

- планування та готовності до здійснення заходів з організації евакуації населення у разі виникнення надзвичайних ситуацій;

- підготовки населення до дій у разі виникнення надзвичайних ситуацій;

44) бере участь у:

- розробленні органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування державних, регіональних програм з питань, що належать до компетенції ДСНС;

- розгляді проектів державних, регіональних програм, що розробляються з метою поліпшення захисту об'єктів і територій у разі виникнення надзвичайних ситуацій;

- формуванні науково-технічної політики з питань, що належать до компетенції ДСНС, координації наукових досліджень та впровадженні передового досвіду, досягнень науки, новітньої техніки, продукції протипожежного призначення;

- роботі регіональної комісії з питань техногенно-екологічної безпеки та надзвичайних ситуацій;

- здійсненні заходів з переведення територіальної підсистеми ЄДС ЦЗ з режиму функціонування у мирний час на функціонування в умовах особливого періоду;

- роботі комісій з розслідування авіаційних подій;

- розслідуванні пожеж, причин виникнення надзвичайних ситуацій та невиконання запобіжних заходів, а також проведенні оцінки дій органів управління і сил щодо організації та проведення ними рятувальних та інших невідкладних робіт;

- розгляді проектів об'єктів, що належать суб'єктам господарювання, в частині додержання вимог нормативно-правових актів щодо інженерно-технічних заходів, у сфері пожежної та техногенної безпеки;

- розгляді проектів містобудівної документації та подає спеціально уповноваженому органу містобудування та архітектури висновки щодо додержання вимог інженерно-технічних заходів цивільного захисту, техногенної та пожежної безпеки;

- у межах повноважень у підготовці пропозицій щодо віднесення населених пунктів та суб'єктів господарювання до груп (категорій) із цивільного захисту;

45) розробляє плани взаємодії із заінтересованими органами управління та силами цивільного захисту на випадок виникнення надзвичайних ситуацій;

46) проводить у встановленому порядку внутрішній аудит;

47) здійснює міжнародне співробітництво в межах компетенції з профільними структурами зарубіжних країн та міжнародними організаціями через Управління європейської інтеграції та міжнародного співробітництва ДСНС;

48) здійснює розгляд звернень громадян з питань, пов'язаних із діяльністю Головного управління та підпорядкованих підрозділів;

49) забезпечує надання підпорядкованими підрозділами у передбачених

законодавством випадках платних послуг;

50) вносить ДСНС пропозиції щодо технічного регулювання у сфері цивільного захисту, пожежної та техногенної безпеки, а також щодо встановлення, застосування та виконання обов'язкових вимог до засобів протипожежного захисту та аварійно-рятувальних засобів, пожежонебезпечної продукції;

51) проводить через підпорядковані підрозділи роботи із стандартизації, сертифікації, акредитації та метрологічного забезпечення діяльності з питань, що належать до компетенції ДСНС;

52) подає до ДСНС пропозиції щодо стратегічних, програмно-планових документів у відповідній сфері та забезпечує їх виконання;

53) забезпечує додержання вимог законодавства з питань охорони праці у Головному управлінні;

54) проводить роботу з профілактики правопорушень та додержання дисципліни в Головному управлінні та підпорядкованих підрозділах;

55) здійснює відповідно до законодавства заходи щодо забезпечення правового та соціального захисту осіб рядового і начальницького складу служби цивільного захисту, пенсіонерів, ветеранів служби цивільного захисту, членів їх сімей та працівників Головного управління і підпорядкованих підрозділів;

56) сприяє розвитку соціального діалогу, проведенню консультацій із всеукраїнськими об'єднаннями профспілок і всеукраїнськими об'єднаннями організацій роботодавців щодо проектів законів, інших нормативно-правових актів з питань реалізації державної політики у сфері трудових відносин, оплати праці, охорони праці, соціального захисту населення;

57) здійснює закупівлі товарів, робіт та послуг у встановленому законодавством порядку;

58) у межах, визначених законодавством, виконує функції з управління об'єктами державної власності, що належать до сфери його управління;

59) організовує охорону об'єктів державної власності, що належать до

сфери його управління;

60) розглядає проекти нормативно-правових актів, будівельних норм, стандартів, правил, технічних умов і регламентів та інших нормативно-технічних документів з питань, що належать до компетенції ДСНС, які розробляються міністерствами та іншими центральними органами виконавчої влади, підприємствами, установами, організаціями;

61) здійснює заходи з технічного обслуговування, експлуатації будівель і споруд виробничих і житлово-побутових приміщень Головного управління та підпорядкованих підрозділів;

62) вживає заходів щодо оформлення правовстановлюючих документів на нерухоме майно (будівлі та споруди) та земельні ділянки (у разі відсутності необхідних документів) та уточнення меж земельних ділянок підпорядкованих підрозділів;

63) визначає потребу і розподіляє ресурси та техніку, засоби зв'язку, комп'ютерну техніку та програмне забезпечення, інші матеріальні цінності, майно (за виключенням нерухомого майна), необхідні (за встановленими нормативами) для укомплектування підпорядкованих підрозділів та особового складу;

64) організовує експлуатацію, технічне обслуговування, випробування та ремонт транспортних засобів, пожежно-технічного озброєння, засобів зв'язку, комп'ютерної техніки та програмного забезпечення, мережного обладнання та засобів технічного захисту інформації, верстатного обладнання, виробничих і побутових приміщень у підпорядкованих підрозділах, веде їх облік, контролює правильність утримання, списання і реалізацію;

65) організовує та забезпечує виконання заходів з безпеки дорожнього руху в підпорядкованих підрозділах;

66) забезпечує у межах компетенції виконання Правил авіаційного пошуку і рятування в Україні;

67) веде облік надзвичайних ситуацій та пожеж у порядку, визначеному Кабінетом Міністрів України;

68) веде облік сил цивільного захисту територіальної підсистеми ЄДС ЦЗ;

69) забезпечує діяльність лікарсько-експертної комісії;

70) здійснює за дорученням ДСНС заходи щодо завантаження, вивезення, складування, супроводження до місця призначення гуманітарної допомоги;

71) організовує та забезпечує на підставі плану діяльності на плановий та наступний за плановим два бюджетні періоди складання проекту кошторису та бюджетного запиту і подає їх до ДСНС;

72) організовує та забезпечує відбір та вивчення випускників загальноосвітніх і професійно-технічних закладів, оформлення на них документів для вступу до закладів вищої освіти цивільного захисту;

73) за дорученням ДСНС представляє її інтереси під час розгляду справ у судах;

74) здійснює інші повноваження, визначені законом та покладені на ДСНС.

Головне управління здійснює свої повноваження як безпосередньо, так і через підпорядковані підрозділи, територіальні органи нижчого рівня (у разі їх утворення в установленому законодавством порядку), а також контроль за їхньою діяльністю.

Головне управління під час виконання покладених на нього завдань взаємодіє з місцевими держадміністраціями та органами місцевого самоврядування, а також підприємствами, установами, організаціями на території Полтавської області.

Головне управління у межах повноважень видає накази організаційно-розпорядчого характеру.

Акти Головного управління можуть бути скасовані Головою ДСНС повністю чи в окремій частині, у тому числі за дорученням Міністра внутрішніх справ України, а також Міністром внутрішніх справ України у разі відмови Голови ДСНС скасувати такий акт.



Головне управління очолює начальник, який призначається на посаду та звільняється з посади Головою ДСНС за погодженням з Міністром внутрішніх справ України та головою Полтавської обласної державної адміністрації.

Начальник Головного управління має трьох заступників, у тому числі одного першого, які призначаються на посади та звільняються з посад за погодженням з Міністром внутрішніх справ України Головою ДСНС.

У разі відсутності начальника Головного управління чи неможливості здійснювати ним свої повноваження з інших причин його обов'язки виконує один із заступників згідно із розподілом обов'язків.

Заступник начальника Головного управління, до повноважень якого відповідно до розподілу обов'язків належить питання державного нагляду (контролю) у сфері цивільного захисту, пожежної та техногенної безпеки, за посадою одночасно є Головним державним інспектором з нагляду (контролю) у сфері пожежної та техногенної безпеки на відповідній території.

Керівник структурного підрозділу апарату Головного управління, до компетенції якого належить питання державного нагляду (контролю) у сфері цивільного захисту, пожежної та техногенної безпеки, за посадою одночасно є заступником Головного державного інспектора з нагляду (контролю) у сфері пожежної та техногенної безпеки на відповідній території.

Інші посадові особи структурного підрозділу апарату Головного управління, до компетенції якого належить питання державного нагляду (контролю) у сфері цивільного захисту, пожежної та техногенної безпеки, за посадою одночасно є державними інспекторами з нагляду (контролю) у сфері пожежної та техногенної безпеки на відповідній території.

Структуру Головного управління затверджує Голова ДСНС за погодженням з Міністром внутрішніх справ України.

Штатний розпис та кошторис Головного управління затверджує Голова ДСНС.

Чисельність осіб рядового і начальницького складу, працівників Головного управління затверджує Голова ДСНС у межах граничної

чисельності, визначеної Кабінетом Міністрів України для територіальних органів ДСНС.

Персонал (кадри) Головного управління складають особи рядового і начальницького складу, які проходять службу цивільного захисту за контрактом, та працівники, з якими укладається трудовий договір. Порядок проходження служби цивільного захисту особами рядового і начальницького складу та трудові відносини з працівниками регулюються відповідно до чинного законодавства.

Відділом персоналу ГУ ДСНС України у Полтавській області ведеться облік кадрів. Розглянемо структуру та якісний склад працівників ГУ ДСНС України у Полтавській області в динаміці за 2019-2022 роки. В загальному якісний склад персоналу можна оцінювати за допомогою таких чинників як стаж роботи, освіта та вік працівників.

Слід відзначити що протягом аналізованого періоду відбулось зростання чисельності працівників управління. У 2022 році їх чисельність порівняно із 2019 роком, збільшилась на 15,9 %. Зростання чисельності відбулось за рахунок збільшення чисельності працюючих.

Зростання чисельності працюючих супроводжувалось збільшенням чисельності працівників рядового складу. При цьому чисельність керівного складу залишалась сталою.

Для аналізу динаміки руху персоналу використаємо такі показники як коефіцієнт обороту по прийому, по звільненню та плинності кадрів. Результати проведеного аналізу представленні в таблиці 2.1.

Плинність кадрів оцінюється як відношення чисельності працівників, що звільнились за різними причинами, до загальної чисельності державних службовців і суттєво впливає на ефективність та результативність державної служби в цілому. Висока плинність кадрів може стати серйозною перешкодою на шляху становлення професійності в управлінні. Причини звільнень умовно можна об'єднати в чотири групи: за власним бажанням, у зв'язку із досягненням граничного віку, по причині скорочення штату, та з інших

причин (звільнення за угодою сторін, у порядку переведення на іншу роботу тощо).

Таблиця 2.1. Динаміка руху працівників протягом 2020-2022 рр.

Показники	2020	2021	2022	Темп росту 2022 до 2020 (%)
Середньооблікова чисельність працівників	79	87	94	118,99
Прийнято працівників у т.ч.	12	14	15	125
Вибуло працівників, всього у т.ч.	5	6	8	160
– по причині скорочення штату	1	0	0	0
– за власним бажанням	3	4	4	133,33
– досягнення граничного віку	1	0	1	100
– з інших причин	0	2	3	-
Коефіцієнт обороту по прийому.	0,2	0,11	0,17	85
Коефіцієнт обороту по звільненню.	0,18	0,2	0,16	88,889
Коефіцієнт плинності кадрів (загальний)	0,18	0,2	0,16	88,889

Примітка: складено автором за даними ГУ ДСНС у Полтавській області

Аналіз динаміки плинності кадрів показує зростання показника у 2022 році, основною причиною цього стало введення правового режиму воєнного стану. У цей же період відбулось скорочення обороту по прийому працівників. Даний показник зменшився на 15% порівняно із 2020 роком.

У 2022 році чисельність вибулих зросла на 60%, в результаті чого відбулось зменшення показника плинності кадрів та обороту по звільненню. У загальній структурі тих хто звільнився у 2022 році: 50% службовців звільнилось за власним бажанням, 12,5% – у зв'язку із досягненням граничного віку та 37,5% – з інших причин. При загальному скорочення чисельності звільнених працівників, зросла чисельність прийнятих на службу. Відповідно зріс коефіцієнт обороту по прийому.

При цьому необхідно розрізняти природний рівень плинності в межах 3-5% від чисельності персоналу і підвищений, який призводить до значних втрат. Підвищена плинність персоналу є проблемою, яку слід вирішувати. Природний рівень, як правило, сприяє оновленню колективів. Цей процес відбувається безперервно і не вимагає надзвичайних заходів. Частина

працівників йде на пенсію, частина звільняється з різних причин, на їх місце приходять нові співробітники – в такому ритмі живе кожна організація. Проте плинність істотно перевищує природну межу. Основними причинами плинності кадрів та великої чисельності звільнених за власним бажанням є слабка мотивація професійної діяльності, неефективні підходи щодо управління кадрами тощо.

Що стосується гендерного аспекту, то слід зазначити, що переважну частину держслужбовців, становлять чоловіки. Ця тенденція чітко прослідковується протягом усього проаналізованого періоду

Чисельність чоловіків протягом аналізованого періоду зростає на 9 осіб, а жінок на 6 осіб. Таким чином, при зростанні чисельності працівників на 15 осіб, чисельності жінок зросла на 11,3, а чисельність чоловіків на 21,9%. Однак в загальній структурі чоловіки складають 56,38%, а жінки 43,61%. В розрізі категорій посад чоловіки займають вищі посади служби, аніж жінки.

Однією з основних причин такого становища є в цілому особливість служби, через що частина чоловіків які фактично відповідають за утримання сім'ї йдуть працювати у сферу бізнесу, де пропонують вищий заробіток.

Для подальшої характеристики кадрового забезпечення доцільно проаналізувати вікову структуру службовців Управління (рис.2.3.).

Аналіз за віковим критерієм дає підстави вважати, що молодь досить вагомо представлена в управлінні. Так, службовці віком до 30 років складають 26,6% чисельності усіх працівників управління. У 2020 році даний показник становив 17,72%. Кожний третій службовець в Управлінні знаходиться у найбільш працездатному віці (31–40 років). Дана вікова категорія становить 37,23% в загальній структурі. Необхідно також відмітити, що протягом аналізованого періоду досить стійкою залишається група державних службовців віком 60 років і старше. До цієї групи входить лише 1 особа.

Раціональне поєднання на службі знань, вмінь та досвіду осіб різного віку, дозволяє отримати додатковий позитивний ефект. Молодь приносить в управління нові ідеї, мислення, знання, що у поєднанні із досвідом старших за

віком колег створюють умови для прийняття ефективних рішень. Проте дане поєднання позитивно проявляється не у всіх структурних підрозділах. Це є досить негативним фактом, оскільки відсутні можливості обміну знаннями та досвідом.

Значний вплив на діяльність державно-управлінських кадрів справляє їх досвід роботи на службі. Характерною особливістю є досить стабільний кадровий склад.

За стажем роботи кожний третій працюючий знаходиться в інтервалі 3–5 років. Слід відмітити, що протягом аналізованого періоду спостерігається тенденція до збільшення стажу працюючих. Таким чином з кожним роком зростає частка державних службовців зі стажем роботи більше 10 років. Станом на 01.01.2023 р. їх питома вага становить 9,57% від загальної чисельності.

Для службовців ГУ характерним є високий освітній рівень. Протягом аналізованого періоду рівень освіти працівників поетапно збільшувався. Так на кінець 2023 року частка державних службовців, які мають вищу освіту складала 85,1% від загальної чисельності службовців.

Таким чином, проведений аналіз засвідчив зростання чисельності персоналу органу публічного управління, переважання в структурі працівників чоловіків та працівників вікової категорії від 31 до 40 років. Крім того, доведено, що найбільше в організації працює персоналу зі стажем від 3 до 5 років, а найменше – зі стажем роботи понад 10 років. Такі тенденції свідчать, що більш досвідчені працівники надають перевагу роботі в інших організаціях, що засвідчує проблеми із розвитком кар'єри.

## **2.2. Аналіз практики планування та розвитку кар'єри персоналу в органі публічного управління**

Найважливішим засобом професійного розвитку персоналу є професійне навчання – процес безпосередньої передачі нових професійних

навичок або знань співробітникам організації. Професійне навчання це комплексний безперервний процес, що включає в себе кілька етапів. Управління цим процесом починається з визначення потреб, які формуються на основі потреб розвитку персоналу організації, а також необхідності виконання співробітниками організації своїх поточних виробничих завдань.

В ГУ ДСНС України у Полтавській області професійний розвиток персоналу здійснюється за рахунок професійного навчання та підвищення кваліфікації працівників. Навчальний процес спрямований на підвищення рівня теоретичних знань і вдосконалення практичних умінь персоналу, впровадження нових форм управління його діяльністю. В цілі процесу входять також допомога фахівцям в адаптації на робочих місцях, формування середовища, готового до сприйняття інновацій та сучасних принципів пожежної справи. Особливе значення надається підвищенню рівня професіоналізму персоналу органу публічного управління.

Основна функція управління персоналом – організаційна: організація системи безперервного навчання персоналу на базі органу публічного управління з урахуванням існуючих потреб; виявлення потреби персоналу в підвищенні кваліфікації; організація і проведення науково-практичних конференцій, дискусій, семінарів для персоналу з актуальних проблем; підтримка зовнішніх зав'язків і контактів за профілем діяльності; забезпечення необхідною інформацією підрозділи органу публічного управління. Окрема увага приділяється спеціальній підготовці (зважаючи на функціональне призначення ГУ ДСНС України у Полтавській області та особливий статус його персоналу).

До функцій управління персоналу в ГУ ДСНС України у Полтавській області відносять:

- безперервне навчання персоналу на робочих місцях;
- підвищення кваліфікації для персоналу за затвердженими програмами;
- аналіз і корекція професійної підготовки молодих фахівців, їх адаптація на робочих місцях;

- підготовка персоналу до атестації та щорічної оцінки.

Контрольна функція полягає в контролі за застосуванням на практиці знань і вмінь, отриманих персоналом в процесі навчання.

Навчання персоналу в ГУ ДСНС України у Полтавській області має кілька рівнів:

1. Заняття з підвищення кваліфікації в відділах. План занять на рік складається начальником відділу, навчання проводиться з найбільш актуальних для персоналу конкретного відділу питань. Цей етап дуже важливий для адаптації молодих фахівців на робочих місцях. Проведення занять контролює один із заступників начальника ГУ ДСНС України у Полтавській області.

2. Навчання на базі ГУ. Проводяться заняття для підготовки персоналу до проходження атестації, на яких обговорюються найбільш актуальні і важливі питання, а також тематичні заняття, контроль знань і вмінь з найбільш важливих аспектів справи. Безперервне навчання будується з урахуванням його післядипломної характеру: звертають увагу на вихідний рівень знань; враховують вікові та характерологічні особливості персоналу, специфіку роботи різних служб. Щоб отримати оптимальний результат післядипломної підготовки, в першу чергу визначаються цілі навчання, зміст занять з урахуванням актуальності проблем; при викладанні використовуються різні методи навчання. На базі центру регулярно проводяться конференції та семінари з питань державної служби.

3. Підвищення кваліфікації персоналу на базі університетів.

Всі фахівці в ГУ ДСНС України у Полтавській області проходять спеціальну підготовку. Для цього використовують диференційовані навчальні програми. Навчання і підготовку кожен спеціаліст повинен пройти під час оформлення на роботу і в подальшому, з певною періодичністю, продовжувати освіту. Система освіти охоплює фахівців всіх рівнів, незалежно від стажу, віку тощо. Для персоналу різних відділів передбачається диференційована організація циклів, що різняться за тривалістю і

відображують найбільш актуальні питання, пов'язані з особливостями здійснення перевірки, а також покращення якості надання правової допомоги. Державний службовець самостійно обирає цікаві для нього теми і зручні формати навчання. Можна обирати заходи в Україні та за її межами, навчатися дистанційно і стаціонарно, у державному чи приватному закладі освіти тощо.

Важливим є питання про планування розвитку кар'єри. Кожній досить розвиненій, освіченій людині властиво планувати своє майбутнє. Звичайно, уявлення про це майбутнє в планах значно варіюються в залежності від багатьох об'єктивних і суб'єктивних обставин, але, як правило, найближчі два-три роки життя плануються досить докладно.

З метою налагодження ефективного процесу підвищення кваліфікації працівників (узгодження відряджень, відпусток, замін працівників) в ГУ ДСНС України у Полтавській області на початку року розробляються плани атестації та підвищення кваліфікації, зразок представлено у таблиці 2.2. За рахунок цього досягається оптимальний розподіл часу та коштів установи, безперебійність роботи структурних підрозділів, унеможлиблюється ситуація відсутності фахівців протягом певного проміжку часу.

Такі графіки складаються окремо по відділам установи та зводяться в єдиний графік. Зазначимо, що графік охоплює лише «очну» форму проведення навчання та не стосується заходів, в яких працівники можуть прийняти участь у позаробочій час, у тому числі дистанційно.

Крім планування на рівні установи, розвиток професійної кар'єри повинен плануватись кожним працівником самостійно. Планування розвитку кар'єри вимагає від співробітника і організації (якщо вона підтримує цей процес) певних посадових зусиль, але в той же час надає цілий ряд переваг, як самому співробітнику, так і організації, в якій він працює. Для співробітника це означає:

- потенційно більш високий ступінь задоволеності від роботи в організації;



- більш чітке бачення особистих професійних перспектив, можливість планувати інші аспекти власного життя;

- можливість цілеспрямованої підготовки до майбутньої професійної діяльності;

Організація отримує такі переваги:

- мотивованих і лояльних співробітників, що пов'язують свою професійну діяльність з даною організацією, а це підвищує продуктивність праці і знижує плинність робочої сили;

- можливість планувати професійний розвиток працівників і всієї організації з урахуванням їх особистих інтересів;

- плани розвитку кар'єри окремих співробітників в якості важливого джерела визначення потреб у професійному навчанні;

- групу зацікавлених у професійному зростанні, підготовлених, мотивованих працівників просування на ключові посади.

Опитування працівників Управління ГУ ДСНС України у Полтавській області про необхідність планування професійної кар'єри виявило, що 45% респондентів вважають, що планувати її можна не завжди і не для кожної посади. Велика частина опитаних (65%) висловилися за необхідність планування професійної кар'єри, але при цьому під словом «кар'єра» більше половини розуміють стандартно прийняте уявлення про кар'єру як «просування по службових сходах, займане становище в суспільстві, гарне матеріальне забезпечення». У 100% випадків строків планування кар'єри не дотримуються. Це свідчить про формальне відношення до процесу планування розвитку кар'єри, відсутність усвідомлення важливості цього процесу для подальшого зростання, відсутність знань про сучасні інструменти планування та розвитку професійної кар'єри працівників в умовах реформування органів публічного управління. Саме ці аспекти в подальшій роботі ми пропонуємо удосконалювати. Крім того розвиток професійної кар'єри багато в чому залежить від чинної системи мотивації, що склалася в досліджуваному органі публічного управління.

Забезпечення планування кар'єри та професійного розвитку персоналу – ключовий напрямок кадрової політики і одне із найважливіших завдань управління людськими ресурсами в органі публічного управління. Розробка і аналіз практичного використання нових навчальних моделей і педагогічних технологій безперервного професійного прогресування державних службовців стають дедалі актуальнішими темами наукових досліджень.

Створення дієвої системи планування кар'єри працівників актуалізується у зв'язку зі зростанням частки державних службовців, які отримували базову і післядипломну освіту десятки років тому, та малим «життєвим циклом» спеціальних знань і навичок. Зокрема, значна кількість вітчизняних працівників потребує вдосконалення знань і навичок відповідно до сучасних змін законодавства.

Розвиток кар'єри працівника органі публічного управління передбачає планування, реалізацію і контроль кар'єри з боку керівництва та полягає в тому, щоб з моменту прийняття працівника на роботу і до моменту його звільнення організувати планомірне горизонтальне і вертикальне просування співробітника в системі службових посад [40, с. 107].

Що стосується планування кар'єри, то це є складовою організаційного управління розвитком персоналу ГУ ДСНС України у Полтавській області, яка передбачає визначення цілей розвитку працівника та шляхів їх досягнення, наукове обґрунтування раціонального віку і нормативних термінів обіймання посади з урахуванням побажань та якостей працівника.

Розвиток кар'єри персоналу ГУ ДСНС України у Полтавській області спрямоване на забезпечення зв'язку між професійними цілями персоналу і потребами службового просування відповідно до стратегії управління органом публічного управління.

Підвищення рівня професіоналізму, самоствердження державних службовців є важливим чинником вдосконалення роботи організації. Планування кар'єри забезпечує подальший розвиток персоналу, професійно-кваліфікаційне просування працівників, їх перепідготовку.

Все це потребує взаємозв'язку планування кар'єри з плануванням виробничої адаптації, атестації, професійного навчання кадрів тощо.

Планування та управління розвитком кар'єри вимагає від працівників та роботодавців певних зусиль і, разом з тим, дає обом сторонам ряд переваг, що спонукає керівника органу публічного управління створювати систему управління розвитком кар'єри своїх співробітників (модель партнерства з планування і розвитку кар'єри тощо).

Так, для держаних службовців переваги здійснення планування та управління розвитком кар'єри можуть бути сформульовані таким чином:

- потенційно вища міра задоволення від роботи в органі публічного управління, можливість професійного зростання та підвищення рівня життя;
- більш чітке бачення власних професійних перспектив та можливість планувати інші аспекти свого життя;
- цілеспрямована підготовка до майбутньої професійної діяльності; покращення іміджу організації.

Особистий план розвитку кар'єри працівника визначає професійні інтереси та методи їх реалізації, які погоджуються з керівником, у процесі чого перевіряється реальність планування кар'єри, відбувається залучення керівника до процесу розвитку кар'єри конкретного співробітника та заручення його підтримкою.

Однак реалізація плану розвитку кар'єри залежить головним чином від самого працівника, оскільки успішність виконання посадових обов'язків за нормальних умов певною мірою гарантує службове зростання [37, с. 312].

Важливою складовою процесу управління розвитком кар'єри є оцінка досягнутого рівня розвитку. Вона може здійснюватися самим працівником, його керівником, старшим інспектором сектору персоналу.

Оцінка здійснюється періодично з метою коригування плану, усунення перешкод для розвитку кар'єри.

Не менше значення має і особисте, самостійне планування та реалізація кар'єри працівником. Це вимагає від нього постійної і серйозної роботи, що

включає [55, с. 218]:

- 1) початкове формулювання і подальше постійне уточнення своїх професійних цілей;
- 2) визначення та оцінку своїх професійних нахилів та здібностей;
- 3) вибір професії з урахуванням, з одного боку, нахилів та здібностей, а з іншого боку – ситуації на ринку праці;
- 4) одержання гарної освіти за обраною професією;
- 5) активний пошук підходящої роботи з наданням переваги перспективності перед надійністю чи вигідними стартовими умовами;
- 6) постійне відтворення і розвиток свого людського капіталу шляхом додаткової освіти та набуття цінного досвіду роботи, підтримання гарної фізичної форми;
- 7) підготовку в усіх аспектах до переходу на наступну сходинку службової кар'єри, до отримання високооплачуваної та більш перспективної посади;
- 8) професійну мобільність, під якою слід розуміти здатність і готовність працівника за необхідності не лише змінити місце роботи, але й освоїти нову професію;
- 9) реальна оцінка своїх можливостей з часом для того, щоб залишатися корисним своїй організації і, відповідно, при бажанні мати оплачувану роботу і після досягнення пенсійного віку.

Таким чином, самостійне планування та реалізація власної кар'єри працівником має бути систематичним та безперервним процесом, ґрунтуватись на самооцінці своїх ділових якостей та спрямовуватись на досягнення сформованих цілей кар'єри. Ціль кар'єри в цьому контексті – це не просто певна посада, робота чи сфера діяльності, це, перш за все, потреба людини, задля задоволення якої вона прагне мати конкретну роботу, займати визначений щабель у ієрархічній системі посад органу публічного управління тощо. З плином часу потреби людини змінюються, тому і цілі кар'єри постійно переглядаються під дією об'єктивних та суб'єктивних чинників.

В органах державної влади та місцевого самоврядування зазвичай здійснюється формування кар'єри працівників з урахуванням таких основних її етапів протягом трудового життя:

1. Підготовчий етап (до 25 років). Цей етап передбачає отримання людиною середньої чи вищої освіти, професії. В цей період відбувається пошук такого виду діяльності, який би задовольняв потреби людини та відповідав її можливостям. Якщо така діяльність знайдена, то починається процес самоствердження працівника як особистості та реалізація професійних і особистих планів.

2. Етап становлення (25–30 років). На цьому етапі працівник освоює обрану професію, набуває необхідних навичок, досвіду, формується його кваліфікація, виникає потреба у незалежності, турбота про добробут. У цьому віці створюються сім'ї, тому виникає необхідність отримувати вищі доходи.

3. Етап просування (30–45 років). Цей етап характеризується процесом росту кваліфікації, просуванням по службі, зростанням потреби в самостверженні, досягненні вищого статусу та більшої незалежності. Все більше проявляється потреба у зростанні заробітної плати та турбота про добробут.

4. Етап збереження (45–60 років). Для цього етапу характерне закріплення здобутих результатів, досягнення найвищого рівня кваліфікації, знань, умінь, досвіду, майстерності, можливість підйому на нові службові сходинки та найповнішого творчого самовираження. На цьому етапі працівник зацікавлений у задоволенні таких своїх потреб, як підвищення рівня доходів, причому з урізноманітненням джерел їх отримання (участь у прибутку, в капіталі, купівля цінних паперів тощо).

5. Завершальний етап (60–65 років). На цьому етапі відбувається пошук заміни, передача знань, умінь молоді, підготовка до виходу на пенсію. Працівник зацікавлений у збереженні високого рівня оплати праці та прагне збільшити інші джерела доходів, які б замінили заробітну плату з виходом на пенсію.

6. Пенсійний етап (після 65 років). Кар'єра працівника в цій організації завершена, однак з'являються можливості для самореалізації в інших сферах людського життя.

Таким чином, на кожному з зазначених вище етапів професійної кар'єри працівник задовольняє різні потреби та керується різними мотивами, врахування яких важливе для процесу управління персоналом підприємства, зокрема, кар'єрою співробітників.

Для ефективного формування кар'єри працівників необхідно використовувати програми і практику подолання ранніх проблем, пов'язаних з кар'єрою. Керівники, які бажають зберегти і розвинути молоді таланти, мають перед собою декілька альтернативних можливостей [16, с. 316]:

Для оцінювання процесу планування кар'єри в ГУ ДСНС України у Полтавській області ми запропонували 20 фахівцям та 15 пожежникам, взяти участь у опитуванні щодо ефективності та особливостей планування кар'єри та забезпечення професійного розвитку персоналу органу публічного управління. Запитання анкети і критерії оцінки відповідей наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3. Анкета самооцінки планування кар'єри та забезпечення професійного розвитку персоналу ГУ ДСНС України у Полтавській області

№ з/п	Запитання	Критерій оцінки
1	2	3
1.	Вік	Кількість повних років
2.	Стать	Жіноча/чоловіча
3.	Категорія посад	Б, В
4.	Загальний стаж державної служби	Кількість повних років
5.	Ранг державної служби	1-9 ранг
6.	Як Ви оцінюєте в балах свій рівень теоретичних до проходження підвищення кваліфікації?	0—100 балів
7.	Як Ви оцінюєте в балах свій рівень теоретичних знань після проходження підвищення кваліфікації?	0—100 балів
8.	Як Ви оцінюєте в балах свій рівень оволодіння практичними навичками до підвищення кваліфікації?	0—100 балів

9.	Як Ви оцінюєте в балах свій рівень оволодіння практичними навичками після підвищення кваліфікації?	0—100 балів
10.	Ефективність навчання за кордоном порівняно з особистим вітчизняним досвідом	К – краща, Г – гірша, Р – рівноцінна, Н – не знаю
	Основне джерело отримання професійної інформації	П – передатестаційні цикли, Т – тематичне удосконалення, Д – друковані праці, К – конференції, З – з'їзди, І – інтернет, В – локальні конференції, М – монографії
11.	Скільки професійних книг Ви придбали за останній рік?	0 – жодної, 1 – одна, 2 – дві, 3 – три і більше
12.	Чи проводиться планування кар'єри у вас в організації?	Так, Ні, Частково
13.	Чи задоволені ви результатами планування кар'єри у Вас в організації?	Так, Ні, Частково
14.	Хто фінансував Ваші витрати на навчання?	О – особисто, Р – роботодавець, К – компанія, Б – благодійник

Серед опитаних: 23 чоловіки і 12 жінок. Середній вік респондентів становив  $34,26 \pm 2,48$  року. Статистичний аналіз отриманих результатів виконано за допомогою пакета аналізу даних програми Microsoft Excel.

Згідно з результатами анкетування, навчанням за кордоном зацікавилися переважно молоді спеціалісти, які почали трудову діяльність (42,86% опитуваних).

Учасникам анкетування було запропоновано кількісно оцінити свій рівень знань і практичних навичок до і після підвищення кваліфікації. За результатами самооцінки, середній рівень теоретичних знань становив  $53,91 \pm 7,94$ , після підвищення кваліфікації –  $87,46 \pm 3,75$  за 100-бальною шкалою. Тобто, за оцінкою державних службовців, відзначено достовірний ( $p < 0,001$ ) абсолютний приріст на 33,55 бали і відносний приріст – на 62,23% рівня теоретичних знань після проходження підвищення кваліфікації. Рівень оволодіння практичними навичками становив  $58,94 \pm 8,66$ , після –  $91,43 \pm 3,1$  бали. Абсолютний приріст самооцінки рівня оволодіння практичними

навичками – 32,49 бали, відносний – 55,12% ( $p < 0,001$ , результат достовірний).

На думку більшості учасників навчання за кордоном було б для них ефективнішим, ніж подібне навчання в Україні. Лише 5,71% опитуваних не змогли для себе вирішити, яка система навчання була більш ефективною. Такий високий рівень оцінювання визначався, на нашу думку, як загальновідомими зі світової практики особливостями дослідженого циклу (навчання у малих групах, значна перевага практичного компонента, використання сучасних навчальних засобів тощо), так і високим культурно-освітнім рівнем викладачів конкретного навчального центру. Використання стимуляційних технологій, що значною мірою визначило успішність вивченого досвіду.

Більшість (82,86%) опитаних працівників виявились активними у своєму професійному розвитку і за останній рік придбали для цього  $\geq 1$  професійну літературу. Жодної книжки з професійної тематики не придбали 17,14% респондентів. Це свідчить про те, що більшість працівників, які навчалися за кордоном, і в Україні намагаються активно підвищувати свою професійну кваліфікацію. Сучасні педагогічні технології націлені на особистісний розвиток того, хто навчається, вони реалізуються на основі суб'єкт-суб'єктних відносин педагога і слухача – останній із пасивного об'єкта навчання перетворюється в рівноправного суб'єкта педагогічного процесу, який активно і творчо веде пошук нової інформації, підвищуючи свою обізнаність, вправність, компетентність.

Майже всі (91,43%) опитані фінансували навчання за рахунок роботодавця. Лише 1 респондент використав для цього кошти благодійника, а для 2 респондентів курс навчання повністю або частково оплатили за власні кошти.

Значення навчання персоналу як засобу досягнення стратегічних завдань органу публічного управління та запровадження необхідних системних організаційних змін наразі недооцінюється у системі публічного управління.



На питання щодо планування кар'єри персоналу в ГУ ДСНС України у Полтавській області 85% опитаних стверджували, що таке планування здійснюється і 32,3% зазначали, що воно їх повністю задовольняє; 15% опитаних зазначили, що кар'єрне планування наявне лише частково і воно їх не задовольняє.

Респонденти зробили декілька зауважень щодо планування кар'єри: «інформувати всіх про можливі курси професійного розвитку та підвищення кваліфікації», «забезпечувати рівні умови доступу до відвідування закордонних програм, семінарів, симпозіумів, конференцій», «фінансувати всі заходи пов'язані із професійним розвитком».

Таким чином, у забезпеченні безперервності та якості освіти і підвищення кваліфікації персоналу органу публічного управління заінтересовані державні інститути, неурядові організації, а також широка громадськість. Заходи у цій галузі мають стати частиною програми діяльності кожного органу публічного управління, оскільки наразі є потреби і передумови для реалізації концепції безперервного професійного розвитку суб'єктами не лише освітньої, а й управлінської практики.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАР'ЄРИ ПЕРСОНАЛУ

#### **3.1. Впровадження сучасних інструментів розвитку кар'єри персоналу органу публічного управління**

Ефективний механізм розвитку кар'єри працівників забезпечує досягнення головної мети функціонування організації – підвищення якості виконання функцій держави. В результаті виникає необхідність інтеграції стратегії планування кар'єри організації в загальну стратегію розвитку органу публічного управління, а значить, необхідність поєднання напрямів кар'єрного зростання окремих співробітників з цілями розвитку організації. При цьому виникає задача розробки таких інструментів, які б забезпечували управління розвитком кадровими ресурсами як єдиної системи в рамках загальної мети зростання конкурентоспроможності організації.

Поєднання індивідуальних планів навчання зі стратегією кар'єрного зростання працівника і стратегією розвитку кадрового потенціалу організації в цілому має здійснюватися в рамках цільового блоку механізму формування та розвитку професійних компетенцій працівника. З цією метою представляється доцільним впровадження в практику управління розвитком професійної кар'єри працівників органу публічного управління в якості базового інструменту планування і контролю наступних інструментів:

- стратегічної карти планування ділової кар'єри працівників організації;
- дорожньої карти розвитку ділової кар'єри працівника.

Стратегічна планування ділової кар'єри являє собою інструмент ефективного управління кадровим потенціалом на основі планування його кількісних і якісних параметрів у взаємозв'язку з стратегією розвитку органу публічного управління, а також із цілями модернізації сфери публічного

управління в цілому. Вона формується з орієнтацією на реалізацію потенційних переваг органу публічного управління, а також лімітують фактори реалізації даних переваг, які визначаються недостатнім рівнем розвитку кадрового потенціалу.

Стратегічна карта дозволяє чіткіше визначити поставлені цілі розвитку кадрового потенціалу органу публічного управління і відповідно визначити найбільш ефективні методи і засоби їх досягнення.

Процес розробки повинен починатися з аналізу стратегічного плану розвитку органу публічного управління і формування дерева цілей. Аналіз слід проводити на основі поєднання уявлень про потреби в підвищенні якості надання послуг органу публічного управління та про сучасні тенденції в сфері надання адміністративних послуг. Одночасно слід визначити конкретні вимоги до персоналу (кваліфікація, наявність певних компетенцій, наукові досягнення та ін.), які повинні бути забезпечені для досягнення поставлених цілей розвитку. Важливо підкреслити, що основними факторами, що визначають потребу в кадрах певної спеціальності, є демографічні, а також збільшення порушень трудового законодавства, в тому числі, внаслідок зміни нормативно-правової бази.

Потім слід проаналізувати стан кадрового потенціалу органу публічного управління на поточний момент часу і зіставити наявні характеристики трудових ресурсів з необхідними. На підставі такого зіставлення формується перелік змін, які необхідно реалізувати для досягнення бажаного стану кадрового потенціалу, а також оцінити попередні фінансові витрати на реалізацію необхідних заходів. Це робиться для того, щоб або виключити ті заходи, які не є досяжними з фінансової точки зору, або намітити заходи щодо залучення додаткових джерел фінансування, або скорегувати стратегію розвитку органу публічного управління. Одночасно слід визначити тимчасові горизонти реалізації можливих змін, щоб мати можливість вибудувати тимчасові контури стратегічних заходів.

Наступним етапом формування стратегічної карти планування кар'єри працівників органу публічного управління є розробка плану заходів (дерево рішень), що дозволяє задовольнити потребу в необхідному персоналі як шляхом найму на роботу нових співробітників, так і на основі підвищення кваліфікації, перепідготовки існуючих. Планування має охоплювати як найближчу перспективу (1-2 роки), так і стратегічну (більше 5 років). На найближчий і середньостроковий період, даний план заходів може бути зазначено з конкретними працівниками.

Визначаються загальні напрями реалізації програм підготовки, перенавчання без ув'язки із конкретним працівником, а з прив'язкою до посад або структурних підрозділів. Дані напрями конкретизуються за формами: перенавчання, стажування, цільова підготовка фахівців і т.п. Після того, як визначені основні напрями розвитку кар'єри працівників, слід здійснити вибір освітніх програм і організацій, що забезпечують їх реалізацію. Деталізований опис стратегічної карти представляється доцільним складати на термін 1-2 роки, оскільки в більш тривалому періоді часу він так чи інакше буде істотно змінюватися як по виконавцям, так і за змістом реалізованих освітніх програм. Тому для довгострокового періоду досить буде вказати основні напрями планування кар'єри.

Стратегічна карта планування кар'єри персоналу органу публічного управління дозволить наочно і в логічній послідовності уявити зміст його кадрової політики, а також сформулювати дерево цілей і дерево рішень щодо реалізації даної політики. Тим самим, підвищується прозорість здійснюваних в рамках кадрової політики управлінських рішень для працівників усіх рівнів управління, що в значній мірі підвищує ефективність її реалізації.

Етапність вирішення завдань формування стратегічної карти розвитку кар'єри в органу публічного управління представлена у вигляді схеми на рисунку 3.1.

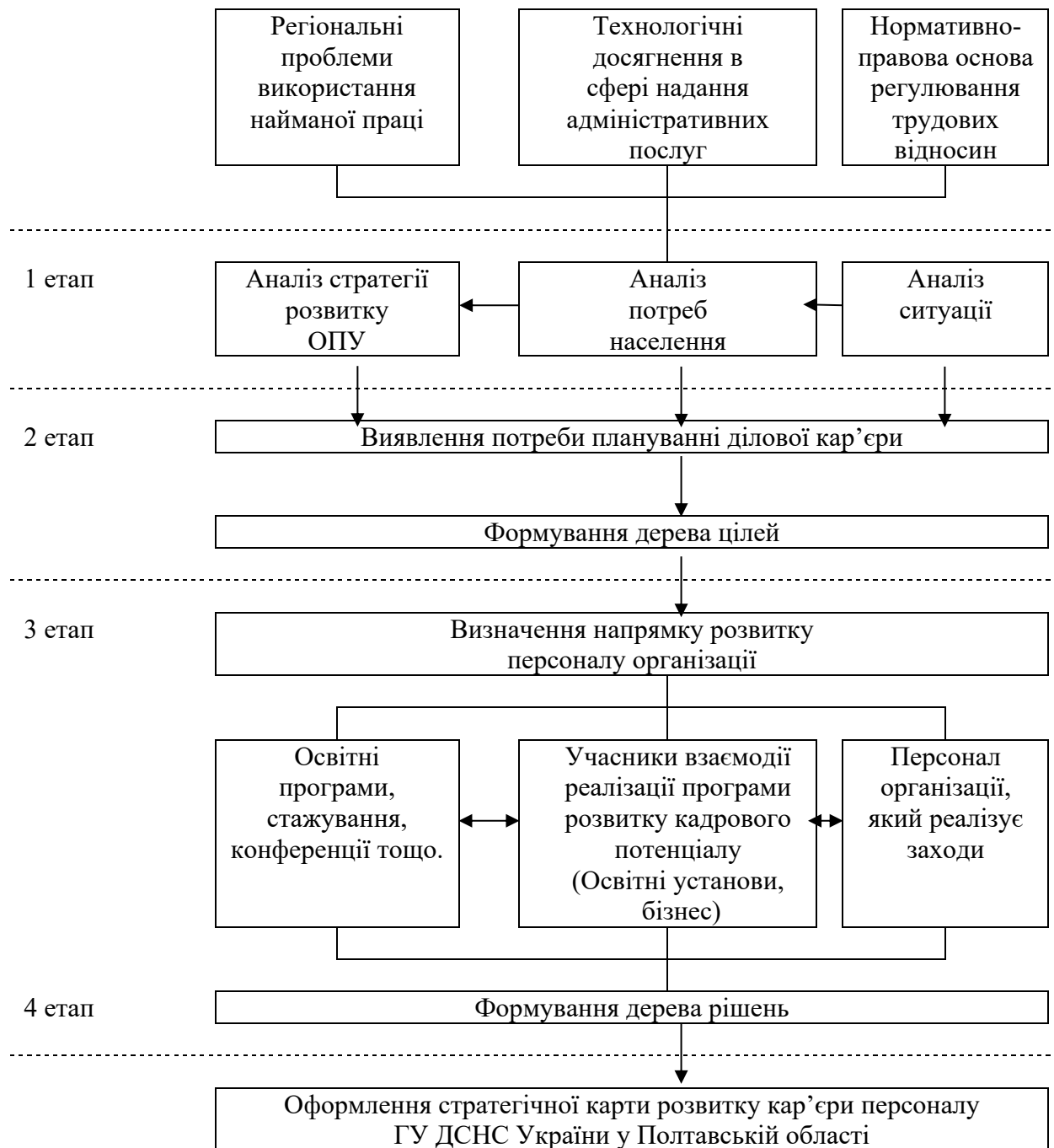


Рисунок 3.1 – Стратегічна карта розвитку кар'єри персоналу органу публічного управління

Примітка. Складено автором.

У свою чергу дорожні карти розвитку кар'єри працівника формуються з урахуванням стратегічної карти розвитку кар'єри працівників органу публічного управління. Дорожня карта розвитку професійної кар'єри працівника являє собою специфічний інструмент управління трудовим

потенціалом організації, що забезпечує завдання такого напрямку вектору професійного розвитку працівника, яке забезпечує узгодженість особистих потреб, пов'язаних з кар'єрними аспектами працівника і його професійним розвитком, зі стратегічними орієнтирами розвитку органу публічного управління.

У дорожній карті розвитку кар'єри працівника відображаються [41, с.180]:

- основні цілі в сфері професійного розвитку працівника у вигляді загального опису основних функціональних сфер, де необхідно розширення рівня професійної конкурентоспроможності;

- очікуваний результат, для чого розробляється дорожня карта, що включає опис конкретних знань, умінь і ключових компетенцій працівника в даній функціональній сфері;

- технології, методи, засоби розвитку необхідних складових професійної компетентності працівника.

Беручи до уваги, що в рамках систем безперервної професійної освіти атестація дається працівникові на 5 років, протягом яких він повинен реалізувати індивідуальний план навчання, передбачається, що дорожня карта також має розроблятися на 5 років.

Як відомо, кар'єра в сучасних теоріях управління персоналом розглядається як «результат усвідомленої позиції поведінки людини в своїй професійній діяльності і використовується як цільовий орієнтир в системі управління трудовим потенціалом організації» [43, с.62]. Однак не всі етапи кар'єри працівника безпосередньо проявляються в отриманні організацією максимально можливого ефекту від використання реалізованого ним трудового потенціалу. У зв'язку з цим важливою умовою цілеспрямованого формування певної якості трудових ресурсів органу публічного управління є узгодженість ділової кар'єри працівника зі стратегією і планами розвитку організації. Саме використання дорожньої карти розвитку кар'єри працівника дозволяє ефективно реалізувати кадровій службі органу публічного

управління таку важливу функцію як узгоджену реалізацію кар'єрних переміщень працівників і стратегічного розвитку організації.

У загальному вигляді концептуальне уявлення дорожньої карти розвитку кар'єри працівника органу публічного управління можна представити таким чином (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 – Дорожня карта розвитку кар'єри персоналу органу публічного управління

Примітка. Складено автором.

Просування по даній траєкторії визначається як особистими мотивами працівника, в числі яких потреба в певному статусі, рівень повноважень,

ставлення до роботи та інші, так і зовнішніми стимулами, що включають матеріальні і нематеріальні форми заохочення.

Для забезпечення узгодженості дорожньої карти розвитку кар'єри зі стратегічної планування кар'єри персоналу органу публічного управління в ній необхідно «закласти» такі показники, які дозволяють надати траєкторії професійного зростання формальні рамки з метою забезпечення планування та контролю процесу нарощування якості робочої сили органу публічного управління.

Зокрема, мова йде про наступні показники [20, с.60]:

- довжина маршруту – кількість професійних позицій (Посад) на шляху від початку руху до розглянутої найвищої (Кінцевої) точки руху;
- тривалість кожного етапу – період часу, необхідний для отримання необхідних професійних компетенцій або досягнення певного рівня професійної конкурентоспроможності.

Безумовно, ця карта не є жорстко заданим «маршрутом» професійного руху працівника і може бути скоригована як з урахуванням зміни особистих мотивів працівника, так і відповідно до змін цільових установок розвитку органу публічного управління.

Змістовне наповнення дорожніх карт планування кар'єри визначається працівником самостійно, а необхідність її поєднання зі стратегічним планом розвитку кадрового потенціалу організації носить рекомендаційний характер. Цілком можливо, що працівник планує розвиток своєї кар'єри в відповідно до особистих міркувань, які можуть не завжди відповідати планам вищого керівництва. Тому після заповнення працівниками своїх дорожніх карт слід проаналізувати, якою мірою вони взаємопов'язані зі стратегічною картою планування кар'єри персоналу організації. Слід зазначити, що така орієнтація системи управління розвитком кадрового потенціалу органу публічного управління дозволить не тільки забезпечити формування заданих якісних характеристик трудових ресурсів, а й забезпечить формування кадрового резерву, що сприяє зростанню конкурентного потенціалу організації в цілому.



Таким чином, змістовне наповнення дорожньої карти багато в чому залежить від того, на якій фазі професійного розвитку знаходиться працівник, що вимагає удосконалення системи оцінки, атестації та мотиваційних механізмів підвищення професіоналізму працівників органу публічного управління.

### **3.2. Ідентифікація мотиваційних чинників кар'єрного росту персоналу органу публічного управління**

Реалізація кадрової політики, в тому числі управління кар'єрою персоналу – один з основних напрямків підвищення ефективності діяльності органу публічного управління. Аналіз літератури показав, що має місце велика кількість публікацій, в яких аналізується кар'єра осіб різних професій.

З метою визначення пливучості кар'єри на поведінку персоналу органу публічного управління нами проводилось анонімне анкетування 85 державних службовців.

Досліджена динаміка переміщень опитаних по службових сходах. Так, число осіб, які займають посади провідних-фахівців, з кожним роком професійної діяльності скорочувалася (з 88,0 % до 24,0%); керівників (начальників) структурних підрозділів – збільшувалася до дев'ятого року (з 7,0% до 28,0%), а потім починало поступово зменшуватися (до 20,0%).

Працівники органів публічного управління оцінили за 10-бальною шкалою успішність своєї кар'єри. Виявилось, що у 91,5% вона склала 5-7 балів, тобто була «успішною», у 8,05% – 8-10 балів ( «дуже успішною»), а в середньому – 5,37 бали.

Відомо, що кар'єра може бути професійною (зростання знань, умінь, навичок: спеціалізація; транспрофесіоналізація – розширення інструментарію і сфер діяльності) і посадовою або внутрішньоорганізаційною (пов'язана з траєкторією руху людини в організації: вертикальною – кар'єрне зростання; горизонтальною – в різних підрозділах одного рівня ієрархії; центрострімкою – просування до ядра організації, центру управління, все більш глибоке

включення в процеси прийняття рішень). На думку 79,6% опитаних, для них у пріоритеті професійна кар'єра; 14,6% обрали кар'єрне зростання і для 5,8% різниці не було.

Респонденти визначили цілі своєї кар'єри. Практично всі погодились з класичним комплексом цілей. Крім того респонденти визначились з пріоритетністю цілей своєї кар'єри (з 1 по 9 рангове місце, тобто у напрямку зниження пріоритету):

1. «Займатися видом діяльності чи мати посаду, яка відповідає самооцінці, приносить моральне задоволення»;
2. «Мати роботу або посаду, яка дозволяє отримувати високу заробітну плату, інші матеріальні блага»;
3. «Працювати за професією або займати посаду, яка дозволяє досягти певного ступеня незалежності»;
4. «Бажання приймати самостійні рішення»;
5. «Займати посаду, яка посилює можливості по досягненню більш високих результатів діяльності»;
6. «Мати роботу або посаду, яка дозволяє продовжити активне навчання»;
7. «Прагнення самоствердитися»;
8. «Бажання «завоювати» повагу членів сім'ї, оточуючих»;
9. «Прагнення керувати підлеглими».

При відповіді на питання: «Якої найвищої посади Ви хочете досягти в своїй кар'єрі», більшість респондентів вказали на начальника відділу (41,2%) і заступника начальника управління (30,6%). Тільки 4,7% відзначили, що претендують на посаду начальника органу публічного управління.

Опитані також розподілили своїх колег в залежності від видів кар'єри:

- «ситуаційна» (коли не потрібно заздалегідь враховувати якісь фактори планування кар'єри – все само прийде) – 20,8%;

- «власноручна» (працює настільки професійно, що це саме по собі прокладає дорогу в посадових «джунглях», так як такому напору неможливо протистояти) – 19,1%;

- «залежна від начальника» (формує свою роботу «під начальника», від якого залежить кар'єра) – 16,8%;

- «по трупах» (кар'єрні інтереси превалюють в житті – людина ні перед чим не зупиняється в бажанні пройти найбільш короткий шлях до потрібної посади, використовуючи різні методи і прийоми, «знищуючи» суперників) – 13,5%;

- «від розвитку об'єкта» (спочатку керівник очолює невеликий підрозділ, а потім домагається розвитку його або перетворення в більш великий зі зміною посади) – 13,2%;

- «системна» (в єдине ціле пов'язуються різні складові частини кар'єри, що вимагає створення організаційного фундаменту її планування) – 16,6%.

Респонденти розподілили своїх колег і в залежності від приналежності до чотирьох відомих типових моделей кар'єри:

- «трамплін» (тривалий підйом по службовій драбині з поступовим зростанням потенціалу, знань, досвіду і кваліфікації, зміна посад на більш складні і краще оплачувані, заняття вищої для себе посади протягом тривалого часу, потім – пенсія) -30,4%;

- «сходи» (після заняття вищої для себе посади, планомірний спуск з виконанням менш інтенсивної роботи, що не вимагає прийняття складних рішень в екстремальних ситуаціях, керівництва великим колективом) – 27,4%;

- «змія» (горизонтальне переміщення працівника з однієї посади на рівнозначну шляхом призначення, потім – вищестоящу посаду і т.д.) – 22,8%;

- «роздоріжжя» (після закінчення певного терміну роботи, проходження комплексної оцінки (атестації) з прийняттям рішення про підвищення, переміщення або пониження в посаді) – 19,4%.

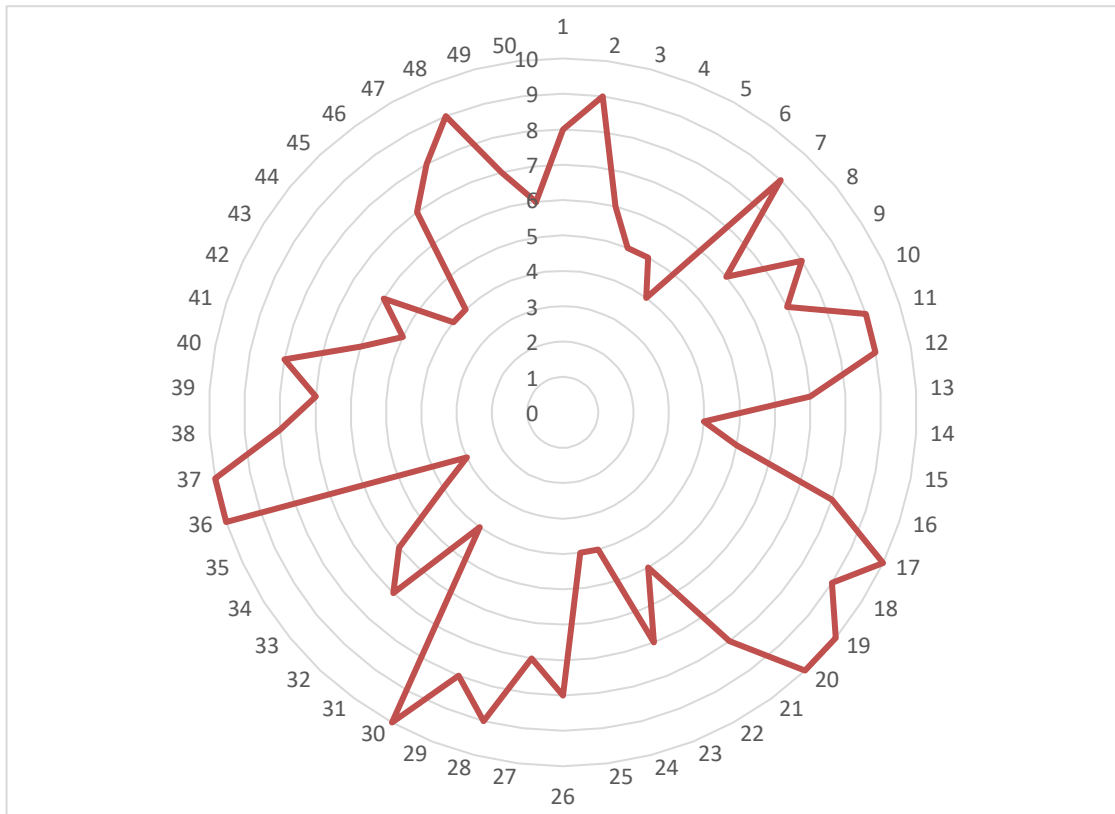
Цікаво, що самі опитані хотіли б відповідати вище перерахованим типовим моделям кар'єри наступним чином: «сходи» – 50,7%; «Трамплін» – 32,4%; «Змія» – 14,2%; «Роздоріжжя» – 2,7%.

Близько 43,9% опитаних вважали, що їхній кар'єрі ніщо не заважає (не заважало). У той же час інші респонденти визначили ряд факторів, що перешкоджають просуванню по службових сходах в органах публічного управління області (у напрямку зниження пріоритету):

- небажання використовувати не зовсім етичні методи;
- сімейні обставини;
- особливості індивідуально-психологічних якостей;
- бажання тільки підвищувати рівень своєї професійної майстерності;
- відсутність відповідних «зв'язків» і можливості підвищувати свою професійну майстерність;
- недостатнє матеріальне забезпечення;
- слабка здоров'я;
- недоліки в первинній освіті (у ВНЗ).

Опитані визначили 50 показників, які сприяють кар'єрі персоналу органу публічного управління (рис 3.3).

Існує ряд варіантів стратегії поведінки керівників на новій посаді. Респонденти з досвіду повсякденної діяльності розподілили своїх колег в залежності від вибору ними тієї чи іншої стратегії (табл. 3.1).



Умовні позначення: 1. Високий рівень інтелекту. 2. Компетентність в тій специфічній діяльності, яка характеризує організацію. 3. Прагнення до набуття нових знань, постійного самовдосконалення, критичного сприйняття і переосмислення навколишньої дійсності. 4. Ініціативність, прагнення до пошуку нових форм і методів роботи, перетворень, нововведень. 5. Здатність піклуватися про людей. 6. Прагнення підвищувати рівень професійної підготовленості підлеглих. 7. Високі моральні стандарти (уявлення про хороше і погане, правильне і неправильне, добро і зло, справедливості, чесності, а також сукупність норм поведінки, що впливають з цих уявлень). 8. Високий рівень внутрішньої культури. 9. Уміння забезпечити стабільне функціонування органу публічного управління. 10. Уміння поставити і розподілити серед виконавців завдання, координувати і контролювати їх здійснення. 11. Уміння планувати свою роботу. 12. Уміння підтримувати дисципліну у підлеглих і організувати свою роботу. 13. Позитивна мотивація на виконання професійного обов'язку. 14. Чуйність, дбайливість, доброзичливе ставлення до людей. 15. Оптимізм. 16. Впевненість в собі. 17. Домінантність. 18. Честолубство. 19. Прагнення до влади, особистої незалежності. 20. Прагнення до лідерства в будь-яких обставинах, а часом і за будь-яку ціну. 21. Підвищений рівень прагнень. 22. Сміливість. 23. Рішучість. 24. Самостійність. 25. Самовладання. 26. Стійкість. 27. Наполегливість. 28. Напористість. 29. Обов'язковість. 30. Відповідальність. 31. Самообмеження. 32. Витримка. 33. Сумлінне ставлення до роботи. 34. Безкомпромісність у відстоюванні своїх прав. 35. Здатність до компромісу при прийнятті рішень. 36. Контактність, комунікабельність, вміння заручитися підтримкою людей. 37. Уміння переконати в правильності своєї точки зору, повести за собою. 38. Воля (здатність людини досягати поставлених цілей в умовах реальних труднощів). 39. Оперативність (здатність правильно і швидко здійснювати ті чи інші практичні завдання). 40. Уміння швидко обрати головне і сконцентруватися на ньому, але при необхідності легко перебудуватися. 41. Здатність керувати собою, своєю поведінкою, робочим часом, взаєминами з оточуючими. 42. Готовність йти на ризик. 43. Працьовитість. 44. Здоров'я. 45. Високий рівень фізичної працездатності. 46. Вражаюча зовнішність. 47. Матеріальна забезпеченість. 48. Освіта (рівень ВНЗ, який закінчив). 49. Професійна кваліфікація. 50. Досвід практичної роботи.

Рисунок 3.3 – Характеристики, що сприяють кар'єрі в органах публічного управління (значимість за 10-бальною шкалою).

Примітка. Складено автором на основі результатів опитування працівників органів публічного управління

Таблиця 3.1. Варіанти стратегії поведінки керівників органів публічного управління на новій посаді

Стратегія	Посада	
	Заступник керівника структурного підрозділу	Керівник структурного підрозділу
ВИЧКУВАЛЬНА. Полягає в поступовому вивченні ситуації, проблем і особливостей роботи попередника. Лише після цього – початок активних дій	20,9%	26,6%
КРИТИЧНА. Виходячи з оцінки дій попередників як незадовільних, а оточуючих як пасивних виконавців, перехід до активних дій і спроб відразу привести все в норму.	7,4%	9,7%
ТРАДИЦІЙНА. Передбачає дії по руху за траєкторією, сформованою попередником з використанням його ж методів роботи	48,8%	31,6%
РАЦІОНАЛЬНА. Ґрунтується на відборі кількох напрямків діяльності з метою швидко вирішити нагальні питання. Може принести новачкові успіх, показати його вміле керівництво. В процесі її реалізації потрібно поступово вчити підлеглих працювати по-новому	22,9%	32,1%
Всього	100	100

Примітка. Складено автором на основі результатів опитування працівників органів публічного управління


Видно, що, з досвіду респондентів, їх колеги обирали різні варіанти стратегії поведінки в новій посаді. Так, раціональній стратегії в більшій мірі віддавали перевагу керівники структурних підрозділів, традиційну – заступники керівників структурних підрозділів органів публічного управління. Істотно менше число державних службовців на всіх розглянутих посадах вибирали критичний варіант стратегії.

Крім того, 45,3% персоналу виявили бажання щодо планування їх кар'єрного розвитку, та зазначили, що таке планування позитивно вплинуло б на результати їх діяльності. Натомість 54,7% працівників наразі задовольняє все як є і в плануванні та розвитку своєї кар'єри вони не зацікавлені. Тому з

метою мотивування працівників, які зацікавлені в кар'єрному рості пропонуємо сектору персоналу розробити кар'єрограму з чітким визначенням переліку посад а також часу перебування на них та зобов'язання працівників щодо розвитку та підвищення кваліфікації.

Приклад кар'єрограми для фахівця відділу організаційно-аналітичного забезпечення представлено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2. Кар'єрограма для фахівця відділу організаційно-аналітичного забезпечення

Посада	Строк перебування на посаді	Умова переходу на вищий щабель ієрархії	Траєкторія руху
Вихід на пенсію	-	-	
Головний лікар	5 років	- захист дисертації доктора наук в публічному управлінні; - постійне підвищення кваліфікації в своїй професійній сфері; - 10 публікацій у фахових виданнях за спеціальністю - проходження 5-ти стажувань за фахом	
Заступник начальника управління	10 років	- постійне підвищення кваліфікації в своїй професійній сфері; - вступ в докторантуру, початок роботи над дисертаційним дослідженням; - 5 публікацій у фахових виданнях за спеціальністю - проходження 4-х стажувань за фахом	
Начальник відділу	5 років	- захист дисертації доктора філософії з публічного управління; - постійне підвищення кваліфікації в своїй професійній сфері; - 3 публікацій у фахових виданнях за спеціальністю - проходження 3-х стажувань за фахом	
Заступник начальника відділу	5 років	- постійне підвищення кваліфікації в своїй професійній сфері; - вступ в аспірантуру, початок роботи над дисертаційним дослідженням; - 2 публікації у фахових виданнях за спеціальністю - проходження 2-х стажувань за фахом	
Провідний спеціаліст	5 років	- отримання освітнього ступеня магістра за спеціальністю Публічне управління; - постійне підвищення кваліфікації в своїй професійній сфері; - проходження 1 стажування за фахом	
Спеціаліст	2 роки	- проходження перевірки практичних навиків; - проходження тестування; - проходження співбесіди; - проходження щорічної оцінки	

Примітка. Запропоновано автором.

Представлена кар'єрограма є орієнтовною і може бути розроблена для різних категорій та спеціальностей від початку їх роботи в органі публічного управління. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність планування кар'єрного зростання персоналу, умотивувати його до професійного розвитку

та забезпечити планомірне переміщення працівника кар'єрними сходами у разі виконання ним умов переходу на вищий рівень службової ієрархії.

Опрацьовані в цьому параграфі інструменти можуть бути використані сектором персоналу органу публічного управління для планування розвитку кар'єри персоналу, підвищення рівня його професіоналізму та мотивування до зростання якості надання адміністративних послуг.



## ВИСНОВКИ

Таким чином, магістерська робота присвячена вирішенню важливого завдання, пов'язано з удосконаленням процесів розвитку кар'єри персоналу органу публічного управління. Основні висновки та пропозиції дослідження зводяться до наступного:

1. На основі системного аналізу літературних джерел визначено, що кар'єра – це індивідуально усвідомлена позиція і поведінка індивіда, пов'язана з трудовим досвідом і діяльністю впродовж трудового життя людини. В свою чергу розвиток кар'єри являє собою цілеспрямоване просування обраним трудовим шляхом і передбачає підвищення статусу працівника, зростання поваги до нього, збільшення матеріальної винагороди за його професійну діяльність. Кар'єра, її інтерпретація у майбутньому мають індивідуальний характер. Основним завданням кадрової служби органу публічного управління є виокремлення працівників, які мають бажання, потенціал, схильність до саморозвитку та управлінської діяльності.

2. Встановлено, що процес розвитку кар'єри – один з напрямків кадрової роботи в організації, орієнтований на визначення стратегії та етапів розвитку і просування фахівців. З іншого боку, розвиток кар'єри – це процес порівняння потенційних можливостей, здібностей і цілей людини з вимогами організації, стратегією і планами її розвитку, що виражається в складанні програми професійного і посадового зростання. Розвиток кар'єри має певні цілі, завдання, результати як для організації, так і для працівника. Для ефективного розвитку кар'єри персоналу організація повинна подбати про створення такої системи розвитку кар'єри та її складових елементів, які б дозволяли працівникам досягати кар'єрних успіхів і бути задоволеними своїм професійним розвитком.

3. Встановлено, ГУ ДСНС України у Полтавській області є територіальним органом Державної служби України з надзвичайних ситуацій

у Полтавській області. Основними завданнями Головного управління на відповідній території є реалізація державної політики у сфері цивільного захисту, захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій, запобігання їх виникненню, ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій, рятувальної справи, гасіння пожеж, пожежної та техногенної безпеки, діяльності аварійно-рятувальних служб; здійснення державного нагляду (контролю) за додержанням і виконанням вимог законодавства у сфері цивільного захисту, пожежної та техногенної безпеки, діяльності аварійно-рятувальних служб; внесення на розгляд ДСНС пропозицій щодо забезпечення формування та реалізації державної політики у зазначених сферах; реалізація в межах повноважень, передбачених законом, державної політики у сфері волонтерської діяльності.

4. На основі аналізу практики розвитку кар'єри доведено, що в органах публічного управління розвиток кар'єри персоналу здійснюється в основному за рахунок професійного навчання та підвищення кваліфікації працівників. Навчальний процес спрямований на підвищення рівня теоретичних знань і вдосконалення практичних умінь персоналу, впровадження нових форм управління його діяльністю. В цілі процесу входять також допомога фахівцям в адаптації на робочих місцях, формування середовища, готового до сприйняття інновацій та сучасних принципів надання адміністративних послуг. Особливе значення надається підвищенню рівня професіоналізму персоналу органу публічного управління. Керує навчально-методичним процесом заступник начальника. Основна функція навчально-методичного процесу – організаційна: організація системи безперервного навчання персоналу на базі органу публічного управління з урахуванням існуючих потреб; виявлення потреби персоналу в підвищенні кваліфікації; організація і проведення науково-практичних конференцій, дискусій, семінарів для персоналу з актуальних проблем; підтримка зовнішніх зав'язків і контактів за профілем діяльності; забезпечення необхідною інформацією підрозділи органу публічного управління.

6. Запропоновано впровадження в практику управління розвитком кар'єри працівників органів публічного управління таких інструментів як стратегічна карта розвитку кар'єри працівників організації та дорожня карта розвитку кар'єри працівника. Стратегічна карта дозволяє чіткіше визначити поставлені цілі розвитку кар'єри працівників органу публічного управління і відповідно визначити найбільш ефективні методи і засоби їх досягнення. Використання дорожньої карти розвитку кар'єри працівника дозволяє ефективно реалізувати сектору персоналу органу публічного управління таку важливу функцію як узгоджену реалізацію кар'єрних переміщень працівників і стратегічного розвитку організації.

7. Визначено індикатори мотивації кар'єрного розвитку персоналу органів публічного управління. Визначено типову динаміку і успішність переміщень по службових сходах, пріоритети реалізації кар'єри, її цілі та їх значимість, фактори, які перешкоджають кар'єрі. Здійснено розподіл персоналу за видами і типовим моделям просування по службових сходинках, варіантах стратегії поведінки на новій посаді. Запропоновано в якості інструменту планування кар'єри використовувати кар'єрограму.

Отже, опрацьовані в роботі теоретичні положення та практичні пропозиції можуть бути використані в практиці розвитку кар'єри персоналу різних органів публічного управління та, зокрема, Головного управління ДСНС України в Полтавській області.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексєєва С. В. Підготовка майбутніх фахівців до розвитку професійної кар'єри: теорія і практика : монографія. К. : Міленіум, 2018. 484 с.
2. Алюшина Н. Кіберпрофесіоналізація фахівців публічної сфери. *Вісник національної академії прокуратури України*. Київ : НАПУ, 2017. № 3(49). С. 57–63.
3. Алюшина Н. Організація роботи державних службовців в умовах воєнного стану. *Публічне управління та регіональний розвиток : Науковий журнал*. 2022. № 16. С. 284–313.
4. Алюшина Н. О. Науково-методичний супровід процесу управління персоналом у державних органах. *Експерт : Парадигми юридичних наук і державного [Електронне наукове видання]*. Київ : Вид-во Ліра-К. 2021. № 3(15). С. 226–236.
5. Антонов В. М. Прикладна та професійна акмеологія : монографія. К. : «Аграр Медіа Груп». 2014. 351 с.
6. Антонова Л. В., Козлова Л. В. Професіоналізація державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування як напрям реалізації теорії лідерства в публічному управлінні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 1. С. 29–36.
7. Артеменко Н. Ф. Управління професіоналізацією кадрів державної служби України : автореф.. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Дніпропетровськ, 2010. 20 с.
8. Біла-Тіунова Л. Р. Службова кар'єра в Україні : монографія. Одеса : Фенікс, 2011. 540 с.
9. Ботвінов Р. Г. Публічна служба особливого призначення в Україні : монографія. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2017. 279 с.
10. Василевська Т. Е., Саламатов В. О., Марушевський Г. Б. Етика державного управління: підручник / за заг. ред. Т. Е. Василевської. К.: НАДУ, 2015. 204 с.

11. Газарян С. В. Професіоналізація служби в органах місцевого самоврядування: зміст, форми та методи : автореф. дис. ... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.03; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ, 2011. 36 с.
12. Галкіна Н. М. Окремі правові аспекти професійного розвитку державних службовців. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. № 12. С. 180–183.
13. Головань М. С. Компетенція і компетентність: досвід теорії, теорія досвіду. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/324272272.pdf> (дата звернення: 08.11.2023).
14. Гончарук Н. Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія і практика : монографія. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2012. 342 с.
15. Грищук А. Б. Принцип професіоналізму в державній службі. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія ПРАВО*. 2021. № 65. С. 227–232.
16. Гуменний О. Д. Становлення професійної кар'єри майбутніх фахівців як запорука гідної праці : монографія. Київ. Міленіум, 2016. 261 с.
17. Державна кадрова політика: теоретико-методологічне забезпечення: монографія / В. М. Олуйко, В. М. Рижих, І. Г. Сурай та ін.; за заг. ред. В. М. Олуйка; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. К. : НАДУ, 2008. 418 с.
18. Доценко Т. Кар'єра публічних службовців в умовах реформування системи державного управління в Україні. *Публічне управління та регіональний розвиток : Науковий журнал*. 2020. № 8. С. 541–563.
19. Доценко Т. Питання залучення молоді до державної служби. *Публічне управління та регіональний розвиток : Науковий журнал*. 2021. №12. С. 538–545.
20. Доценко Т. Управління професійною кар'єрою в органах виконавчої влади України. *Україна 2030: публічне управління для сталого розвитку*

- : матеріали щоріч. міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 2020 р.) : у 3 т. / за заг. ред. А. П. Савкова, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2020. Т. 2. С. 199–201.
21. Деякі питання реалізації концептуальних напрямів реформування системи органів, що реалізують державну податкову та митну політику. Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 5 липня 2019 року № 542-р (зі змінами і доповненнями, внесеними розпорядженням Кабінету Міністрів України від 13 травня 2020 року № 569-р)
  22. Доценко Т. А. Управління професійною кар'єрою державних службовців в умовах повоєнної трансформації: європейський досвід для України. *Державна служба України: сучасні виклики та перспективи повоєнної трансформації* : зб. тез учасників щорічного міжнародного круглого столу до Дня державної служби України, 17 чер. 2022 р., м. Київ / за заг. ред. Л. Г. Комахи. Київ: Навч.-наук. ін-т публ. упр. та держ. служби КНУ імені Тараса Шевченка, 2022. С. 136–139.
  23. Дьомін О. Державна кадрова політика: система роботи з кадрами державної служби. *Вісник державної служби України*. 2001. № 2. С. 65–84.
  24. Енциклопедичний словник з державного управління / Уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. К. : НАДУ, 2010. 820 с.
  25. Жмінка С. П. Зарубіжний досвід впровадження компетентнісного підходу в державне управління. *Ефективність державного управління* : зб. наук. пр. 2013. Вип. 37. С. 451–458.
  26. Жуковська В. Теоретико-методологічні засади кадрового аудиту. *Вісник Київського торговельно-економічного університету*. 2017. № 4. С. 48–56.
  27. Зінченко О. До питання професіоналізму в державній службі. *Вісник державної служби*. 2006. № 1. С. 18–22.
  28. Ірхін Ю. Б., Федоренко В. Л. Діагностика та розвиток професійних управлінських і лідерських здібностей державних службовців і

- службовців органів місцевого самоврядування в Україні : навч. посібник / За ред. проф. Ю. В. Ковбасюка і проф. В. Л. Федоренка. К. : Вид-во Ліра- К, 2015. 114 с.
29. Іжа М., Попов С., Пахомова Т. Сучасні аспекти професіоналізації державної служби в Україні : Монографія / За заг. ред. М. М. Іжі. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2009. 220 с.
30. Кагановська Т. Є. Вплив бюрократії на організацію управлінської діяльності: історико-правовий аналіз. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Право*. 2019. № 28. С. 11–18.
31. Кадрова політика і державна служба : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Н. Т. Гончарук, Н. А. Липовська [та ін.]; за заг. ред. проф. С. М. Серьогіна. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2011. 352 с.
32. Кадрове забезпечення органів місцевої влади у сфері надання публічних послуг / за заг. ред. О. І. Васильєвої, Н. В. Васильєвої, О. С. Ігнатенка. Київ: НАДУ, 2018. 284 с.
33. Капіца В. Ф., Орлова О. І., Шурупова К. В. Професійна кар'єра успішного фахівця : монографія / Під заг. наук. редакцією д.ф.н., проф. В. Ф. Капіци. Кривий Ріг : Видав. центр ДВНЗ «КНУ», 2013. Том 1. 508 с.
34. Карпінський Б., Залуцька Н. Напрями розвитку управління людськими ресурсами в органах Державної податкової служби. *Управління персоналом*. 2004. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/12345-6789/20058/08-Karpinskiy.pdf?sequence=1>. (дата звернення: 08.11.2023).
35. Кішіловська І., Кішіловський М. Адмінстратегія. Ваша успішна кар'єра в сфері державного управління. К. : Основи. 2017. 368 с.
36. Колісніченко Н. М., Стойкова Г. Г. Особливості професіоналізації державних службовців: етапи, стадії, підходи. *Теоретичні та прикладні питання державотворення : зб. наук. пр.: ОРІДУ НАДУ*, 2009. Вип. 4. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/tppd/2008-4/R\\_3/09knmesp.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/tppd/2008-4/R_3/09knmesp.pdf). (дата звернення: 08.11.2023).

37. Линдюк О. Профілі професійної компетентності державних службовців як складова модернізації державної служби. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2015. Вип. 4(27). С. 187–199.
38. Липовська Н. Особливості інституційного розвитку державної служби України. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2009. Вип. 2(2). URL : [www/druara.dp.ua/zbirnik](http://www/druara.dp.ua/zbirnik). (дата звернення: 08.11.2023).
39. Ліненко А. Ф. Професійна діяльність та готовність до неї. *Вісник Одеського інституту внутрішніх справ*. 1998. № 2. С. 168–170.
40. Лозовецька В. Фактори та проблеми, що впливають на кар'єрний розвиток сучасної особистості. *Молодь і ринок*. 2019. № 9(176). С. 44–50.
41. Лозовецька В. Т. Професійна кар'єра особистості в сучасних умовах праці : монографія. Київ, 2015. 244 с.
42. Малиновський В. Я. Публічна служба в Україні: підручник. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2018. 312 с.
43. Мельник В. І. Управління персоналом в системі державної служби України : дис. на здоб. наук. ступ. докт. філос. за спец. 281 «Публічне управління та адміністрування». Одеська політехніка, 2022. 289 с.
44. Методичні рекомендації для визначення рівня професійних кваліфікацій за Національною рамкою кваліфікацій (Схвалено – рішення Національного агентства кваліфікацій від 17.09.2021 року, протокол № 12 (48). URL : <https://drive.google.com/file/d/15b6cMXzVhm-SsrbruQ5hnJpS9XDLkImT/view> (дата звернення: 08.11.2023).
45. Методичні рекомендації щодо визначення ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В» (Затверджені наказом НАДС від 27.11.2017 р., протокол № 237). URL : <https://nads.gov.ua/> (дата звернення: 08.11.2023).
46. Модернізація галузі науки державного управління в умовах суспільних реформ в Україні : монографія / Авт. кол. : О. М. Петроє та ін.; за заг. ред. О. М. Петроє, Л. І. Федулової. Київ : НАДУ, 2020. 552 с.



47. Муніципальний менеджмент: у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях: [навч. посіб. у схемах, таблицях] / Авт. кол. : О. Н. Євтушенко, В. М. Ємельянов В. І. Андріяш. Миколаїв: Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2017. 332 с.
48. Момот М. Ф. Управління кар'єрним зростанням працівників державної податкової адміністрації. *Право і безпека*. 2005. № 1. С. 135–138.
49. Морально-етичні засади розвитку державної служби України: європейський та вітчизняний досвід : монографія / С. М. Серьогін, О. В. Антонова, Н. Т. Гончарук та ін. ; за заг. ред. та наук. ред. С. М. Серьогіна. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2007. 277 с.
50. Москаленко Н. О. Ділова кар'єра. Х. : Вид. ХНЕУ, 2005. 152 с.
51. Науково-практичний коментар до Закону України «Про державну службу» / Ред. кол.: К. О. Ващенко, І. Б. Коліушко, В. П. Тимошук, В. А. Дерезь (відп. ред.). К. : ФОП Москаленко О. М., 2017. 796 с.
52. Нинюк І. І. Професіоналізм державних службовців: сутність, стан та особливості формування: автореф. дис... канд. наук. з держ. управління: 25.00.03 / Національна академія державного управління при Президентові України. К., 2005. 20 с.
53. Огнев'юк В. О. Розвиток в університетській освіті акмекомпетентнісного потенціалу майбутнього фахівця. *Акмеологія – наука XXI століття : мат-ли III Міжнар. наук.-практ. конфер.* К. : Київський ун-т імені Бориса Грінченка, 2011. С. 6–9.
54. Олуйко В., Саєнко В. Зарубіжний досвід організації державної служби. *Вісник державної служби України*. 2004. № 3. С. 34–39.
55. Олуйко В. М. Кадрові процеси в державному управлінні України: стан та перспективи розвитку : монографія. Хмельницький : Вид-во ХУУП, 2006. 326 с.
56. Основи професіографії / Авт. кол. : С. Я. Карпіловська, Р. Й. Мітельман, В. В. Синявський, О. М. Ткаченко, Б. О. Федоришин, О. О. Яцишин. К. : МАУП, 1997. 148 с.

57. Пархоменко-Куцевіл О.І. Механізм формування кадрового потенціалу державної служби в Україні : автореф.. дис. ... канд. наук з держ. упр.; Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Дніпропетровськ, 2005. 20 с.
58. Пархоменко-Куцевіл О. Формування, розвиток та модернізація державних посад: концептуально-методологічні засади : монографія. К. : ФАДА- ЛТД, 2010. 296 с.
59. Пашко Л. Гармонізація управлінських відносин у форматі «керівник – підлеглий»: реальність чи утопія? *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2011. № 4. С. 56–65.
60. Петренко О. С. Формування інтегрованого інституту публічної служби в Україні : автореф. дис. ... канд. держ. упр.: 25.00.03. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2008. 20 с.
61. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами. К. : КНЕУ, 2013. 466 с.
62. Піддубчак О. А. Соціалізація молодих політико-управлінських кадрів на державній службі в умовах суспільної трансформації в Україні : автореф.. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. К, 2013. 20 с.
63. План модернізації державного управління: пропозиції щодо приведення державного управління та державної служби України у відповідність із принципами практиками демократичного урядування / А. Вишневський (кер. авт. колективу), В. Афанасьєва, Р. Гекалюк та ін.; за заг. ред. Т. Мотренко. Київ : Центр адапт. держ. служби до стандартів ЄС, 2010. 396 с.
64. Пиц В. Відтворення людського потенціалу: теоретична концептуалізація та сучасний прагматизм. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 6. С. 187–193.
65. Побірченко Н. С. Компетентнісний підхід у вищій школі: теоретичний аспект. *Освіта та педагогічна наука*, 2012. № 3. С. 24–30.

66. Попадюк Н. І. Механізми формування державно-управлінської еліти: вітчизняний та зарубіжний досвід : автореф.. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. К, 2013. 20 с.
67. Попова О. В. Поняття та ознаки публічної служби в Україні. *Форум права*. 2011. № 4. С. 583–587.
68. Про затвердження Методики розроблення професійних стандартів. Наказ Міністерства соціальної політики України від 22.01.2018 № 74 (Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 13 лютого 2018 р. за № 165/31617). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0165-18#Text> (дата звернення: 08.11.2023).
69. 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 15.01.2021 № 4-21. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0004859-21#Text> (дата звернення: 08.11.2023).
70. Про затвердження Порядку розроблення, введення в дію та перегляду професійних стандартів. Постанова КМУ від 31 травня 2017 р. № 373. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/373-2017-%D0%BF#Text> (дата звернення: 08.11.2023).
71. Професійна мобільність та проблеми професіоналізації персоналу публічного управління : монографія / В. С. Куйбіда, В. В. Шпекторенко. К. : НАДУ, 2018. 256 с.
72. Професійний розвиток державних службовців в умовах глобалізації та сучасних змін: монографія [Авт. кол. : В. М. Ємельянов, В. А. Негода, С. К. Хаджирадева та ін.]. Миколаїв : Ємельянова Т. В., 2018. 167 с.
73. Професіоналізація у сфері публічного управління: стан, проблеми, перспективи вирішення : Монографія / [С. К. Хаджирадева, Н. О.

- Алюшина, Л. О. Воронько та ін.]. Під заг. ред. проф. С. К. Хаджирадевої. К. :НАДУ, 2017. 256 с.
74. Публічна служба в Україні: концепція та практика регіональної кадрової політики : наук. розроб. / О. І. Сушинський, О. В. Худоба, Д. Д. Заяць [та ін.]. Київ : НАДУ, 2013. 64 с.
75. Типовий порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, затверджений постановою КМУ від 23.08.2017 р. № 640. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF#Text> (дата звернення: 08.11.2023).
76. Управління діловою кар'єрою / Авт. кол. : Г. В. Назарова, І. П. Отенко, С. В. Мішина та ін. Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. 295 с.
77. Управління персоналом в умовах децентралізації : монографія / Авт. кол.: В. М. Олуйко, Н. М. Тюріна, Т. В. Гаман, Р. Б. Примуш, Н. С. Карвацька, Т. В. Назарчук; за заг. ред. В. М. Олуйка. Київ. 2018. 504 с.
78. Управління персоналом у публічній службі : навч. посіб. для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» / Авт. кол. : Хаджирадева С. К., Рачинський А. П., Васильєва О. І., Ларіна Н. Б. за заг. ред. С. К. Хаджирадевої. Миколаїв : Ємельянова Т. В., 2020. 204 с.
79. Хаджирадева С. К. Модернізація системи професійного розвитку державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування. *Інституціоналізація публічного управління в Україні: наук.-аналіт. доп. / за заг. ред. М. М. Білинської, О. М. Петроє.* Київ: НАДУ, 2019. С. 144–172.
80. Хаджирадева С., Доценко Т., Пукір Ю. Структуризація базових складових та процедур кадрового процесу в органах публічної влади. *Публічне управління та регіональний розвиток* : Науковий журнал. 2020. № 9. С. 857–888.

81. Чуйко О. М., Куравська Н. В. Гендер і кар'єра : посібник / ДВНЗ «Прикарпатський національний університет ім. В. Стефаника». Івано-Франківськ : Супрун В. П., 2019. 372 с.
82. Шляхтіна Г. В. Механізм розвитку лідерського потенціалу у реалізації реформи публічного управління: дис. ... к. н. держ. упр.: 25.00.02. Чорноморський національний університет імені Петра Могили, м. Миколаїв, 2021. 263 с.
83. Шпекторенко І. В. Професійна мобільність державного службовця : монографія. Дніпропетровськ : Моноліт, 2009. 242 с.
84. Aliushyna N., Fedorenko T., Šukvietienė A. Practical Aspects of Organizing Remote Work in the Ukrainian Civil Service: A Study. *Public policy and administration*. 2021. Vol. 20, No 4. P. 357-370. URL: <https://ojs.mruni.eu/ojs/public-policy-and-administration/article/view/6602> (дата звернення: 08.11.2023).
85. Bridgman T., De'ath A. Early career development in the public sector: Lessons from a social constructionist perspective. *Australian Journal of Career Development*. 2017. 26(2). P. 43–51. URL: <https://doi.org/10.1177/> (дата звернення: 08.11.2023).
86. Career development in the Federal Public Service : building a world-class workforce: research report / by Linda Duxbury, Lorraine Dyke and Natalie Lam. URL: <https://publications.gc.ca/site/eng/84011/publication.html?wbdisable> (дата звернення: 08.11.2023).
87. Duxbury L., Dyke L., Lam N. Career development in the Federal Public Service: building a world-class workforce: research report. Ottawa - Ontario: Treasury Board of Canada Secretariat, 1999. 136 p. URL: <https://publications.gc.ca/site/eng/84011/publication.html?wbdisable=true> (дата звернення: 08.11.2023).
88. Hansen Sunny S. Using Integrative Life Planning (ILP) in Your Professional Development. URL: [https://www.ncda.org/aws/NCDA/asset\\_manager/get\\_file/531352?ver=0](https://www.ncda.org/aws/NCDA/asset_manager/get_file/531352?ver=0) (дата звернення: 08.11.2023).

89. Human Resources Management. Country Profiles. OECD Publications. URL: <https://www.oecd.org/gov/peem/> (дата звернення: 08.11.2023).
90. Ilies Camelia-Olivia. Career management perspective in public administration. URL: <http://revecon.ro/articles/2011-2/2011-2-11.pdf> (дата звернення: 08.11.2023).
91. Khadzhyradieva S., Slukhai S., Rachynskyi A. Public Administration in Ukraine: Adjusting to European Standards. The NISPAcee Journal of Public Administration and Policy. Volume XIII, Number 1, Summer 2020. P. 81-109.
92. OECD. Human Resources Management Country Profiles. France. OECD Publications. URL: <https://www.oecd.org/gov/peem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20France.pdf> (дата звернення: 08.11.2023).
93. OECD. Human Resources Management Country Profiles. Germany. OECD Publications. URL: <https://www.oecd.org/gov/peem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20Germany.pdf> (дата звернення: 08.11.2023).
94. Public Employment in EU Member States. STATE SECRETARIAT FOR THE PUBLIC SERVICE. DIRECTORATE-GENERAL OF THE PUBLIC SERVICE Madrid. 2010. URL: [https://www.dgaep.gov.pt/upload/RI\\_estudos%20Presid%C3%A2ncias/Public\\_Employment\\_EUMS.pdf](https://www.dgaep.gov.pt/upload/RI_estudos%20Presid%C3%A2ncias/Public_Employment_EUMS.pdf) (дата звернення: 08.11.2023).
95. Sahling M., Hinrik J., Yesilkagit K. Differential Legacy Effects: Three Propositions on the Impact of Administrative Traditions on Public Administration Reform in Europe East and West. *Journal of European Public Policy*. 2011. 18 (2). P. 311–322.
96. Senior Civil Service. Performance Management Arrangements for the Senior Civil Service. URL: <https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/>

attachment\_data/file/1080684/SCS-PM-Updated

Guidance-APRIL-2022-V.2.pdf (дата звернення: 08.11.2023).

97. Study on the EU and its Member States mobilizing Public Sector Expertise for Development. Final Report. DAI Brussels, 2019. 90 p. URL: [https://www.devpractitioners.eu/media/key\\_documents/Session\\_2\\_PSE\\_Study\\_Phase\\_I\\_0\\_compressed\\_1.pdf](https://www.devpractitioners.eu/media/key_documents/Session_2_PSE_Study_Phase_I_0_compressed_1.pdf) (дата звернення: 08.11.2023).
98. Tremaine K. How to Get Millennials into Government. *Government Executive*. 2018. URL: <https://www.govexec.com/management/2018/08/how-get-millennials-government/150241/> (дата звернення: 08.11.2023).
99. Upton M. G. Towards a Multilevel Theory of Career Development: Advancing Human Resource Development Theory Building. Ph. D. diss. Texas A&M University, 2006.