

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ
ДНІПРОПЕТРОВСЬКИЙ РЕГІОНАЛЬНИЙ ІНСТИТУТ
ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

І.В. ШПЕКТОРЕНКО

**ПРОФЕСІЙНА МОБІЛЬНІСТЬ
ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ**

Монографія

Дніпропетровськ
ДРІДУ НАДУ
2009

УДК 331.55

ББК 67.401

Ш 83

*Схвалено Вченою радою
Дніпропетровського регіонального інституту державного управління
Національної академії державного управління при Президентові України
(протокол № 03/114 від 17.03. 2009 р.)*

Рецензенти:

В.В. Голубь – д-р наук з держ. упр., проф.
Ю.Г. Кальниш – д-р наук з держ. упр., с.н.с.
Н.А. Липовська – д-р наук з держ. упр., доц.

Шпекторенко, І. В.

Ш 83 Професійна мобільність державного службовця : монографія /
І.В. Шпекторенко. – Д.: Моноліт, 2009. – 242 с.

ISBN 978-966-7455-92-7

Проведено аналіз сучасних наукових досліджень з проблеми професійної мобільності персоналу, запропоновано структуру професійної мобільності державного службовця, її типологізацію. На основі структури професійної мобільності запропоновано модель управління професійною мобільністю державних службовців, головна мета якої полягає в розвитку кадрів державного управління на ґрунті особистісно-орієнтованого підходу.

Наукове видання призначено для штатних та позаштатних викладачів системи професійної освіти (навчання) кадрів, керівників органів державної влади, державних службовців, усіх, кого цікавлять проблеми професіоналізації та реформування системи роботи з кадрами державної служби в Україні.

УДК 331.55

ББК 67. 401

ISBN 978-966-7455-92-7

ВСТУП

Науковці все частіше оперують терміном «мобільність». Саме вона характеризує світ, світовий розвиток, розвиток держав, навіть тих, хто навчається – студентів. Вона стає якістю, яка визначає успішність у тій або іншій сфері людської діяльності. Мобільний – означає успішний, компетентний, ефективний. Ми спостерігаємо за мобільністю тих, хто нас оточує, вказуючи, що ця людина більш мобільна, ніж інша. Тобто мобільність – це не лише факт наявності чогось, а якість, якою можна оволодіти за певних зусиль.

З позиції мобільності держав вкажемо на те, що вони, як і їх системи державного управління, повинні бути або стати мобільними, аби встигати за тими стрімкими змінами, які відбуваються у світі під впливом глобалізації, виснаження природних ресурсів, посилення економічних, соціальних, демографічних та інших диспропорцій, політичних та етнічних конфліктів. П. Друкер вважає, що історичні успіхи нації на 80% визначаються ефективністю управління. Державне управління в Україні стане мобільним не тільки завдяки проведенню адміністративної реформи, а й завдяки тому, які кадри залучатимуться до цього процесу, які стратегії, концепції, моделі, кадрові технології будуть покладені в основу державної кадрової політики на державній службі. Кадрова політика розуміється нами як стратегія управління процесом відтворення і раціонального використання професійного потенціалу суспільства. Професійний потенціал людини, її мобільність у соціальному, професійному, соціокультурному середовищі вимагають дбайливого ставлення до себе, особливо коли йдеться про тих, хто працює в органах державної влади, оскільки від їх роботи залежать долі тисяч, а то й мільйонів людей.

У наш час актуальність даної проблеми в Україні обумовлена багатьма обставинами.

По-перше, *невідповідність кадрової політики держави щодо державної служби вимогам трансформаційних процесів у державі.*

Кадрова політика належить до найважливіших напрямів діяльності сучасної демократичної держави. Значна частина наявного кадрового корпусу державної служби, яка є складовою частиною професійного потенціалу суспільства, не готова до роботи в умовах сьогодення і на перспективу, насамперед, з огляду на нездатність аналізувати, розробляти, відстоювати, реалізовувати, вчасно коригувати управлінські рішення, повною мірою відповідати за доручену справу. Влада не усвідомлює суспільну потребу і цінність державної служби. Кадрова політика на державній службі не виконує завдання раціонального використання унікального професійного досвіду людей в інтересах суспільства і держави. В умовах найгострішої кризи суспільства

концентрація його професійного потенціалу має відбуватися саме в державних структурах, але цього, на жаль, немає.

Загальмовано процес формування культури ставлення до державних службовців. Ми є свідками не безперервної, а епізодичної, навіть стихійної передачі професійного управлінського досвіду, а то й відсутності такої передачі взагалі. В Україні ще не склалася цілісна система кадрового забезпечення державного управління, а робота з кадрового забезпечення державної служби є пасивною, вона недостатньо прогнозована і перестала бути керованою. Залишаються високими плінність і старіння кадрів, не припинено вимивання з державного управління інтелектуального потенціалу. Руйнується генетичний зв'язок професіоналізації державної служби й управління професійної діяльністю людини в суспільстві. Сама ж державна служба набуває ознак масової професії. У відсутності дійового, ефективного корпусу державних службовців без зусиль можна розгледіти одну з причин кризи влади, яка набула в Україні затяжного характеру.

По-друге, *недосконалість законодавчої бази*, що заважає наданню кадровим процесам системності, логічності, правової обґрунтованості, урегульованості та захищеності й врахуванню європейських стандартів у кадровій сфері. Професіоналізація кадрів у країні як соціальний феномен відбувається хаотично. Ми мусимо пам'ятати, що сенс будь-яких перетворень у кадровій політиці зводиться до одного – зробити так, аби людина свої посадові та професійні обов'язки виконувала якомога якісніше, раціональніше та ефективніше. Суспільство буде розвиватися більш швидкими темпами лише тоді, коли управління процесом професіоналізації, розвитку персоналу і, перш за все, індивідуальної професіоналізації буде мати якісну наукову базу, нормативно-правове забезпечення, найбільш розвинуті функції, форми, механізми, засоби роботи з кадрами.

По-третє, *недосконалість стратегічного управління персоналом*, професійною освітою (навчанням) кадрів відповідно до потреб суспільства, яке передбачає кваліфіковане здійснення прогнозування, планування, постійне оцінювання кадрової ситуації у країні. Більшість центральних органів виконавчої влади втратили довгострокову орієнтацію на роботу з кадрами, але таку орієнтацію втратили й місцеві органи влади. «Перспективне прогнозування, стратегічне планування, вибір раціональної структури органів державної влади та її кадрового забезпечення, розроблення високоефективних мотиваційних підходів, сучасних методів контролю, комунікацій, прийняття рішень – це лише кілька завдань з багатьох, вирішення яких неможливе без розвитку науки державного управління в напрямі створення нових і вдосконалення існуючих концепцій, теорій, принципів і методів», – стверджує В. Бакуменко [13, с.17]. Необхідно наполегливіше впроваджувати системний підхід в управління всіма ланками кадрової сфери, починаючи

з професійної орієнтації молоді, професійного відбору особою майбутньої професії, професійної освіти (навчання) молодого покоління, і закінчуючи технологіями професійної активізації, мотивації, адаптації та розвитку особистості на робочому місці.

На думку багатьох учених, кадрові проблеми слід розглядати всебічно, а не тільки з організаційно-політичної позиції. Важливо бачити економічні, соціальні, управлінські, правові, психологічні, етичні та інші аспекти в роботі з кадрами. Питання професійного розвитку державних службовців загалом має вирішуватися як складна, комплексна, науково-прикладна, соціальна проблема. Професію державного службовця потрібно розуміти як особистісну, індивідуальну форму, у якій людина реалізовує власну діяльнісну сутність, професія виступає найважливішою особистісною формою професійної діяльності. Основну роль при цьому повинен відігравати процес удосконалення всієї системи державного управління та роботи з кадрами.

По-четверте, *нерозвиненість кадрових інститутів*, непорядкованість, слабка функціональна визначеність і неконтрольованість кадрових структур, недостатня кваліфікація персоналу кадрових служб, що веде до неефективності, неузгодженості підходів у кадровому менеджменті на всіх рівнях. Такий стан заважає активній професіоналізації багатьох видів економічної діяльності, професійній самореалізації людей практично в усіх сферах суспільного виробництва. Кадрова політика на державній службі, як і державна кадрова політика, повинна спиратися на потужну кадрову, переважно кар'єрну, систему (з системними, спеціальними процедурами оцінювання та просування по службі), з національними традиціями, культурною спадщиною, національним досвідом політичного та адміністративного розвитку, інші впливи на сучасні кадрові технології. Актуальність цієї проблеми постійно визнається українськими вченими. Так, мають місце стихійність процесу кар'єрного росту, нерівномірність терміну перебування на посаді, швидкісна й десантна кар'єра, випадки, коли на досить високі політичні та адміністративні посади потрапляють випадкові люди з низькими професійними та морально-етичними якостями.

По-п'яте, *наявність розриву, певного професійного вакууму між поколіннями кадрового корпусу державного управління*. До державного управління в Україні приходять покоління, сформоване в умовах незалежної держави, демократизації, становлення ринкової економіки, світової інтеграції, нової культури. Йому властиві здоровий прагматизм, амбітність, нестандартність мислення. Водночас молодому поколінню бракує досвіду, який має старше покоління управлінців. Нерідко деформується їх професійна свідомість, професійна культура, а професійна компетентність залишається вочевидь недостатньою.

По-шосте, *недостатнє застосування наукових підходів, результатів наукових досліджень* під час вироблення та реалізації державної кадрової політики. Проголошення України незалежною державою та вибір демократичного шляху розвитку, глибоких і системних реформ вимагає від суспільства великих інтелектуальних інвестицій. Сучасна розвинута держава перетворюється на науковозалежний організм, але наука з державного управління поки що чекає на те, що її помітять можновладці. Оскільки управління є динамічним і ситуаційним, а процеси в суспільстві мають тенденцію до прискорення в часі, то для системи державного управління постійно існує потреба у випереджальному рівні управління, зокрема професійної освіти (навчання) державних службовців на ґрунті її неперервного ефективного наукового супроводу. Перед наукою, на думку українських учених, постають нові завдання, пов'язані з новим етапом розвитку наукової раціональності: змінами в державі й пізнанні, що потребує нового осмислення складних державно-управлінських систем, структур різних сфер державного управління.

Суспільство розвиватиметься більш швидкими темпами тоді і тільки тоді, коли управління процесом професіоналізації і, понад усе, індивідуальної професіоналізації, буде мати розвинуті та ефективні форми [294, с.27]. Державну кадрову політику вчені уявляють всебічно обґрунтованою і всеохопною, із закладеними в ній механізмами реалізації, яка б впливала на всі ланки кадрового корпусу, визначала б перспективи його розвитку і на цій основі забезпечувала високу ефективність управління державою. Сфера наукового знання є дуже динамічною, тому наукове обґрунтування має бути постійним, невід'ємним процесом здійснення державного управління, зокрема у сфері кадрової політики. Професійний розвиток державних службовців, включаючи особисте фахове вдосконалення та кар'єрне зростання, є складною, багатоплановою і багатоконпонентною, проте системно не дослідженою проблемою [268, с.13].

Науковці, які працюють у галузі державної служби, указують на потребу в нових кадрових методах [298, с.8], на відсутність теоретичних розробок з питань державної кадрової політики [72, с.117], комплексного підходу до планування роботи з управлінськими кадрами [33, с.32], необхідність створення «моделі управлінської діяльності» [51, с.276]; «побудови чіткої схеми супроводження системи роботи з кадрами» [73, с.66]; «відпрацьованої технології реалізації кадрової політики та на застосуванні інноваційних різноманітних прийомів, форм і методів роботи» [33, с.18; 230, с.213]; «розробку соціальної технології» [16, с.79; 33, с.10]; концептуальних засад сучасної кадрової політики [73, с.65]; запровадження системної діяльності органів державної влади з професійного вдосконалення та кар'єрного розвитку персоналу державної служби [268, с.1], розробку технологій активізації

управлінської діяльності [139, с.22], про важливість відпрацювання структур і процедур (технологій) управління державною службою загалом [233, с.230], про підвищення ефективності кадрових технологій [353, с.64], постійне вдосконалення й відпрацювання нових кадрових технологій [261, с.172]; ефективну бюрократію; утворення стабільного професійного корпусу державних службовців [271, с.65], обережне ставлення держави до своїх кадрових ресурсів [282, с.113]. Дане дослідження намагатиметься дати відповіді на ці питання. Мета його – зробити аналіз феномену професійної мобільності, запропонувати конкретні шляхи професіоналізації кадрового корпусу державної служби на засадах його важливої якості – професійної мобільності (далі – ПМ) персоналу.

Перехід до децентралізованої системи державного управління, на яку очікує наша держава, вимагатиме від державних (публічних) службовців, позбавлених чітких указівок зверху, вирішення надто складних регіональних, муніципальних та місцевих проблем, пропонувати власні стратегії, сценарії розвитку. Така робота до снаги лише тим управлінцям, у яких найбільше розвинені ті особистісні та професійні якості, які визначають їх готовність до ПМ під час роботи в тому або іншому органі влади. Тому в даному дослідженні про ПМ мова буде йти частіше як про якість управлінця, що визначає його професіоналізм, ефективність.

Трудовому потенціалу суспільства властивий високий динамізм розвитку. Саме цю якість – ПМ персоналу – нами покладено в основу моделі, згідно з якою, на наш погляд, можна найбільш ефективно побудувати систему управління персоналом державної служби, зробити її динамічною, компетентною і професійною.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ МОБІЛЬНОСТІ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

Проблема мобільності увійшла в широкий науковий обіг із соціології. Але лише останніми роками її все частіше почали досліджувати з позиції професійного розвитку людини. З'явився термін «професійна мобільність». У наші дні дослідження цього феномену тривають в усьому світі. Зробимо аналіз наукового доробку українських, російських та західних учених, які з досить різних теоретико-методологічних позицій вивчають феномен ПМ, по-різному визначаючи її вплив як на соціальну мобільність індивіда загалом, так і на її зміст, фактори, що її визначають, обумовлюють місце та роль у процесі професіоналізації особи.

1.1. Професійна мобільність як об'єкт наукових досліджень

1.1.1. Професійна мобільність як об'єкт досліджень українських науковців. Професійно-кваліфікаційну мобільність Г. Щокін визначає як процес переміщення робітників між професійними і кваліфікаційними групами в результаті набуття виробничого досвіду, знань, навичок і вмінь. Переміщення між кваліфікаційними групами являє собою перехід з груп робітників малокваліфікованої праці до групи робітників кваліфікованої, потім висококваліфікованої праці [289, с.248]. Таке тлумачення, на нашу думку, дещо ідеалізоване. Не завжди мобільність спрямована на нарощування професійної компетентності, професіоналізму (кар'єра може бути й спадною, супроводжуватися зниженням за посадою або кваліфікацією. – *I. III.*), а покращення кваліфікації не може бути єдиним мірилом змісту ПМ кадрів, оскільки вона може обумовлюватися структурними змінами в організації, реорганізаціями та скороченнями персоналу. Пізніше, посилаючись на проведені у США спеціальні дослідження, Г. Щокін зазначав, що головною причиною мобільності кадрів (їх плинності, пов'язаною зі звільненням) є не стільки тривалість служби, а невдоволеність характером та умовами роботи [349, с.197], що говорить у даному випадку як про важливість професійного середовища в професійному розвитку індивіда, темпах і напрямках його мобільності, так і про певні його впливи на особистість працюючого.

Мобільність персоналу, як «широке поняття», розглядається в іншій публікації [15]. Однак на цей раз мобільність аналізується в межах перерозподілу робочої сили на одному підприємстві (внутрішня

плинність кадрів), хоча й вказується, що вона може охоплювати рух персоналу й у територіальному аспекті.

Майже з аналогічних теоретико-методологічних позицій розглянуто мобільність персоналу у книзі Ф. Хміля [311, с.346-349], тобто як переміщення на внутрішньому ринку праці організації. Мобільність персоналу розглядається ним у традиційному вузькому її трактуванні, як «кількісні і якісні зміни зайнятості в організації», що є акцентуацією тільки на зовнішніх проявах і характеристиках ПМ. Очевидно, розуміючи ПМ у такому вигляді, він пропонує замість поняття «плинність кадрів (персоналу)» користуватися поняттям «мобільність персоналу (кадрів)», що з погляду нашого дослідження не є аналогічними або тотожними процесами, хоча зовнішньо вони схожі. Позитивним у роботі Ф. Хміля є наведення чинників ПМ, серед яких він виділяє трудове (професійне. – *I. III.*) середовище організації та особистісні якості працівників, що є спробою виокремлення об'єктивних та суб'єктивних факторів (чинників) самої структури ПМ.

В. Воронкова [32, с.97-100] розглядає вертикальну й горизонтальну ПМ, висхідну й спадну, згадує інтергенераційну та інтрагенераційну мобільності (за класифікаціями американських соціологів). Соціальну й трудову мобільність згадує М. Кравченко серед єдиних для українського суспільства соціальних цінностей, які мають увійти до нової системи цінностей державних службовців [118, с.95]. Роль культури, яка починає відігравати значну роль у соціальній мобільності людини, відзначає А. Леонова [132, с.280].

Мобільність (професійну, галузеву, територіальну) М. Новикова відносить до основних чинників, що формують рівні трудової активності населення. Під нею вона розуміє ставлення до легальної трудової діяльності, готовність до зміни в разі необхідності первинних умов своєї трудової діяльності, настанови на рівень інтенсивності праці, віросповідання, можливість самореалізації, соціальний статус [179, с.32]. Неаргументованою є думка авторки про те, що мобільну частину робочої сили складають незайняті, але бажачі працювати [179, с. 33], адже професійну мобільність можна розуміти й у вузькому значенні – як швидке й безпосереднє виконання індивідуумом професійних обов'язків на робочому місці. Формально незайнятий персонал може одночасно мати нелегальне працевлаштування, отримувати за це платню, одночасно шукаючи роботу, але де-юре вважатися незайнятим.

ПМ державних службовців у контексті європейської інтеграції України розглянуто в публікації О. Гусака [58, с.279-281], в якій автор розглянув окремі аспекти дослідження професійної мобільності. Однак, як він зазначив, системного уявлення про професійну мобільність державних службовців у галузі соціальних наук не створено. О. Гусак довів існування професійно важливих якостей (далі – ПВЯ), які впливають на індивідуальну ПМ людини. З погляду отриманих нами

наукових результатів ці якості є похідними від якостей особистості, що визначають індивідуальну ПМ людини (суб'єктивні фактори ПМ).

В інших наукових працях вказується важливість феномену ПМ у розумінні структури й культури інституціоналізації професійних знань державних службовців [105, с.93], а також на те, що недоліком кар'єрної моделі державної служби є внутрішній бар'єр для мобільності (між приватним та державним секторами; у межах та поза межами різних професійних груп) [255, с.286]. Про мобільність студентів і викладачів на внутрішньому й міжнародному освітньому ринках послуг та ринку праці, як про результат наближення вищої школи України до Болонських ідей, пише О. Зарудін [79, с.324]. У даному випадку констатується взаємодія академічного та професійного видів мобільності населення, які, як доводять результати нашого дослідження, мають схожу структуру, вони взаємодіють між собою, впливаючи на напрями, зміст мобільності індивіда в соціальній, академічній, соціокультурній, культурній та професійних сферах буття.

Особливий напрям тематика досліджень ПМ набула у наукових працях С. Хаджирадевої, яка концептуально пов'язала питання професіоналізації державної служби з формуванням ПМ державних службовців [307]. Розробку структури ПМ визначила думка С. Хаджирадевої (2005) про ПМ у контексті професіоналізації державної служби в Україні. Вона зробила висновок, що ПМ «є складним процесом взаємодії потреб, інтересів, стимулів..., настанов, ціннісних орієнтацій і мотивів. Наслідком цього є певний тип мобільної поведінки державних службовців і будується система їх професійної освіти у багатьох країнах світу» [306, с.56]. Такий підхід покладено в основу нашого дослідження.

Органічний зв'язок між оцінюванням, мобільністю та зацікавленням оцінюваного державного службовця встановила Л. Пашко. Вона розглядає оцінювання персоналу одночасно як засіб визнання позитивних рис кожного службовця для визначення його професійного потенціалу, сприяння кращому управлінню його професійною кар'єрою, підвищення ефективності національної державної служби в цілому [206, с.117]. Структура ПМ, розроблена автором даної монографії, включає оцінювання персоналу як окремий елемент, окрему функцію, притаманну професійному середовищу, що відіграє певну роль у процесах професіоналізації та розвитку ПМ персоналу, і об'єктивно поєднується з іншими функціями професійного середовища.

У вітчизняній науці поступово формується точка зору на професійне навчання як спосіб розвитку державних службовців, коли формується багатогранність кадрів, передусім керівних, їх мобільність, можливість переміщення на іншу роботу як у межах окремого державного органу, так і між відомствами, спроможність працювати в змінюваному соціальному середовищі. З цієї позиції підкреслюється важливість оцінки навчальних потреб в індивідуальних планах

кар'єрного розвитку державних службовців [141, с.54]. Професійна освіта (навчання) державних службовців – важливий елемент структури ПМ, функція професійного середовища, яка впливає на індивідуальні показники ПМ персоналу, і цей вплив відбувається як з боку професійного середовища державної служби, так і самого службовця, у вигляді самоосвіти. Більш детально до факторів, які визначають мобільність та оперативність професійної діяльності державних службовців, підійшов С. Загороднюк. На його думку, значно впливає на діяльність державних службовців розвиток сфери телекомунікацій та інформаційних технологій, що якісно змінює рівень інформаційно-аналітичного забезпечення процесів вироблення й прийняття державно-управлінських рішень [77, с.42].

Про горизонтальну і вертикальну мобільність державних службовців, як явище, притаманне управлінським кадрам, згадують група експертів ЄС з досвіду управління людськими ресурсами у підготовленому ними виданні в українському перекладі [249, с.43-44] та О. Ласійчук [128]. Даючи оцінку закритим системам державної служби на прикладі Франції та Японії, В. Малиновський вказує на «низьку мобільність службовців» у межах міжвідомчих переміщень [148, с.429-430], маючи на увазі, насамперед, міжпрофесійний тип ПМ. Однак власне ПМ службовців цих країн залишається високою, планованою, але в межах кар'єрного розвитку на державній службі. Наприклад, чимало заходів вживає керівництво компаній для того, аби тримати персонал у курсі можливостей переміщення всередині фірми [349, с.198].

Про цикли професійного життя, а саме «професійне самовизначення, професійне навчання, професійну самоідентифікацію, застосування та формування професійного досвіду», говорять О. Оболенський та В. Сороко [182, с.27], що, по-суті, є спробою визначення факторів (елементів) ПМ державного службовця. Про деструктивні явища професійного розвитку, «професійну безпорадність» та «професійну амбіційність» згадує І. Маслікова [150, с.113]. Про індивідуальну активність, освіту та самоосвіту, соціальну та трудову мобільність, інші якості, як основні ціннісні орієнтири державного управління [326, с.567], згадує А. Шома. З погляду теми даного дослідження, перераховані авторами ці та інші якості особи є елементами структури ПМ державного службовця або складовими цих елементів. М. Пірен вбачає мудрість еліти в тому, аби вона абсорбувала найбільш мобільних людей із соціальних низів, що мають здібності до управління, політики, науки... [211, с.159].

На підвищення мобільності населення в умовах світової інтеграції і посилення взаємодії країн вказує в кандидатській дисертації Ж. Таланова [283, с.1]; на мобільності переміщення, як одного із заходів з розвитку технологій управління персоналом митної служби, наголошує

Н. Стецюк [277, с.16], а також Н. Липовська, вказуючи на ПМ як явище, притаманне роботі з кадрами [135, с.20].

Спробу системно подати типову діяльність органу державного управління з професійного вдосконалення та кар'єрного розвитку зробила О. Слюсаренко [267, с.185-187], використовуючи статистичний контент-аналіз широкого кола різноманітних джерел щодо професійного розвитку державних службовців. Вона вказує напрями основної та побічної (взаємодії таких виділених нею блоків: загальний блок (комплексний елемент) «Залучення І», блоки «Функціонування», «Удосконалення», «Залучення ІІ», «Місія, візія», «Цілепокладання», «Мотивація, стабілізація (утримання)», «Моніторинг, оцінювання». Підкреслюючи оригінальність і певну результативність самого підходу, слід наголосити на спірності використання такого методу в дослідженні професійного розвитку, коли залежно від кількості згадувань певних термінів у «широкому колі літератури» визначається типова система діяльності органів державної влади з професійного вдосконалення і кар'єрного розвитку персоналу. Чи можна в даному випадку термін «кар'єрний розвиток» тлумачити і розуміти як синонім «професійного розвитку», що є поняттям більш глибоким і таким, що не зводиться лише до зовнішньої характеристики професійного розвитку – просування кар'єрою, вертикальної або горизонтальної мобільності, а передбачає й значні (внутрішньоособисті) зрушення в особистих знаннях, уміннях, навичках індивіда. До того ж професіоналізм на державній службі, як якість персоналу, на жаль, далеко не завжди обумовлює кар'єрний розвиток у вигляді вертикального або вертикально-горизонтального типів ПМ.

Таким чином, українські дослідники все частіше оперують терміном «ПМ» у сфері управління персоналом, кадрової політики, політики щодо роботи з кадрами, їх професіоналізації. Виявлено чимало факторів ПМ, встановлено взаємний вплив деяких з них у процесі професіоналізації та професійного розвитку персоналу. Проте системного, структурованого й комплексного аналізу феномену ПМ ще не зроблено. Водночас висувається ідея можливості професіоналізації кадрів державної служби на засадах ПМ персоналу.

1.1.2. Наукові дослідження професійної мобільності в Російській Федерації. Разом з процесом професійного розвитку, іншими видами мобільності, вченими робиться аналіз якостей, що впливають на індивідуальну ПМ людини.

У психологічному словнику І. Кондакова поняття ПМ розглянуте через термін «професійний розвиток». Говорячи про зразки кар'єри, він підкреслює, що в наш час зростає значення такої ознаки кар'єри, як мобільність, коли «змінюються не тільки робочі місця, а й самі професії» [111]. Хоча в цій статті не йдеться про ПМ особи, а про мобільність

професії, І. Кондаков, посилаючись на Д. Сьюпера, виділяє такі зразки кар'єри: 1. *Конвенційні зразки* – на початку кар'єри відбуваються деякі зміни, потім настає постійно зростаюча стабільність. 2. *Стабільні зразки* – постійне навчання через вимоги кар'єри. 3. *Нестабільні зразки* – невпорядкована зміна стабільних і нестабільних періодів. 4. *Зразки складних змін* – часті зміни професії і робочих місць за умови дуже короткого перебування в зоні стабільності; 5. *Трифазні зразки* – після професійної освіти або професійної діяльності – ведення домашнього господарства, потім знову відбувається повернення до професії. 6. *Подвійний зразок кар'єри* – паралельна участь у домашній та професійній роботі [111].

Ми свідомо перерахували ці зовнішні характеристики кар'єри з метою підкреслення того факту, що вони притаманні такій специфічній професії, якої є державна служба. В умовах існування в Україні змішаної кар'єрно-посадової системи державної служби всі наведені Д. Сьюпером зразки кар'єри можуть розглядатися як окремі приклади, які можуть ілюструвати той або інший тип ПМ державного службовця. Проте для вивчення феномену ПМ державного службовця наведені Д. Сьюпером зразки кар'єри мають лише ілюстративне значення як певні види кар'єри. Вони не мають принципового значення з погляду впливу на кар'єру об'єктивних та суб'єктивних факторів професіоналізації (професійного розвитку) та ПМ, оскільки ці фактори Д. Сьюпером не аналізуються. Типологізація ПМ з використанням більшої кількості елементів об'єктивного та суб'єктивного плану не лише краще пояснює зразки кар'єри Д. Сьюпера, а й професійний розвиток індивіда взагалі. Науковці вказують, що, з одного боку, сучасні соціально-економічні умови характеризуються швидкою переорієнтацією з одних сфер професійної діяльності на інші [161, с.3]. З іншого боку, мобільними, гнучкими стають вимоги в межах однієї професії і стосуються як працівника, так і самої професії.

Розглядаючи проблему управління професійною мобільністю державних службовців, Г. Макарова [146] вказує, що визначення терміна «кадрова мобільність» відповідає «двом основним началам службового просування» – меритократичності і лояльності. У першому випадку процедури внутрішньоорганізаційної мобільності залежать від результатів праці робітників, визначають їх кар'єрне зростання; у другому – кадрова політика має суттєвий особистісний акцент. У статті розглянуто певні аспекти вдосконалення процедур добору на державну службу, професійної освіти, мотивації та оцінки державних службовців, однак більш-менш чіткої картини, що ж таке ПМ державного службовця, чим і як власне управляти, не надано.

На складність структури поняття «ПМ» вказує С. Нужнова. Говорячи про сутність і структуру поняття ПМ у сучасному суспільстві, авторка вказує, що «професійна мобільність – це інтегративна якість

особи, яке поєднує в собі такі складові: сформовану внутрішню потребу у ПМ, спроможності і знанієву основу ПМ, а також самоусвідомлення особою своєї ПМ, сформоване на основі рефлексії готовності до ПМ [181, с.2] (тут і далі переклад українською наш. – *І. Ш.*). (Інші російські дослідники називають мотиваційну готовність до професійної мобільності «стійкою інтегральною якістю особи» [161, с.7]). Це, власне, і є запропоновані нею особистісні фактори, які, як доводять результати нашого власного дослідження, виступають лише певними окремими суб'єктивними характеристиками, властивими індивіду як головному об'єкту кадрової політики (управління персоналом). «Кожна з цих складових, – продовжує С. Нужнова, – включає в себе підструктури, розвиток яких і призводить, урешті-решт, до її (мобільності. – *І. Ш.*) формування. Так, в основі формування потреби у ПМ, на її думку, є: розвиток мотивації самоосвіти, розвиток мотивації досягнення, формування настанови на самоактуалізацію, настанови на оптимістичне сприйняття дійсності, зміни професії. Спроможності до ПМ включають у себе розвинуті когнітивні спроможності, креативність, дивергентність, критичність мислення. Знанієва основа професійної мобільності складається з загальноосвітніх знань, ключових кваліфікацій та компетенцій, спроможності до швидкого перенесення знань» [181, с.3]. Аналіз наведеної С. Нужною структури ПМ та її підструктур, указує на те, що нею розглянуто здебільшого певні якості людини, увагу звернено на критерії визначення її спроможності бути професійно мобільною, а також на внутрішньоособистісні прояви ПМ. Отже, виділені С. Нужною якості індивіда ще не можна назвати структурою ПМ, яка є більш ємним та системним явищем та включає в себе як окремі властивості особи (суб'єктивні) та об'єктивні (зовнішні) умови діяльності індивіда у професійній сфері (середовищі).

Із соціальною нерівністю пов'язує ПМ О. Посухова. Авторка підкреслює, що сьогодні відбувається руйнування системи працевлаштування випускників у Російській Федерації, указує на відсутність у країні регулювання ринку професійної зайнятості випускників навчальних закладів (це відчувають і випускники магістратур за напрямом та спеціальністю «Державне управління» в Україні. – *І. Ш.*). Розглядаючи ПМ населення Росії як соціальний феномен, вона досліджує її не через традиційні інституціоналізовані (формальні) канали, які встановлюються законодавством, а через неінституціоналізовані: іллегальні (інтимно-особистісний напрямок та патронування – земляцтво, рідство, знайомство, дружба, наближеність до політичної еліти тощо) та нелегальні канали [229]. Навіть через те, що державна служба належить до інституціоналізованого каналу ПМ населення, вплив на неї неінституціоналізованих каналів, особливо останнім часом, відкидати не можна. Ці канали посилюють недосконалість нормативно-правової бази з питань кадрової політики на

державній службі України, сприяючи залученню на державну службу людей, не здатних до активної професіоналізації, які мають низькі потенції до розвитку власної ПМ на державній службі, а їх діяльність не лише неефективна, а має негативні наслідки для іміджу як самої служби, так і державного управління й країни загалом.

Значна частина досліджень присвячена, власне, академічному виду мобільності. Стаття А. Татарнікової [286] присвячена «збільшенню» ПМ фахівця в системі відкритої освіти шляхом безперервної освіти. Основний зміст статті присвячено ключовому аспекту сучасної освітньої політики Росії – створенню російської системи вищої освіти як відкритої та мобільної.

Розглядаючи академічну мобільність, вона зазначає, що під нею в умовах інтеграційних процесів розуміється інтенсивний обмін студентами, стажерами, викладачами між освітніми закладами всіх країн світу, а також розширення й удосконалення спектрів програм освіти, форм навчання, освітніх технологій та організаційних систем (дистанційна освіта, мережні технології, очно-заочна форма). Проблеми сучасної освіти Росії: конкуренція із західними ВНЗ; ціннові бар'єри, які для російських громадян знижують масовість навчання; незнання людьми можливостей інформаційно-комунікаційних технологій та їх застосування у сфері освіти. Власне про ПМ йдеться в останньому параграфі статті, у тому значенні, що в умовах регіоналізації ринку праці в Росії спеціалісти прагнуть не лише підвищити свою кваліфікацію, а й отримати нову. Тобто власне ПМ, незважаючи на назву статті А. Татарнікової, так і не стала предметом дослідження.

У статті С. Кугель та Н. Ащеулової [123] розглядається академічний вид мобільності, зокрема, горизонтальний і вертикальний типи ПМ учених. Вони вводять у науковий обіг сумнівний з наукового погляду термін «патологічна мобільність», тобто «процес виходу вчених із сфер науки, а також міграційні процеси». Розглянуто загальні тенденції руху докторів наук усередині Росії та за її межі, мотивацію цього руху, тобто – тільки окремі аспекти регіонального руху кадрів та на російському ринку праці. Отже, предметом дослідження є не академічний, а саме професійний вид мобільності наукових (академічних) кадрів. Як указують автори, їх дослідження згодом буде збагачено міжнародним дослідженням за цією тематикою, що дозволить більш глибоко опанувати й розуміти динаміку напрямків і мотивацій ПМ учених у різних країнах з ринковою економікою. На наш погляд, результати такого дослідження, окрім нових кількісних характеристик на тлі вже відомих науковцям тенденцій руху наукових кадрів, не матимуть нових і важливих результатів для розуміння такого складного і системного явища, яким є ПМ.

Вартий уваги автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня доктора педагогічних наук Л. Горюнової «Професійна

мобільність спеціаліста як проблема освіти Росії, що розвивається» [44]. На нашу думку, тему цієї дисертації, згідно з її змістом, логічніше було б сформулювати так: «Професійно мобільний спеціаліст як проблема освіти Росії», тому що говорити про ПМ спеціаліста в межах ВНЗ недоречно, оскільки вона відбувається саме в рамках певної професії чи групи професій. В академічному середовищі студента, який щойно вийшов зі школи, можна говорити про академічну мобільність, у якій закладаються певні профорієнтаційні якості, навчальна компетенція, інші якості, або говорити про допрофесійну мобільність (початкову стосовно певної професії).

У роботі Л. Горюнової зустрічається чимало неузгодженостей. Авторка спочатку вказує, що в дисертації досліджується вид академічної мобільності та створення умов для ефективного використання академічного досвіду в професійній діяльності випускників вищих навчальних закладів (далі – ВНЗ). Однак предмет дослідження – «науково-педагогічні основи розвитку ПМ спеціаліста в системі вузівської освіти» (с. 8), а на с. 14 вже йдеться про «розвиток професійної мобільності майбутніх спеціалістів» (що з погляду взаємного впливу різних видів мобільності людини більш логічно. – *І. Ш.*). Л. Горюнова аналізує мобільність студента і мобільність викладача, який працює у вищому навчальному закладі, а це два різні види мобільності: у студента – академічний вид, а у викладача – професійний. На с. 8 вона абстрактно вказує, що «нас цікавить професійна мобільність у сфері педагогічної діяльності» (до якої залучені як викладачі, так і студенти як суб'єкти і об'єкти навчання. – *І. Ш.*), і далі намагається поєднати вивчення двох предметів дослідження – викладача і студента, що не дозволяє їй, урешті-решт, надати висновкам чіткості, структурованості, системності, аргументованості й логічності. Отже, досліджується фактично формування початкової мобільності майбутнього фахівця за межами професійного середовища як такого, без урахування його діяльності на тій або іншій посаді, що важко ідентифікується з власне професійною мобільністю.

Невизначеність предмета дослідження спостерігається й на рівні використання Л. Горюновою власної класифікації типів та форм професійної мобільності. Так, поділяючи *форми* мобільності на вертикальну, горизонтальну, глобальну (с. 16), авторка далі пише про них, як про *типи* (курсив наш. – *І. Ш.*) (с. 20). На с. 30 виділено 7 зовсім інших «ключових типів ПМ», наукові критерії яких надто сумнівні. Немає чіткості у формулюванні інших категорій (термінів), які використовуються у докторській дисертації. Так, на с. 8 авторка пише, що раніше науковцями виділено соціальну, академічну, культурну, соціокультурну, професійну як види мобільності, а на с. 23 ми читаємо, що ці види є «рівнями» мобільності і в дисертації розроблені критерії їх

оцінювання. Отже, Л. Горюнова одночасно досліджує мобільність випускників ВНЗ і ПМ викладачів.

Л. Горюнова надає власне тлумачення терміна «ПМ». Це – якість особи, яка забезпечує внутрішній механізм розвитку людини; діяльність людини, детермінована подіями, які змінюють середовище, результатом якої виступає самореалізація людини в професії і житті; процес перетворення людиною самої себе і професійного та життєвого середовища, які її оточують (с. 12). Вона надає власну «структуру мобільності»: на рівні якостей особи (адаптивність, комунікативність, самостійність, пристосовуваність, цілеспрямованість, ціннісні орієнтації і настанови, соціальна пам'ять, критичне мислення, здатність до самопізнання, саморозвитку, самоосвіти, соціальна рухливість); на рівні характеристик діяльності (рефлексивність, креативність, прогнозування, цілепокладання, гнучкість, пластичність); на рівні процесів перетворення власної особистості, діяльності, навколишнього середовища (с. 15), що, на нашу думку, є одним з профілів певних якостей особистості, які впливають на її індивідуальну готовність до ПМ.

В авторефераті дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата соціологічних наук Н. Сидорової [260] як об'єкт дослідження вказано ПМ молоді, хоча реально досліджена соціологічна концепція особливості ПМ молоді в умовах інноваційного розвитку вищої школи і проаналізовано власне академічний вид мобільності студента, роль професійної освіти у ПМ молоді та формуванні соціально-професійної структури суспільства. Невідповідність об'єкта та предмета дослідження негативно вплинула, на нашу думку, і на результати кандидатської дисертації. Так, замість аналізу ПМ, автор часто аналізує «соціально-професійну мобільність», а це – інше предметне поле, яке перебуває на стику соціального й професійного видів мобільності, на відміну від ПМ як окремого виду, що має досліджуватися в межах певної професії або групи професій. На с. 13 Н. Сидорова називає ПМ особливим видом соціальної мобільності, хоча таке твердження, на нашу думку, вимагає додаткової аргументації. Залучення місцевого матеріалу, соціологічних методів дослідження до їх обробки дозволяють автору показати специфіку впливу вищої освіти на професійне становлення молоді Іркутського регіону Російської Федерації. Однак висновки дисертанта про те, що «професія впливає не тільки на престиж, прибуток і владу, котрі можуть опинитися в руках професіонала або групи, яка належить до одного роду занять, але й на особливості поведінки людини, цінності, життєві орієнтації, соціальну роль» (с. 12), чи про підвищення системою вищої освіти стартових професійних можливостей молоді (с. 15) є очевидними. Отже, дисертант розглянула, як і Л. Горюнова, факт формування ПМ у межах навчального закладу, де формуються такі важливі елементи структури ПМ, як професійні наміри, поклики, інтереси, професійна спрямованість особи, професійно важливі якості, починає

формуватися професійна компетентність, професійно важливі якості майбутнього спеціаліста. Іншими словами, як і в попередньому випадку, головну увагу в дослідженні зосереджено на допрофесійній, академічній мобільності молоді. Дослідженням російських колег з ПМ, на наше переконання, бракує чіткості та ясності [336, с.212].

У значній кількості публікацій російських авторів йдеться про окремі елементи структури ПМ, і не вказується, що це, власне, вона і є [252]. На необхідності підвищувати трудову мобільність працівника заради повного використання його трудового потенціалу наголошує група інших авторів, відокремлюючи трудову мобільність від професійної. На їх погляд, ПМ, поряд із внутрішньоорганізаційною, міжорганізаційною, галузевою, територіальною, є формою трудової мобільності [295].

Таким чином, огляд наукових результатів російських авторів вказує на необхідність у дослідженнях з мобільності населення чітко виділяти предмет, структурувати певного виду мобільності, що об'єктивно посилюватиме конкретність аналізу, ґрунтовність отриманих наукових результатів.

1.1.3. Дослідження вчених США, Канади, країн Європи з проблеми професійної мобільності. Західні науковці досліджують види мобільності, їх взаємний вплив у більш широкому контексті професійних аспектів соціальної мобільності, здійснюють спроби виокремити якості, властиві людині, що є більш мобільною в суспільстві. Мобільність як якість найчастіше пов'язується з більш високим соціальним статусом, багатством, впливом, з професійною діяльністю (професією), що дає більші прибутки.

Так, мобільність як феномен соціального буття пов'язується з урбанізацією населення [370, с.11-12], активний початок якої збігається з промисловим переворотом у світі, який знаменував розвиток нових, буржуазних відносин. Найчастіше західні автори зразком країни, яка надає найбільші можливості для мобільності, називають США, що так або інакше визнають й інші вчені. Однак Р. О'Брайєн, К. Шрег та В. Мартін дискутують щодо цього питання. Вони заперечують, що Європа має закостенілу класову структуру, яка прив'язує людей до того класу, в якому вони були народжені, і висока мобільність (населення. – *I. III.*) – це відносний термін, тому в Америці (маючи на увазі США), мобільність вища, але порівняно з Європою. Аргументуючи, вони зазначають, що порівнювати соціальну мобільність США і Європи нелегко, оскільки системи (очевидно, політичні, економічні, соціальні структури. – *I. III.*) у цих країнах різні [368, с.395]. Згодом у тому ж виданні ці автори вказують, що сама соціальна структура США не є мобільною, а у Європі вона більш плинна, рухлива [368, с.399], що є справедливим зауваженням, оскільки в післявоєнний період країни Європи, які не

належали до комуністичного табору, пережили значні структурні зміни, модернізацію. Водночас у США, порівняно з Європою, таких структурних змін, скажімо, в економіці, не відбувалося. Тобто і ці автори стверджували про залежність соціальної мобільності від тих умов, які надають їй насамперед можливості економіки, економічного розвитку, з чим не можна не погодитися. Висновки цієї групи авторів, які вказують на залежність мобільності населення від того, в якому суспільстві вона відбувається – стабільному або у тому, що реформується, є важливим для розгляду професійного виду мобільності на державній службі. Є очевидним, що в період її реформування, наприклад в Україні, зовнішні прояви ПМ державних службовців збільшуватимуться внаслідок численних реорганізацій органів державної влади, їх структурних підрозділів.

Мобільність можлива у відкритому класовому суспільстві, як стверджує Д. Дресслер. Сама мобільність – це пересування індивідуумів з одного прошарку (соціальної страти) суспільства в іншу. З аналогічної позиції визначають соціальну мобільність інші дослідники, указуючи, що це процес руху з одного класу суспільства в інші [355, с.198]. На думку Д. Дресслера, соціальна мобільність – це вертикальна і фізична (горизонтальна) мобільність [364, с.397]. Введення ним у науковий обіг поняття «фізичний тип мобільності», на наш погляд, є науково необґрунтованим, оскільки соціальна мобільність як вид уже сама по собі передбачає людину (фізичну особу) головним об'єктом цієї мобільності. Д. Дресслер відносить фізичну мобільність до пересувань у професійному середовищі без зміни статусу (професійна мобільність. – *І. Ш.*). На нашу думку, ПМ є або різновидом соціальної мобільності, або окремим видом мобільності. Д. Дресслер чомусь переконаний у тому, що фізична мобільність необов'язково передбачає соціальну мобільність, хоча й погоджується, що фізична мобільність може передбачати соціальну. На відміну від нього Н. Ейберкромбі та А. Вард соціальну мобільність оцінюють стосовно посади, яку обіймає людина [355, с.199].

З можливостями відкритого суспільства, насамперед США, пов'язує соціальну мобільність Дж. Вандер Зенден. На його думку, для країни відкритих можливостей потрібний соціально мобільний тип людини, яка може швидко активізуватися, адаптуватися, умотивовано працювати. Він звертає увагу читача на те, що соціалізація власне особи (а саме – психологічний настрій, уміння бути з людьми, одягатися, психологічно налаштовувати саму себе) активно пливає на соціальну мобільність, яка зрештою реалізується через багатство, інвестування в нерухомість, акції, активність на біржі. Інші науковці – П. і Б. Бергери – також пов'язують соціальну мобільність індивіда з його стартовими можливостями, індивідуальними рисами (можливостями), стартовими показниками, які надають особі батьки [359, с.168]. Отже, як бачимо, ці автори для виникнення соціальної мобільності передбачають, по-перше,

наявність певного сприятливого середовища для реалізації потреб і можливостей людини, а по-друге – наявність певних рис, якостей у людини, яка може ефективно і для себе, і для суспільства реалізувати свій соціальний потенціал. Причому ці риси, якості людини вповні можуть обумовлюватися професійною діяльністю, за допомогою якої можна досягти підвищення матеріальних статків і продемонструвати, таким чином, рухливість у соціальному середовищі.

Дж. Вандер Зенден указує, як саме соціально мобільні індивіди можуть рухатися в системі страт у стратифікованому суспільстві, не вказуючи, які страти він має на увазі. Рух відбувається через вертикальну (рух з одного соціального прошарку в інший – або більш високий, або такий, що наближається за рівнем) і горизонтальну (рух з одного соціального статусу до іншого, приблизно еквівалентного за значущістю) мобільність [372, с.191]. Крім того, він використовує поняття «інтергенераційна мобільність», яка визначається порівнянням статусу батьків та їх дітей у певній найвищій точці їх кар'єри, та інтрагенераційної – якщо порівняти соціальний статус людини протягом його життя [372, с.192]. У межах внутрішньогенераційної мобільності вимірюється професійний рух індивіда (у сенсі винагороди, власності, престижу, влади) іншими авторами [355, с.199; 371, с.212]. Отже, власне професійний вид мобільності розвивається в межах інтрагенераційної.

Майже з такої ж позиції трактують термін «соціальна мобільність» М. Бессіз, Р. Геллз та Е. Левін. Більша частина мобільності у США, – за висловлюванням цих авторів, – результат структурних змін, а не особистого успіху людини. «Структурна мобільність», тобто будь-яка мобільність, викликана структурними перетвореннями, відбувається на їх думку тоді, коли технологічні новації, урбанізація, економічні буми, війни або інші події збільшують кількість і види зайнятості, які є доступними в суспільстві [358, с.235]. Терміном «соціальна мобільність», як і попередній автор, вони позначають пересування вгору або донизу соціально-економічними сходами. Соціальна мобільність може вимірюватися або порівнянням соціального статусу індивіда з рівнем його батьків, або рівнем (ступенем) успіху чи невдачі, які випали на долю певної особи. Аналізуючи, по-суті, лише вертикальну мобільність, вони розглядають її або як рух угору (коли людина набула власність, владу й престиж, покращивши в такий спосіб власні умови життя), або як рух донизу, з втратою власності, влади і престижу, порівняно з їх батьками [358, с.230].

Отже, пов'язування самої мобільності в суспільстві тільки з об'єктивними чинниками (структурними змінами), без урахування суб'єктивних, є зайвою об'єктивізацією самого предмета дослідження. Проведений нами аналіз ПМ довів, що вона є результатом впливу як підструктури об'єктивних так і підструктури суб'єктивних чинників, які рівною мірою визначають рухливість кадрів або конкретного індивіда в

будь-якому середовищі: соціальному, професійному, культурному, соціокультурному або академічному.

Для деяких західних дослідників мобільність – це пересування службовими сходами з урахуванням різних варіантів такого пересування, коли мобільність одного, як правило, залежить від того, як швидко вивільняється посада, що цікавить певного претендента. Тобто в даному випадку мобільність є наслідком ланцюга можливостей. Але така позиція знаходить чимало опонентів, які вважають такий підхід спрощеним [366, с.222].

Використовуються поняття соціальної, географічної, вертикальної, горизонтальної, генераційної та міжгенераційної мобільності, а також *кар'єрної*. Інколи дані про географічну мобільність (тобто питання про місце, адреси мешкання людей за останні, наприклад, п'ять років), використовуються менеджерами по кадрах, вимагаються анкетами під час прийняття на роботу [357, с.97-98]. Кар'єрну мобільність, наприклад, П. і Б. Бергери пов'язують з внутрішньогенераційною та розуміють у цьому випадку такий рух, що відбувається в житті одного індивідуума [359, с.168]. Вони виділяють п'ять механізмів, пов'язаних один з одним, просування людини соціальними сходами нагору: 1) економічна діяльність (праця, таланти, зв'язки тощо, заради покращення свого становища); 2) шлюб; 3) освіта; 4) політичний (як механізм групової мобільності. – І.Ш.); 5) «управління враженнями» (просування завдяки «символів статусу», особистим якостям, вмінням сподобатися тим, хто перебуває на певному вищому рівні) [359, с.170]. Отже, у даному випадку ПМ визначається як так звана «економічна мобільність», оскільки будь-яка професія передбачає можливості заробітку, матеріального добробуту різною мірою. Професійна ж діяльність у сфері державного управління, як доводить світовий досвід боротьби з корупцією, не відкидає можливості використання власних службових повноважень у незаконному збагаченні. Пов'язуючи динаміку ПМ насамперед зі структурними змінами в загальній структурі зайнятості населення [359, с.172], П. і Б. Бергери підкреслюють роль освіти як важливого фактору мобільності, указують на зв'язки між класом, до якого належить індивід, та його освітою [359, с.173]. У структурі ПМ, розробленій нами, професійна освіта (навчання) є окремим її елементом, функцією професійного середовища. Одночасно система професійної освіти (навчання) виконує іншу роль – інституційного каналу розвитку професіоналізму та ПМ кадрів державної служби, маючи власну систему.

Цікавою є думка групи авторів видання «Society today» про те, що міцні сімейні зв'язки, відчуття прив'язаності «до землі» ускладнюють географічну й соціальну мобільність людей, і саме група, колектив озброюють людину навичками (орієнтаціями) для подальшого просування [371, с.156]. У даному випадку на увазі мається соціальна мобільність. З погляду ж ПМ професійне середовище не повинно

прив'язувати службовця до однієї посади, однорідної роботи, а адаптувати, мотивувати його до руху, розвивати в ньому нові професійні наміри, стимулювати професійний розвиток, активізовувати потребу в освіті, навчанні, самоосвіті, самовдосконаленні, але в межах організації, установи, органу влади.

Д. Боссарт і К. Деммке пов'язують мобільність з кар'єрним зростанням персоналу, але пишуть про неї в контексті міжпрофесійного її типу [20, с.7, 26]. Тому коли вони вказують на те, що кар'єрна система регулює та обмежує мобільність державних службовців [20, с.31, 33], то з такою думкою можна погодитися лише з позиції міжпрофесійного типу мобільності, коли професійний розвиток службовця триває в межах тільки державної (публічної) служби. А брак мобільності кадрів у державній службі країн-кандидатів в ЄС, на що вказують автори [20, с.11], властивий й Україні. Учені зазначають, що було б неправильно думати, що існування значної мобільності в службовців означає, що всі посади однаковою мірою доступні [355, с.206].

Виконавча мобільність (*executive mobility*) характеризує взаємозв'язок між професійним зростанням, мобільністю персоналу з розвитком самої організації. Організація, яка розвивається, стає привабливою для висококваліфікованого персоналу, і навпаки – та, що занепадає, для професіоналів не є привабливою [363, с.188]. Припускаємо, що вона теоретично може збігатись із так званою «структурною мобільністю», коли, наприклад, організація, перебуваючи в стані активного розвитку, переживає певні структурні зміни всередині, які спричиняють рух кадрів у ній. Збільшується кількість структурних підрозділів, персонал отримує можливості для розвитку кар'єри, а отже – ПМ. Отже, увагу авторів звернено на фактори, які об'єктивно впливають на процес професіоналізації кадрів, а саме на професійне середовище, яке повинно давати можливості для професійно-кваліфікаційного та професійно-посадового розвитку персоналу.

Таким чином, проблема ПМ у науковій літературі, авторами якої є західні дослідники, наразі є не структурованою, чітко не виділено її категорійний та понятійний апарати, не розроблено наукової класифікації видів і типів мобільності. В епізодичному, навіть описовому вигляді зображено структуру, фактори, сутність різних видів мобільності, їх вплив на соціальну мобільність населення як в індивідуальному, так і в колективному вимірах. Те саме стосується професійного виду мобільності. Дослідженням з цієї проблематики бракує системного підходу, який би поєднував теоретичні та практичні дослідження вчених, які працюють у різних галузях наук. З іншого боку, напрацювання українських, російських та західних учених не лише обумовили напрями та конкретний зміст подальших досліджень мобільності населення, а й створили науковий фундамент, відсутність якого унеможливило б появу даного дослідження.

1.2. Феномен мобільності в розвитку суспільства й державного управління

Науково-технічна революція значно прискорила темпи розвитку суспільства. Відбуваються значні зміни у світі, напрям яких важко передбачити навіть у найближчій перспективі. Указується, що соціум як об'єкт управління є динамічним [294, с.39], а мобільність, як вимір руху всього живого, пронизує все наше життя. Мобільність притаманна всьому: еволюції, світу, державам, державному управлінню, державним структурам і, звичайно, державним службовцям як об'єктам державної кадрової політики. «Україна, – пише А. Чемерис, – увійшла в нову фазу свого розвитку – від тоталітарного минулого до відкритого, мобільного суспільства з його принциповою багатоваріантністю розвитку, що вимагає насамперед докорінної перебудови всієї системи державного управління» [316, с.132]. Учені підкреслюють «суттєву трансформацію функцій держави» [101, с.93], «нові місії державного управління в мінливому світі» [267, с.175], що відбувається в наш час, динаміку розвитку організацій [349, с.61] (органів влади), ставлять ефективність структур державного управління в залежність від такої його якості, як гнучкість [168, с.17].

Усе частіше можна зустріти констатації того, що формування політики держави – це безперервний процес [34, с.61], а перехідний період в Україні, процес її трансформації передбачає як еволюцію потреб громадян [206, с.114], так і мобільність влади та органів управління: їх завдань, функцій, вимог до управлінського персоналу в різних секторах управлінського впливу держави, у т.ч. й на державній службі. «Державне управління пов'язане зі зміною стану держави», – зазначає, наприклад, Д. Гетман [41, с.352].

Підкреслюючи, що кадри є вирішальною ланкою в організації суспільства [198, с.153], владу звинувачують у несистемному кадровому комплектуванні апарату державного управління та в застарілих методах управління ним [202, с.270-271], у тому, що управлінські кадри в державних органах часто відстають від змін, що відбуваються в людському житті [236, с.64]. Кадрова політика не повинна бути вузькопрагматичною, розрахованою лише на кадрове забезпечення для вирішення поточних завдань, а має враховувати тенденції реформування держави й суспільства [73, с.67]. На еволюційний розвиток державного управління [148, с.431], на те, що це цілеспрямований [63, с.8], циклічний процес [13, с.55], указують й інші науковці. Підкреслюється безперервність процесу формування політики держави [33, с.7], неперервність процесу реалізації відповідних її функцій [13, с.13], що є визнанням їх мобільності, а державна служба є найважливішим інструментом перетворень у владі, економіці, соціальній сфері, у галузі національної безпеки [263, с.239]. Мобільність робочої сили, серед інших

факторів, належить до основних видів «людських інвестицій» [52, с.168], а відсутність розробки системи оцінювання ефективності мобільності кадрів впливає на якість підготовки кадрів публічної служби [127, с.191]. Отже, мобільність – невід’ємна характеристика державного управління, державної служби та її персоналу, її ознака, якість.

Реальність така, що становлення самої державної служби та системи підготовки кадрів для неї відбуваються в умовах зміни парадигми суспільного розвитку, типу культури, духовно-моральних орієнтирів [62, с.193]. І ці зміни вона не може не враховувати. Наприклад, сутність демократичних перетворень, – на думку Н. Нижник, – поставити в центр людину. Якщо концепція державного управління зорієнтована на реформи, то реформи, – продовжує вона, – мають бути зорієнтовані на кожну людину в суспільстві [168, с.17]. «В центрі уваги має бути людина», – указують інші науковці [246, с.239]. Людина і держава – партнери [198, с.153]. Найважливішим фактором державного управління є людина [178, с.240]. Одна з основних проблем, що виникає в професійному, моральному житті і звичайних людей, і державних службовців, – це проблема створення якнайширших можливостей для самореалізації кожної особистості, її індивідуалізації [162, с.318].

Дослідники підкреслюють, що має бути розроблена оптимальна структура управління державною службою [130, с.17]. Адміністративна реформа має виходити з того, що людині, як об’єктові державного управління та знаряддю реалізації державної політики, теж властиві певні інтереси, розвиток протягом усього життя. Адміністративна реформа в управлінні країною повинна тісно поєднуватися з реформуванням кадрової політики та роботи за кадрами, адже й досі тут зберігаються адміністративні методи управління [72, с.122], які об’єктивно не можуть швидко реагувати на нові потреби й завдання розвитку. На необхідність орієнтації на індивідуалізацію розвитку кадрів державної служби вказують інші дослідники [250, с.125]. А. Рачинський переконаний, що і державний службовець, як особистість, і держава, як основний замовник управлінських послуг, повинні бути взаємно зацікавлені в підвищенні професіоналізму як персоналу, так і ефективності управлінської праці [242, с.30], але на практиці такого не відбувається.

Про динамізм як якість державної кадрової політики [73, с.67], необхідність її модернізації [267, с.175], урахування [13, с.65] та активізації людського фактору [89, с.60; 268, с.13], перехід до антропоцентричної, людиновимірної парадигми [110, с.214], людиноцентризм у навчанні державних службовців [267, с.175], про розвиток як явище, притаманне кадровому корпусу державних службовців [38, с.261], усе частіше згадують учені.

У децентралізованих країнах повноваження державного (публічного) службовця ширші, ніж у централізованих. Україні, в якій трансформаційні процеси набули і набуватимуть постійного характеру, в

якій реформи повинні мати постійний і системний характер, потрібне дійсно мобільне, оперативне державне управління, яке може відповідати викликам сьогодення, у тому числі й глобалізаційним. Це саме стосується кадрової політики й управління кадрами. Локус управлінської діяльності кардинально розширюються, зміщуючи акценти з національного на наднаціональний та субнаціональний рівні [6, с.379-380; 238, с.70]. Це управління, на нашу думку, повинно не тільки враховувати поточні та перспективні завдання й цілі, а й сучасні наукові досягнення з теорії та практики державного управління та роботи з його кадрами.

«Цілеспрямована, системна й послідовна державна кадрова політика має ґрунтуватися на чіткому уявленні про особливості та перспективи розвитку українського суспільства з урахуванням як світових тенденцій еволюції цивілізації, так і власних національних інтересів та культурно-історичних особливостей. Між суспільством і державою існує взаємозв'язок, взаємозалежність і взаємодія, якість і рівень якої визначаються ефективністю політики у сфері управління» [247, с.54]. А національна наукова школа державного управління «супроводжується ґрунтовним осмисленням державно-управлінських процесів, пошуком ефективних шляхів розроблення та впровадження ситуаційно-управлінських технологій, визначенням перспективних напрямів подальших досліджень» [142, с.7]. Одним із завдань сучасних наукових досліджень є формування кадрової політики, розрахованої на розвиток людських ресурсів як тривалого, мобільного процесу, всебічний розвиток особистості, коли кар'єра відображає особистісний розвиток спеціаліста-професіонала. Управління державою – це, передусім, керування людьми [171, с.69], і не лише в суспільстві, а й в управлінському апараті, де має відбуватися не тільки управління відповідними галузями, а й ефективний розвиток персоналу. Десятиліття тому вчені підкреслювали, що в сучасних умовах вирішення кадрових питань є однією з найактуальніших проблем державного будівництва в Україні [35, с.3]. Отже, говорячи про необхідність загального розвитку трудових ресурсів країни, потрібно мати на увазі не лише громадян країни, її кадри, якими держава управляє, керує, а насамперед тих, хто від імені державних органів влади надають управлінські послуги громадянам, тобто державних службовців як об'єктів державної кадрової політики.

На відміну від попередніх етапів суспільно-історичного розвитку, коли суспільство та держава домінували над людиною, перетворюючи її на засіб власного існування, нинішній стан розвитку світової цивілізації характеризується усвідомленням людини як самоцінності. Звідси впливає нова ідеологія державотворення, суть якої відображено в гаслі: «Держава для людини, а не людина для держави».

У центрі прогресивних концепцій управління перебуває людина, особистість, яка розглядається як найвища цінність і головний ресурс

суспільства. «Сучасні системи управління персоналом націлюються на розвиток різноманітних спроможностей робітників з тим, аби вони максимально використовувалися у процесі виробництва» [289, с.3]. Цього принципу має дотримуватися політичне керівництво Української держави, прагнучи до гармонізації інтересів та відносин між людиною, державою і суспільством, а з іншого – такої ж гармонізації відносин між органом влади і державним службовцем, який у ньому працює, реалізуючи власні знання, уміння, навички, інтереси, певні життєві плани, пов'язані з професією управлінця. У будь-якому випадку управлінське рішення приймається та реалізовується людиною, саме державний службовець, професіонал був і буде головною діючою особою державного управління. Іншими словами, це повинен бути «компетентний і активний» [268, с.1], професійно мобільний державний службовець, який володіє сучасними знаннями, уміннями і навичками, і всебічний розвиток якого повинен стати головною метою кадрової політики держави на державній службі. Державна кадрова політика має враховувати питання національної безпеки – економічної, соціальної, політичної, екологічної, інформаційної тощо для забезпечення самої можливості й гарантій існування людини, суспільства та держави.

Сьогодні як ніколи актуалізується суспільна потреба в кадрах, які уособлюють не тільки основну їх якість – професіоналізм, а й спроможність до розвитку, тобто ПМ як якість особистості. «Україна серйозно потерпає через брак кваліфікованих кадрів» [107, с.37]. Адміністративна реформа може захлинутися через дефіцит кваліфікованих кадрів для державної служби [165, с.5]. Науковці справедливо застерігають від ситуації, коли непрофесіоналізм державних службовців стане тенденцією [230, с.218]. І ми є свідками цієї негативної і загрозливої для незалежності України тенденції.

Якість та безпека життєдіяльності суспільства визначаються ефективністю процесів формування і реалізації людського потенціалу як ключової складової розробки та впровадження відповідної державної політики, спрямованої на забезпечення національної безпеки України, захист її матеріальних і духовних цінностей. Потужною тенденцією світового цивілізаційного розвитку є перехід від експлуатації людського потенціалу до його цілеспрямованого нарощування й ефективного використання за умови максимальної самореалізації особистості. Кадри є ресурсом суспільства, особливо – керівні та кадри управління. Заради людини і через людину сучасна держава має забезпечувати політичну стабільність, високий рівень соціально-економічного, культурного, духовного розвитку суспільства.

Сучасне українське суспільство в цьому контексті характеризується зміною моделей розвитку людського потенціалу. Цей процес є дуже складним і суперечливим, нерідко супроводжується втратами сформованої раніше частини людських ресурсів, тоді як

відтворення не забезпечує необхідних кількісних та якісних характеристик трудового потенціалу. Через періодичні політичні зміни в Україні державне управління, особливо виконавча гілка влади, невпинно втрачають досвідчені людські ресурси, носіїв професійного досвіду, інституційну пам'ять.

Низка негативних тенденцій, насамперед стрімка депопуляція, старіння населення, бідність, вплив кваліфікованої робочої сили за кордон, деформації у сфері зайнятості, непрофільне працевлаштування величезної кількості підготовлених фахівців-випускників ВНЗ або неефективне їх використання, посилюються системними проблемами державного управління трудовими ресурсами, ставлять перед суспільством нагальну потребу об'єднати зусилля щодо їх подолання. За таких умов саме держава повинна мобілізувати соціально активні сили для відновлення людського потенціалу, вироблення нових підходів у роботі з кадрами, його ефективного розвитку й залучення до побудови суспільства загального добробуту та духовності. Якісних і нових підходів вимагають кадрова політика на державній службі України та робота з кадрами державної служби. Ця кадрова політика потребує нових наукових підходів.

Науковці наголошують, що й сьогодні не існує структурної, цілісної теоретичної моделі формування сучасного типу державного службовця [16, с.76; 55, с.155; 72, с.124], ідеї формування оптимального (або) бажаного образу державного службовця на тій чи іншій посаді [71, с.227; 178, с.243], його професійних моделей [252, с.45], кадрового стандарту [59, с.16-17]. У зв'язку з цим назріла нагальна потреба зміни управлінської парадигми у сфері державної кадрової політики, вироблення сучасної кадрової політики [35, с.3], моделі сталої, дійової кадрової системи, упровадження нових кадрових технологій [112, с.13-14; 224, с.226; 284, с.259], науково обґрунтованої державної кадрової політики, чіткої, продуманої системи роботи з кадрами [33, с.6].

Таким чином, трансформаційні зміни, які відбуваються в Україні, усе гостріше ставлять перед науковцями завдання не лише виробити нові підходи в практиці управління персоналом, а й надати конкретні пропозиції. У даному випадку поєднання терміна «мобільність» з терміном «професія» дало можливість не лише зробити наукове дослідження на актуальну й сучасну наукову тему, а й запропонувати стратегію, кадрову політику, модель розвитку професіоналізму кадрів державної служби, яка базується на використанні системної та структурної методології, конкретно – на принципово новій структурі ПМ персоналу.

1.3. Види мобільності та професійна мобільність

Як види мобільності визначають: соціальну, академічну, культурну, соціокультурну, професійну. Усі ці види мобільності об'єктивно впливають на ПМ і цей вплив взаємний. Професійна мобільність людини формується в соціальному, академічному, культурному, соціокультурному та, головне, на чому зосереджено нашу головну увагу – у професійному середовищі. «Однак розгляд лише професійного виду мобільності без структурних та системних її зв'язків з іншими її видами спрощує розуміння власне ПМ» [332, с.347]. ПМ формується на перетині інших видів мобільності. Так, культурний вид мобільності стосується процесів набуття людиною відповідності культурному середовищу державного управління, державної служби, конкретного органу влади. Культурна мобільність державного службовця значною мірою визначатиме вплив професійного виховання як фактору професіоналізації; академічний її вид – те, наскільки ефективно розвиватиметься професійна компетентність державного службовця, його знання, уміння й навички. У структурі ПМ серед факторів, які обумовлюють індивідуальну ПМ, ми виділяємо професійну навчаємість як важливу якість [335, с.468], а система професійної освіти (навчання) є важливим фактором професійного середовища і професіоналізації як процесу.

З іншого боку, усі перераховані види мобільності можна вважати різновидами соціальної, що суттєво не впливає на результативність наукових досліджень з цієї проблеми за умов чіткого виділення предмету дослідження (рис. 1, 2).

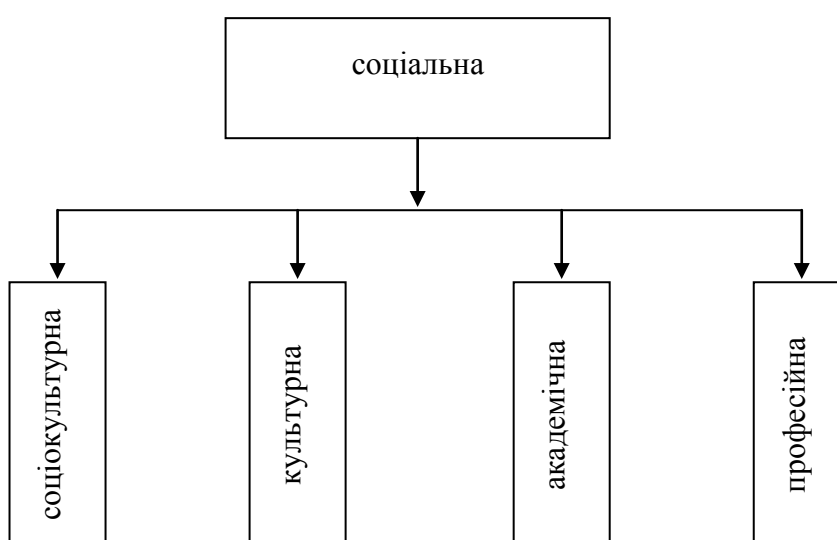


Рис 1. Взаємодія видів мобільності (варіант 1)

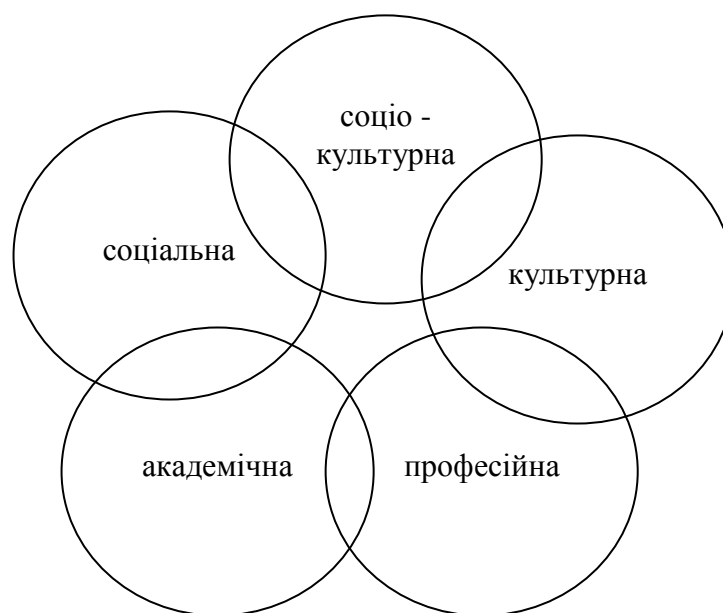


Рис. 2. Взаємодія видів мобільності (варіант 2)

Визначаючи первинність соціальної та вторинність ПМ, за відсутності чіткого уявлення про першу неможливо сформувати наукове уявлення про другу [334, с.238]. У цьому сенсі академічний, культурний, соціокультурний види мобільності обумовлюють рух індивіда в соціумі і впливають на його динаміку, місце в соціальній ієрархії, що добре досліджено західними науковцями. Таку думку підтверджують і праці вітчизняних учених, які вказують на соціальну функцію державних службовців у державі [148, с.426], на професіоналізм державного службовця як соціальний феномен [173, с.30]. Суто правовий інститут державної служби трансформується в соціальний [71, с.226]. А сама «державна служба як соціальний інститут тісно пов'язана з усією системою інститутів суспільства» [47, с.278], що створює умови для розвитку міжпрофесійного типу ПМ. Соціальним процесом є становлення державного службовця, – додають російські вчені [87, с.167], що підтверджує одночасний розвиток соціальної та професійної мобільності у державних службовців. Українські вчені вказують на державне управління як вид соціального [156, с.32], на соціальний характер державної служби, на те, що її слід розглядати не тільки як державно-правовий, а й як соціальний інститут багатofункціонального призначення [148, с.426]. Державна служба виконує «певну соціальну місію в суспільстві» [284, с.261], а соціальні послуги – окрема функція державної служби [39, с.49-56]. Професійний досвід оцінюється як частина його життєвого (соціального. – *I. Ш.*) досвіду [294, с.105].

Професіоналізацію державної служби О. Оболенський визначає як факт соціальної дійсності [183, с.54-61; 185; 186], а О. Турчинов – як соціальне явище, соціальний феномен (див. [294, с.8, 144]). Нерідко державне управління розуміють як соціальне, від якого «значною мірою залежить ефективність і оптимальність соціального розвитку, прогрес у всіх галузях величезної суспільної системи [94, с.42-43]. Є й інші докази взаємного впливу видів мобільності, зокрема, з погляду схожості їх структур. Скажімо, В. Воронкова стверджує, що в будь-якому випадку соціальна мобільність ставить індивіда в умови необхідності адаптації (приспосовування) до нового соціокультурного середовища [32, с.99]. Укажемо, що професійна адаптація є важливим елементом структури ПМ.

Таким чином, ПМ державного службовця є одним з видів мобільності, який, як і соціальна мобільність, також визначається належністю людини до влади і володінням певних владних повноважень залежно від внутрішньої ієрархії управлінської структури та руху в ній. ПМ не існує окремо, а розвивається/деформується під впливом інших видів мобільності, залежно від поєднання людиною професійної та інших видів діяльності.

1.4. Професійна мобільність: рівні поняття

Тлумачення терміна «мобільність» у науковій та довідниковій літературі надто не відрізняються. Мобільність – це рухливість, здатність до швидкого пересування, дії. Це слово походить від латинського *mobilis* – *рухливий* і означає рухливість, спроможність до пересування, дії.

Мобільність у соціології – поняття, завдяки якому визначаються соціальні переміщення людей у напрямку суспільних позицій, які характеризуються більш високим (соціальне піднесення) або більш низьким (соціальна деградація) рівнем доходів, престижу і мірою залученості до влади. Такого роду переходи традиційно визначаються як вертикальна соціальна мобільність (вертикальна соціальна мобільність може фіксуватися як стосовно окремих осіб, так і соціальних груп). Поряд з останньою виділяється горизонтальна соціальна мобільність, яка не зачіпає вказані параметри суспільного становища індивідів та груп. Найчастіше під ПМ розуміється факт руху, плинності кадрів. Механізми і репертуари соціальної мобільності обумовлюються природою соціальної стратифікації даного суспільства. Термін «соціальна мобільність» уведено в соціологію П. Сорокіним (1889-1968) [53], який вважав, що вона обумовлена стратифікаційними змінами [229, с.11]. Зауважимо, що такі зміни також пливають і на професійний вид мобільності.

ПМ – це:

– спроможність і готовність особистості достатньо швидко і успішно оволодівати новою технікою і технологією, набувати недостатні

знання та вміння, які забезпечують ефективність нової професійної діяльності, швидкого виконання завдань. Це його рухливість, спроможність до швидкого нарощування власного ресурсу, до швидкого пересування, змін [161, с.9];

- функціонально-статусні переміщення у просторі професійної ієрархії, які постійно оцінюються як самим індивідом, так і його оточенням [229];

- ознака кар'єрного розвитку індивіда;

- процес переходу індивіда або професійної групи з однієї професійної позиції в іншу. Частіше за все в наукових працях згадуються два типи ПМ – горизонтальна і вертикальна. Під горизонтальною розуміється перехід індивіда з однієї професійної групи в іншу, розташовану на тому ж рівні щодо оплати праці і престижності професії, тобто переміщення без якісної зміни професії і кваліфікації. Під вертикальною ПМ маються на увазі ті ж відносини, що виникають у разі переміщення індивіда з одного професійного шару в інший. Дослідники нерідко і несправедливо під ПМ мають на увазі плинність кадрів, аналізуючи яку, констатують динаміку розвитку в суспільстві різних професійних груп. Зауважимо, що частіше плинність означає втрату для організації кваліфікованих працівників;

- спроможність людини протягом життя перенавчатися і змінювати рід занять, яка обумовлена кількома стосовно особи причинами, що можна розділити на зовнішні та внутрішні. Внутрішні причини ПМ: якості особи, освіта і вплив на свідомість людини певного професійного середовища (групи середовищ), що й зумовлює відповідний рух людини або всередині одного середовища (професійну активність, діяльність), або перехід в інше, більш привабливе в певний відрізок часу. Слід підкреслити, що службовець зі слабо вираженими людськими й особистісними якостями не може забезпечити ефективне управління суспільством [281, с.298]. Зовнішні причини визначаються змінами в середовищі його життєдіяльності. Ці зміни можуть мати глобальний та індивідуальний характер. Індивідуальні зміни можуть бути спричинені необхідністю зміни професії, робочого місця, статусу в організації в результаті зміни місця проживання, нових сімейних обставин, погіршення стану здоров'я [26]. У даному сенсі ПМ – це якість, необхідна для успішності особи в сучасному суспільстві.

Отже, під ПМ державного службовця слід розуміти його рухливість, спроможність до швидкої зміни стану, статусу, соціальної категорії, готовність та здатність особи до набуття нових (зауважимо, переважно професійних. – *І. Ш.*) знань, навичок, умінь, вміння швидко орієнтуватися в ситуації, саморегулюватися, самоорганізовуватися, знаходити потрібні форми діяльності.

Дослідники досить часто підкреслюють безперервність процесу зміни виробничої ситуації, професійного розвитку, тому суб'єкт

управління також повинен встигати за цими змінами, постійно поповнювати власний професійний багаж, удосконалювати власну професійну компетентність (знання, уміння, навички), збагачувати професійний досвід, нарощувати професіоналізм. На нашу думку, професійна навчаємість, як важлива якість професіонала, дасть найбільшу віддачу лише в умовах її поєднання з іншими його якостями, і рівною мірою – з можливостями професіоналізації з боку установи, організації, органу влади, в якому він працює.

Здійснивши комплексний аналіз різноманітних тлумачень терміна «ПМ» із застосуванням системного та структурного аналізу, ми дійшли висновку, що вона є системним явищем, яке враховує *об'єктивну* сторону процесу професіоналізації персоналу (наприклад, кадрова політика, функції, завдання, принципи та напрями роботи з кадрами, нормативно-правові умови діяльності, оцінювання та професійного розвитку, освіти (навчання) державного службовця) та *суб'єктивну* (його особистісні та професійні якості), що перебувають у постійній діалектичній взаємодії. Об'єктивні та суб'єктивні фактори складають дві підструктури структури ПМ персоналу. Сама структура може бути покладена в основу стратегії, кадрової політики, моделі роботи з кадрами (іншими словами – кадрової роботи) для діагностики та забезпечення мобільності персоналу як процесу. У свою чергу структура ПМ персоналу державної служби, поєднана з інституційними каналами професіоналізації персоналу на державній службі (процедурами добору на службу, щорічного оцінювання, атестації, конкурсу на зайняття вакантних посад, внесення до кадрового резерву, ротації, стажування, професійною освітою (навчанням), створює модель управління ПМ державного службовця. Отже, ПМ як якість особистості – важлива умова для того, аби стати професіоналом.

Такий висновок ґрунтується на поєднанні ідей системного підходу, розумінні моделі організації (органу влади) та професіоналізму, мобільності як системи та визначенні нами основних рівнів поняття «ПМ».

1.4.1. ПМ як якість, притаманна особистості (спеціалісту). Вона виступає як інтегрована якість (група якостей) особистості, притаманна лише їй спроможність до безперервного розвитку, змін, як важлива якість людини, спеціаліста, явище, притаманне індивіду тою або іншою мірою (суб'єктивний фактор ПМ). Адже особистість людини характеризується здебільшого безперервністю, ніж змінами [61, с.89]. Це якість, що формується в людини ще з дитинства, молодості і за певних умов може розвиватися або зникати (деформуватися). «Не тільки безперервне вдосконалення кваліфікації й усвідомлена особиста відповідальність за доручену справу, але й здатність мислити новими економічними,

правовими та управлінськими категоріями, діяти оперативно і компетентно в умовах і обставинах, які постійно змінюються», – пишуть інші [119, с.201]. Науковці зазначають, що державно-управлінська діяльність – складне соціально-психологічне явище з яскраво вираженою домінантою волі [41, с.352], ставленням до справи [19, с.74], наявністю в професіонала «динамічних здібностей» [103, с.181]. «Важливого значення набуває формування готовності управлінського персоналу до прийняття рішень в умовах зростаючої свободи дій» [38, с.261; 304, с.76]. У даному випадку готовність не обмежується лише прийняттям рішень (наслідком певної професійної діяльності. – *I. Ш.*), а охоплює набагато більше коло знань, умінь і навичок особи: адаптуватися, самостійно орієнтуватися в професійному світі; легко навчатися, вибудовувати вектор власного кар'єрного зростання, виявляти готовність до зміни видів діяльності, поведінських ролей, уміти перетворювати себе у професії й реальності, що оточує; здатність впливати на навколишнє середовище і події, які в ньому відбуваються, використовувати їх для власного розвитку; розвивати власну компетентність у професії, соціальному житті, культурі, самоосвіті, виявляючи різні види мобільності: соціальну, культурну, соціокультурну, академічну, професійну [44, с.17]. Інші вказують на важливість самоконтролю [369, с.92]. Практики державного управління вказують на потребу в управлінці, що буде здатен організувати власну професійну діяльність [5, с.66] і подібних переліків якостей особистості мобільного працівника в літературі можна зустріти чимало.

Отже, професійно мобільний державний службовець має такі професійно важливі якості: рухливість, здатність до швидкої адаптації (адаптаційна активність), зміни стану, статусу, соціальної категорії, підготовленість до продуктивного саморозвитку, готовність та здатність особи до набуття нових (зауважимо – переважно професійних) знань, навичок, умінь; уміння швидко орієнтуватися в ситуації, саморегулюватися, самоконтролюватися, самоорганізовуватися, самоактуалізовуватися, знаходити потрібні форми діяльності (адаптаційна мобільність [324, с.7]). Це, насамперед, особистість, яка має професійно-орієнтаційні якості: стійку професійну свідомість (відповідні інтереси, наміри, професійну спрямованість особи, професійну придатність), певну потребу і «потенціал самореалізації» [268, с.7], самовдосконалення в певному професійному середовищі. Вона може керувати своєю діяльністю з метою досягнення максимальної ефективності професійної діяльності. Можливо, це – «транспрофесіонал» [298, с.11], про якого нерідко згадують учені.

Поряд з широким, слід виділити й вузьке розуміння ПМ. Воно пов'язане з безпосереднім швидким виконанням певних завдань особою [308, с.54]. Готовність до ПМ як умова прийняття людини на державну службу, створення всебічних умов для підтримки та розвитку ПМ як

синтетичної якості особистості впродовж професійної кар'єри виступає надійним засобом професіоналізації персоналу.

Професійно мобільна людина – психологічно благополучна. Поняття психологічного благополуччя включає шість конструктів: «прийняття себе», тобто позитивне ставлення до себе і свого минулого; уміння й готовність суб'єкта підтримувати доброзичливі стосунки з оточуючими; автономність (або індивідуалізація), притаманний цим особистостям інфернальний локус контролю, вони не чекають схвалення або оцінки себе з боку інших; екологічна майстерність; наявність мети в житті; індивідуальне самовдосконалення [85, с.5-8]. На важливості самовдосконалення наголошують й інші автори [246, с.235]. У науковій літературі нерідко мова йде про «діагностику власних можливостей щодо кар'єри» [174, с.561], що є спробою оцінити потенційну мобільність індивіда в певному професійному середовищі без конкретного уявлення про те, що саме оцінювати.

Отже, для державної служби з погляду добору й діяльності, розвитку в ній професійно мобільних службовців слід застосовувати такі принципово важливі процедури: 1) створення умов для залучення до неї потенційно мобільних у професійному значенні кандидатів; 2) створення на державній службі умов для безперервної діагностики, розвитку та підтримки ПМ; 3) розгляд ПМ як інтегрованого критерію оцінки професіоналізму з власною структурою, як засіб контролю та визначення шляхів подальшого професійно-кваліфікаційного чи професійно-кар'єрного розвитку. Власне на важливість персональної відповідальності за виконання службових обов'язків і дисципліну вказують науковці [250, с.123].

1.4.2. ПМ як процес індивідуальної та групової професіоналізації кадрів. ПМ виступає як інтегрований показник, як синтетичний вимір процесу професіоналізації державного службовця, як ознака його кар'єри. У ній можна врахувати всі вимоги до професіоналізму службовця не лише статично, а й відповідно до рівня його особистих переваг, індивідуальних схильностей, психологічних імперативів, допрофесійної, професійної підготовки, рівнів її розвитку, і тих критеріїв, які висуваються професійним середовищем протягом всієї кар'єри чиновника та навіть після його виходу на пенсію.

Державна кадрова політика будується на основі *постійного* (курсів наш. – *I. III.*) аналізу професійного та інтелектуального кадрового потенціалу, стану роботи з кадрами та реальних перспектив розвитку цього процесу [153, с.11], а критерій «ступеня досягнення» [184, с.268] дозволить визначати як управлінський потенціал, так і результативність як процес удосконалення або деградації управлінських кадрів, з урахуванням їх спроможності до професіоналізації,

індивідуального руху індивіда щаблями професійного розвитку на посади(ах). Цим досягається так звана *логічна кореспондованість* завдань державної служби, конкретного органу влади, його структурного підрозділу з вимогами до компетентності її персоналу.

М. Синявіна вказує на те, що об'єктивізація відбору кадрів має на меті, по-перше, застосування системного підходу в процесі оцінювання рівня підготовки кандидатів на посади і, по-друге, упровадження або розробку нових ефективних методів (механізмів) відбору [261, с.173]. Оскільки відбір кадрів передує не лише прийняттю на посаду, а й просуванню по службі, структура ПМ надає нам необхідні критерії, за якими визначається ступінь професійної компетентності, професіоналізації кадрів. На базі структури ПМ можливе створення «типової діяльності з професійного вдосконалення та кар'єрного розвитку» [267, с.175], але «набір цих якостей, який не завжди може бути формалізований, залежить від місця працівника в службовій ієрархії та характеру трудової діяльності» [198, с.157], на чому наполягає Г. Опанасюк, тобто переважно за особистісно-орієнтованим підходом. Отже, з цієї позиції ПМ виступає системним і структурованим індикатором багатьох індивідуальних якісних і кількісних ознак процесу професіоналізації кадрів державного управління, ознакою їх кар'єри. Ці системні і структуровані індикатори (якості) в умовах сприятливого для професійного розвитку професійного середовища повинні покладатися в основу роботи з кадрами, визначати їх індивідуальну та групову траєкторію професійно-кар'єрного та професійно-кваліфікаційного зростання.

1.4.3. ПМ як результат діяльності службовця. ПМ може виступати інтегрованим, комплексним результатом, підсумком процесу професійного розвитку (індивідуальним, груповим) за певний період, оскільки формування особистості державного службовця (з позиції його ПМ) здійснюється в умовах його професійної діяльності [302, с.24]. Змінюються цілі й завдання державного управління, зростає або змінюється компетенція органів влади, а відтак – набуватимуть змін вимоги до професійної компетентності державного службовця. І. Береговий укажує, що ускладнення об'єкта державного управління вимагає адекватних методологічних засобів логіки пізнання [17, с.64], які б, на нашу думку, допомогли поєднати цілі та результативність розвитку державного управління, державної служби, органу влади з індивідуальними цілями розвитку персоналу управління. Будучи ознакою кар'єри службовця, ПМ дозволяє оцінювати діяльність не тільки службовця (процес його професійного розвитку за чіткими критеріями), а й індивідуальні умови докладання ним своєї праці, тобто дає практичну можливість робити моніторинг професійного середовища згідно з

науково визначеними факторами. Такий підхід дає нові можливості в плануванні кваліфікаційного та кар'єрного розвитку кадрів, підвищенні ефективності особистісно-орієнтованого підходу в роботі з персоналом, застосуванню методик діагностики та запобігання професійній деформації.

1.4.4. ПМ як критерій оцінювання діяльності, ефективності роботи. Мобільність, як якість розвитку персоналу, може виступати не тільки результатом, але й критерієм оцінювання результативності його професійного розвитку, професіоналізму службовця як перед прийняттям його на службу, так і протягом його професійного розвитку. «Нові суспільні цінності і норми детермінують новий характер вимог до державного службовця», – зазначає М. Кравченко [119, с.200]. Про гармонічність критеріїв оцінювання функціонування державного апарату пише О. Оболенський [184, с.267]. На державній службі України виникла об'єктивна суперечність між вимогами до державних службовців, які висуває нова соціально-політична й економічна ситуація, і деформованим типом державного службовця, який прийшов у державний апарат і реально здійснює суспільні реформи [55, с.155]. Думка про те, що недооцінка факторів кадрової політики призводить до нерозуміння персоналом поставлених завдань та неякісного їх виконання [299, с.61], стосується й того, що працівники не розуміють, з чого саме складається їх професійна компетентність та професіоналізм.

На думку інших науковців, типовими недоліками національних систем «оцінювання» державних службовців, характерними і для України, є такі: недостатня розробленість і визначеність ключових компетентностей; домінування самооцінювання та внутрішнього оцінювання; відсутність або недосконалість стандартів (змістових, процедурних, кваліфікаційних, етичних); ігнорування або недооцінка валідності та надійності методів оцінювання; неувага до прав, обов'язків, відповідальності, звітності учасників оцінювання; брак прозорості й відкритості [268, с.9]. А це, насамперед, порушує принципи державного управління – справедливості й законності (див. докл. [192, с.185]), закріплених в Конституції України, коли ефективність роботи державного службовця, рівень його професійної компетентності не стає основною підставою для кар'єрного розвитку.

Пропонована нами структура ПМ державних службовців дає таку можливість, оскільки має елементи, які можуть виступати науковими критеріями оцінювання персоналу на різних етапах професійної кар'єри. З іншого боку, введення такої моделі вимагатиме відповідного нормативно-правового регулювання й більш об'єктивної системи контролю за професійним розвитком/деформацією персоналу.

Таким чином, визначення нами основних рівнів поняття «ПМ» указує на те, що визначення структури ПМ дозволить нам мати її

складові елементи, які, у свою чергу, дозволять визначити критерії управління ними, використовуючи існуючі процедури оцінки персоналу державної служби. Здійснення об'єктивної оцінки якостей, які визначають індивідуальну готовність особистості до ПМ, у свою чергу, дозволить відпрацювати функції управління персоналом, аби їх розвивати з урахуванням особистих можливостей державного службовця, його можливостей, спроможності до професіоналізації, його професійних потреб та потреб органу влади, в якому він працює.

1.5. Типи професійної мобільності

Мобільність розглядається нами у *персональному* (переважно) та *груповому* вимірах і стосується зміни групою чи індивідом позиції, місця, зайнятого в професійній структурі, або переходу людей з одних професійних груп в інші.

На державній службі можна розглядати професійну мобільність як *усередині структури*, так і *поза її межами*. Учені вказують на можливість перенесення професійних навичок з одного професійного середовища в інше [367, с.130]. Нерідко спостерігається така ситуація: звільнившись з посади на державній службі, людина знову повертається до неї, пропрацювавши певний час або в органах місцевого самоврядування (що формально може бути зараховане їй як робота в органах державного управління), або на державних, комунальних підприємствах, у приватному секторі.

Дослідники вказують на переміщення значної частини найбільш підготовлених фахівців у недержавний сектор [173, с.58]. Як правило, це люди з кращим розвитком якостей, які визначають їх ПМ. Згідно з даними, наведеними Т. Мотренком, показник плинності персоналу не дозволяє назвати українську державну службу професійною й підтверджує її невідповідність одному з основних принципів європейської державної служби – принципу політичної нейтральності та незалежності від політичних змін [159, с.4-9]. Державну службу залишають найбільш професійно мобільні кадри, які мають рівень професіоналізму, таку рефлексію готовності до мобільності, яка не завадить їй влаштуватися на роботу на інші посади державного, а швидше – недержавного сектору. Процес, тенденція, яка простежується в залученні приватним сектором найбільш кваліфікованих службовців зі сфери державного управління отримала у країнах Центральної та Східної Європи назву «декваліфікації», а ті службовці, що залишилися на службі, піддаються демотивації [262, с.23-24]. До причин звільнення не можна відносити тільки залежність державних службовців від політичних змін. Цих причин набагато більше, і вони мають комплексний характер у фокусі впливу на активізацію міжпрофесійного типу ПМ спеціаліста.

Державна служба – структура високого ступеня ієрархічності. В Україні де-факто існує кар'єрно-посадова модель державної служби, коли частина державних службовців (переважно 6-7 категорій) рухаються в межах кар'єрної моделі, а 1-5 – у межах посадової. Усередині інституційної структури державної служби ПМ службовців обмежується іншими об'єктивними чинниками, а саме тим, що 1,5% державних службовців обіймають посади 1-3 категорій, натомість 95% – посади 5-7 категорій [120, с.14], що не тільки обмежує можливості для просування знизу вгору посадовими сходами (особливо на посади вищих категорій), але й висуває значні вимоги до професіоналізму кандидатів на вищі посади в апараті, яких не завжди дотримуються.

Зменшують ПМ як рух кадрів усередині державної служби відсутність кар'єрної системи, практика призначення на 1-2 категорії посад державних службовців через стажування або кадровий резерв, що закріплено в Законі України «Про державну службу». Отже, призначення на посади 1-4 категорії, які відбуваються в межах посадової системи, відбуваються, по-суті, у межах міжпрофесійного типу ПМ.

Відбувається перехід кадрів з органів державної влади до органів місцевого самоврядування і навпаки. Так, у 2004 р. до органів місцевого самоврядування було прийнято 3133 особи зі статусом державного службовця (27% від загальної кількості прийнятих), з них на керівні посади – 872 особи [348, с.101]. Чимало керівників приходять на високі посади державної служби з політики, бізнесових структур, інших державних структур, що негативно позначається на процесах професіоналізації управлінського персоналу, особливо керівної його ланки. Особливо слід підкреслити розрізнення нами *потенційної (початкової) ПМ* особи та *набутої (фактичної, реальної)* у межах інституційної структури державної служби.

Виходячи з особливостей державної служби як специфічного й унікального виду професійної управлінської діяльності, її завдань, структури, принципів, особливостей її нормативно-правового регулювання, результатів наукових досліджень, спостережень, ПМ державного службовця має такі типи, визначені за певними принципами класифікації (табл. 1.1):

Таблиця 1.1

КЛАСИФІКАЦІЯ ПРОФЕСІЙНОЇ МОБІЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ ЗА ТИПАМИ

	Тип ПМ	Принцип класифікації
1.	Початкова (потенційна), допрофесійна	Вибір профілю першої (базової) освіти, зміст професійних інтересів
2.	Набута	Вибір професійного напрямку в межах конкретної професійної діяльності і розвитку професійних інтересів
3.	Активна – пасивна	За активністю участі індивіда
4.	На плановій основі чи за власною ініціативою	За причинами зміни професійного напрямку
5.	Горизонтальна	За рівнем професійно-кваліфікаційної структури
6.	Вертикальна	За рівнем професійно-кваліфікаційної структури
7.	Горизонтальна – вертикальна (змішана)	За рівнем професійно-кваліфікаційної структури
8.	Висхідна – східна	За рівнем професійно-кваліфікаційної структури
9.	Без зміни чи зі зміною профілю роботи: суміжні (родственні, віддалені, досить далекі)	За ступенем мінливості, за ступінню органічного (генетичного) зв'язку колишньої і нової професійної діяльності
10.	Первинна – вторинна	Згідно зміни основного чи неосновного місця роботи
11.	Рівної складності; менш складна, більш складна	За рівнем складності нової посади порівняно з попередньою
12.	Для заповнення вакантних місць; просування (розвиток кар'єри); ротация	За організаційними сферами впливу
13.	Вікова	За віком
14.	Статева	За статтю
15.	Міжпрофесійна мобільність	Згідно переміщення між різними професійними групами
16.	Міжнародна мобільність	Згідно зміни країни працевлаштування

Дослідники виділяють й інші типи ПМ: інституалізована, неінституалізована, легітимна й нелегітимна, які в даному випадку не стосуються державної служби [229, с.7].

Таким чином, виділення типів у ПМ дозволяє чіткіше робити аналіз цього феномену з огляду на весь кар'єрно-професійний розвиток людини протягом життя, краще усвідомлювати конкретний зміст динаміки й напрямів професійного розвитку особистості, особливостей формування особистісних та компетентнісних якостей, які визначають індивідуальний рівень ПМ людини. Виділення типів ПМ дозволяє не лише індивідуально, а й у колективному, груповому вимірі досліджувати цей процес, урахувавши вік персоналу й стать. Типологізація ПМ вказує на причини ПМ як усередині органів влади, так і за їх межами, що надає додаткову інформацію про безпосередні елементи структури ПМ, що призводять до звільнення людини. Такими причинами є, як правило, дезадаптованість, невмотивованість, незадоволення умовами праці, заробітком, стосунками у колективі та з керівництвом, а також низка причин, яка свідчить про недосконалість системи оцінювання кадрів, зокрема, під час добору на державну службу. Розуміння типів ПМ дає можливість зробити оцінку професійного середовища як державної служби в цілому, так і конкретного органу влади з позиції виконання ним

функцій, необхідних для підтримки та розвитку ПМ державного службовця в інституційних межах органів державної виконавчої влади, аби вони не лише залучали до роботи в управлінському апараті найбільш здібні кадри, а й створювали всебічні умови для їх професійного розвитку, збагачення колективного досвіду, нарощування професійної компетентності та професіоналізму. Типологізація ПМ сприяє особистісно-орієнтованому підходу до розвитку персоналу, оскільки дає можливість досліджувати індивідуальні мотиваційні, адаптаційні, активізаційні профілі працівників, ураховувати їх під час розробки індивідуальних планів розвитку, професійної освіти (навчання, самоосвіти) персоналу, у найкращий спосіб поєднуючи місію, цілі й завдання органу влади зі здібностями, професійними інтересами, намірами, очікуваннями, працездатністю та придатністю працівника.

РОЗДІЛ 2 СТРУКТУРА ПРОФЕСІЙНОЇ МОБІЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ

2.1. Професійна мобільність як системне явище

Більшість сучасних концепцій управління персоналом базується на системному підході до розуміння організацій і управління ними, згідно з яким організація (у даному випадку – орган влади) розглядається як система – комплекс складових у взаємодії, яка формує їх цілісність стосовно певного середовища.

Система – певна сукупність елементів, які утворюють єдине ціле, наділене особливостями, відсутніми в його складових [311, с.23]. У нашому випадку ми маємо на увазі систему управління персоналом. Частини системи як цілого підпорядковані їй, їх називають підсистемами. Такими підсистемами в управлінні персоналом виділяються, наприклад такі: управління трудовими відносинами, планування і маркетингу персоналу, управління добором (відбором) і обліком персоналу, управління професійним розвитком персоналу, управління мотивацією та ін. Тобто систематизацію можна здійснювати згідно з функціями управління персоналом або згідно з іншими критеріями. До таких підсистем на державній службі ми, згідно зі структурою ПМ, відносимо такі підсистеми: добору, контролю, безперервного оцінювання кадрів, адаптації, активізації, кадрового резерву, відбору на вищі (вакантні) посади, професійної освіти (навчання) та ін. Отже, підсистема є елементом системи чи групою цих елементів. Це означає, що будь-яка система може бути підсистемою більш високої ієрархічної системи. А. Ліпенцев, наприклад, вказує на важливість стосунків органу влади із зовнішнім середовищем – умов, в яких відбувається діяльність державних службовців: політичних, соціальних, культурних [137, с.94]. У даному випадку це може бути політична, соціальна, освітня, культурна системи (підсистеми) суспільства зі своїми структурами. Ці ж системи можна вважати підсистемами соціальних інститутів професіоналізації кадрів у масштабах країни.

Система професіоналізації (професійного розвитку) персоналу органу влади – це система переважно строго детермінованого технологічного рівня включення людини у професійну трудову діяльність завдяки формуванню відповідних інституційних каналів (засобів), або інститутів професіоналізації (професійного розвитку) на державній службі. За допомогою цієї системи забезпечується логічна послідовність реалізації циклу професійного життя людини, її включення у сферу професійної праці, становлення її як професіонала. За своїми межами ця

система поєднується із системою соціальних інститутів професіоналізації. «Суть управління персоналом становить системну, планомірно організовану дію за допомогою взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів на процес формування, розподілу й перерозподілу кадрів у системі державного управління, на створення умов для використання трудових якостей управлінців з метою забезпечення ефективної роботи органів державної влади та самоактуалізації в процесі роботи державних службовців» [310, с.70].

Система – це сукупність взаємопов'язаних та розміщених у певному порядку елементів кількісного цілісного уявлення. Єдність системи знаходить вираження в такій взаємній залежності її компонентів, за якої зі зміною одного з них змінюються і всі інші, що впливає на систему загалом. Основними характеристиками всякої системи є структура її елементів, розподіл функцій між ними, взаємозв'язок елементів системи всередині її та з навколишнім середовищем, – вказує група авторів [172, с.22]. Компонентами цілісної системи виступають ті структурні одиниці, взаємодія яких викликає, породжує притаманні системі якісні, наприклад функціональні особливості, сприяє досягненню визначеної цілі, корисного результату. Системоутворюючим фактором проходження державної служби, на думку П. Павленчика, слід розглядати сприяння (забезпечення разом з іншими інститутами державної служби) формуванню якісного складу державних службовців та ефективності їх діяльності [203, с.86]. Таку загальну мету має професійне середовище державної служби, відображене в підструктурі 1 структури ПМ державного службовця.

Компонентами цілісної системи виступають ті структурні одиниці, існування і взаємодія яких викликає, породжує притаманні системі якісні особливості, сприяє досягненню визначеної цілі, корисного результату. «Система складається з численних взаємопов'язаних підсистем і є відкритою, взаємодіє із зовнішнім середовищем як у цілому, так і своїми підсистемами», – вказує О. Оболенський [188, с.152]. Компонентами структури ПМ як системи є підструктури та їх елементи, які, у свою чергу, мають свої більш дрібні елементи (системи (підсистеми) або структури (підструктури)).

Підсистеми – це такі частини системи, які самі утворені з елементів (компонентів), а елементи – це прості складові системи, межі поділу в рамках даної якості цілого. Вони являють собою неподільні, елементарні носії саме цієї якості, якості певного процесу. О. Турчинов вказує на існування, наприклад, елементів «внутрішньої» підсистеми професійного розвитку персоналу, а саме: внутрішньоорганізаційну систему підвищення професійної підготовки персоналу, формування резерву, управління кар'єрою [294, с.126]. З нашого погляду таких інституційних каналів на державній службі більше: процедури добору, щорічного оцінювання, атестації, оцінювання персоналу під час

просування кар'єрою, внесення до кадрового резерву, ротації, стажування тощо, а сам процес професіоналізації невід'ємний від процесів (або функцій професійного середовища в управлінні персоналом): професійного добору (відбору), адаптації, мотивації, активізації, освіти (навчання), виховання та ін., що на разі не завжди системно і комплексно розуміється, а відтак – і відображається у сучасній літературі з питань професіоналізації кадрів державної служби.

Структура – це перш за все сукупність взаємопов'язаних ланцюгів, які утворюють систему [298, с.194]. Пропонована нами структура ПМ, у свою чергу, є також системою, що має певну сукупність елементів, які утворюють єдине ціле, відсутнє в окремих елементах структури.

Структура – це організаційна характеристика системи, яка являє собою сукупність стійких системоутворюючих зв'язків і відносин, які забезпечують стабільність і рівновагу системи, взаємодію, підпорядкованість і пропорційність між складовими її елементами. Структура перебуває в тісному взаємозв'язку зі складом системи, визначається ним і сама, у свою чергу, значною мірою його визначає [264, с.299]. Структура ПМ – багатозв'язна, тобто кожний елемент пов'язаний з усіма іншими.

О. Оболенський розглядає державне управління в єдності його складових, які нерозривно пов'язані із зовнішнім середовищем [188, с.152]. До цього середовища можна віднести соціальні інститути професіоналізації, кадри державної служби, які одночасно перебувають у самій управлінській галузі, одночасно будучи складовою трудових ресурсів країни, регіону. До вступу на державну службу вони ще більше віддалені від власне державного управління, місцевого самоврядування, впливаючи на нього правом голосу на виборах депутатів усіх рівнів, у проведенні референдумів, тобто перебувають у так званому зовнішньому середовищі державного управління. Потрапляючи на державну службу, вони потрапляють у відповідне професійне середовище зі своєю системою роботи з кадрами (або структури інституційних каналів професіоналізації) яка, через структуру функцій професійного середовища в управлінні персоналом, впливає на особисті та професійні якості службовця, його мобільність у даному середовищі. Отже, погляд на професіоналізацію кадрів з позиції структури ПМ базується на взаємодії елементів двох підструктур ПМ: 1) професійного середовища і 2) якостей особистості, які визначають її індивідуальну ПМ у даному середовищі.

Структура МП державного службовця, яка покладена в основу моделі управління ПМ, поєднує в собі складний вплив різних елементів до- і власне професійного середовища, які починають впливати на особу на самому початку її професійного визначення й самовизначення і, змінюючись, продовжують впливати на неї аж до виходу на пенсію.

До підструктури 2 належать якості, які стосуються ціннісно-орієнтаційної (внутрішньої психоемоційної, потребо-мотиваційної, ціннісно-мотиваційної сфери): професійні інтереси; професійні наміри; професійні очікування; професійна спрямованість особи, професійна навчасність; професійна працездатність [98, с.222-228; 270, с.302-304]; професійна придатність; культурна мобільність; професійна задоволеність. Іншу групу складають так звані компетентнісні якості, які, разом з ціннісно-орієнтаційними безпосередньо впливають на професійну компетентність, професіоналізм та ПМ персоналу. Це здатності і здібності; ПВЯ; професійна культура державного службовця; професійна компетентність (як інтегрована характеристика); професійний досвід; професіоналізм (як інтегрована характеристика). Це – суб'єктивні фактори ПМ.

Інша підструктура визначається нами на підставі структурного та структурно-функціонального підходів, а також процесуального призначення професійного середовища. Її складають функції професійного середовища, необхідні для підтримки та розвитку МП персоналу: професійна орієнтація, професійний добір (відбір), професійна адаптація, професійна мотивація, професійна активізація, професійне виховання, оцінка персоналу, професійна освіта (навчання). Це – об'єктивні фактори ПМ.

Підкреслимо, що ціннісно-орієнтаційні елементи підструктури 2 починають впливати на ПМ особи як її якість уже в допрофесійному розвитку особи, на початку професійного та під час усієї професійної діяльності людини протягом життя.

Гальмуючим (стримуючим) чинником на шляху розвитку професіоналізації та ПМ є професійна (кваліфікаційна) деформація, яку в науковій літературі нерідко називають професійною втомою, професійним згорянням. Професійна деформація за певних умов посилює ПМ як рух кадрів у її міжпрофесійному типі, тобто їх плинність. Не маючи внутрішніх (ціннісно-орієнтаційних), компетентнісних якостей, які не розвиваються і не підкріплюються ззовні, з боку професійного середовища, особа змінює або організацію (орган влади), де працює, або професію. У такому випадку причинами ПМ (за Е. Сайфутдиною) стають: незадоволення заробітком; неможливість вирішити житлові проблеми; відсутність можливостей для службового просування і професійного зростання; робота взагалі (конфлікт інтересів і можливостей. – *I. III.*); неможливість працювати за спеціальністю; відповідність до своєї кваліфікації; неможливість працювати у гарному колективі, спілкування з цікавими людьми (див. [306, с.55]). Г. Щокін в основі плинності кадрів вбачає об'єктивні фактори (умови й організація праці, побутові умови тощо) та особисті (стать, вік, сімейний стан, розмір заробітної плати та ін.), а її причини – у конкретних комбінаціях цих двох факторів [289, с.250]. Отже, маються на увазі умови та організація праці,

які створюють професійне середовище. Дослідниками наводиться чимало інших причин активізації міжпрофесійного типу ПМ персоналу, у даному випадку – плинності кадрів.

Отже, ПМ як процес, який у даному випадку збігається з плинністю кадрів за межі органу влади, стає наслідком конфлікту між факторами професійного розвитку особи та умовами професійного середовища, іншими словами – невідповідність професійно мобільних якостей особи конкретному професійному середовищу.

Наведемо обґрунтування авторського підходу до побудови двох підструктур структури ПМ персоналу. Формування державної кадрової політики – досить складний та багатогранний процес, в якому взаємодіють об'єктивні та суб'єктивні фактори [73, с.65]. О. Крутій також виділяє *об'єктивні* (вимоги організаційного середовища, сфера управління, цілі та завдання організації, конкретна організаційна структура) та *суб'єктивні* (досвід, вік, рівень професійної компетентності, особливості особистості суб'єктів управління та членів команди, особливості позиції щодо нормативно-ціннісного простору, особистісні установки стосовно інших суб'єктів взаємодії) умови, які складають основу діяльності з формування управлінської команди [121, с.184-185]. О. Турчинов з цього приводу вказує, що не можна механічно відділяти людину як володаря професійного досвіду, цінного для організації, від людини як особистості, з властивими їй характеристиками, особливостями, життєвими цінностями, планами, інтересами, нарешті, життєвим досвідом [294, с.105] (професійно-мотиваційна сфера. – *I. Ш.*). Н. Коваліско, наприклад, вказує на такі складові компоненти механізму трудової мобільності: *об'єктивні фактори* (технологічні, економічні, демографічні, соціальні та організаційні) та *суб'єктивні фактори* (ставлення людини до мобільності, сформоване її потребами, інтересами, ціннісними орієнтаціями; свідомість; воля; цілі; інтереси) [306, с.55].

Про наявність певних зв'язків між зовнішніми і внутрішніми компонентами професійної «Я-концепції» говорить З. Романець [251, с.211]. Управління організації – це баланс інтересів співробітників і компанії, – додають інші [86, с.164]. За думкою І. Дробота, на формування професіонала впливає низка чинників: як сама людина, так і вид професійної діяльності [69, с.226]. Однак ми не можемо погодитися з його думкою, що «у підсумку все залежить від самої людини», оскільки без сприятливого професійного середовища з відповідними функціями професійного розвитку реалізувати навіть кращі свої бажання, задатки, здібності, волю, мету життя, включаючи професійні інтереси, наміри та очікування, людині буде важко.

Отже, виокремлення об'єктивних та суб'єктивних факторів у структурі ПМ державного службовця має наукове обґрунтування. Фактори, визначені із застосуванням системного, структурного,

структурно-функціонального та компетентнісного підходів, процесуального призначення інституційних каналів професіоналізації, дозволяють краще зрозуміти вплив внутрішніх та зовнішніх (об'єктивних та суб'єктивних) факторів впливу професійного середовища на особу, що й визначає якість, зміст, напрям і результати професійного розвитку особи та її ПМ. Як видно з характеристики елементів ПМ державного службовця, здійсненого за допомогою системного, структурного, структурно-функціонального та компетентнісного підходів, кожний з них виступає як певний внутрішній процес, мета, результат і якість певного процесу.

Ця принципова різниця у класифікації елементів ПМ дозволяє відокремити об'єктивні і суб'єктивні чинники ПМ як системного, складного, широкого, але структурованого процесу взаємодії всіх цих чинників. Вони визначають напрям і зміст тривалого процесу професійного розвитку людини протягом її життя.

Особливо зазначимо той, факт, що ПМ може виступати не лише лінійним (вертикально-горизонтальний тип), а й циклічним процесом (первинний і вторинний її тип). В умовах суміщення посад державним службовцем його ПМ паралельно набуває лінійного (за основним місцем роботи) і паралельного (циклічного стосовно першої професії) змісту. Післяпрофесійна або набута ПМ може стати допрофесійною в умовах міжпрофесійного типу мобільності, особливо коли людина обирає якісно новий профіль професійного розвитку (горизонтально-вертикальний, вторинний тип ПМ).

Усі вказані елементи складають зміст професійного середовища. Процеси професіоналізації/деформації, які в ньому відбуваються, на перший погляд здаються самостійними явищами, які супроводжують професійний розвиток індивіда. Проте всі вищеперераховані процеси, ініційовані функціями професійного середовища в управлінні персоналом, сукупно відбуваються в ньому як інтегральному середовищі їх взаємного впливу (рис. 3). На перший погляд об'єктивно існуюче професійне середовище таким же чином змінюється, реформується залежно від змісту цілей державного управління та державної служби. Реформується як управління, так і державна служба (засоби добору (відбору)), оцінювання, мотивації, система професійної освіти (навчання) та ін.), змінюються вимоги до професіоналізму державного службовця. І це – процес постійний, перманентний. «Розвиток особистості завжди відбувається в активній її взаємодії з соціумом, зовнішнім світом...» [246, с.237]. Якщо ж ідеться про професійний розвиток, то первинною оболонкою, в якій особа розвивається, є професійне середовище з власною законодавчою та нормативно-правовою базою, а за його межами існує соціальне середовище, більш широке і регламентоване цивільним законодавством. О. Турчинов указує: у структурі людської діяльності виділяються: суб'єкт (праця), об'єкт (предмет праці), засоби діяльності

(знаряддя праці) і середовище, в якій вона триває [294, с.38]. С. Серьогін та В. Хлуткова зазначають, що «вузловим механізмом кар'єрного руху є «переплетіння» інтересів службовця (задоволення потреб у життєдіяльності, соціальному визнанні, самореалізації) і організації (ефективне вирішення службових функцій і завдань)» [259, с.101].

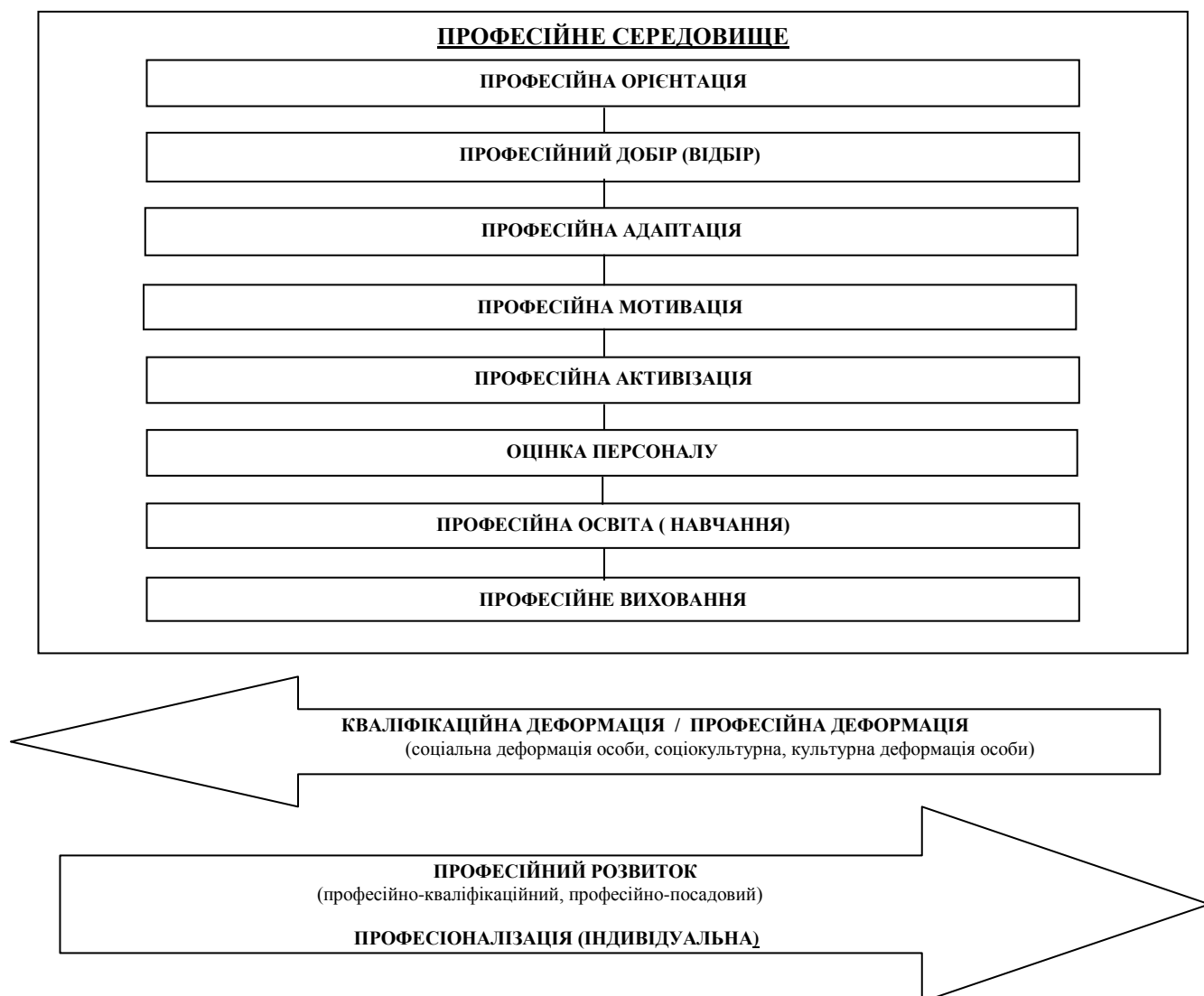


Рис. 3. Середовище (процеси), у якому розвивається / деформується професійна мобільність державного службовця (об'єктивні чинники професійної мобільності – підструктура 1)

На фоні визначеного нами професійного середовища, наповненого впливами об'єктивних чинників ПМ, які, зрештою, і визначають якість конкретного професійного середовища, у ньому розвиваються індивідуальні якості особистості, які визначають її ПМ та професіоналізм упродовж усієї професійної діяльності людини (рис. 4).

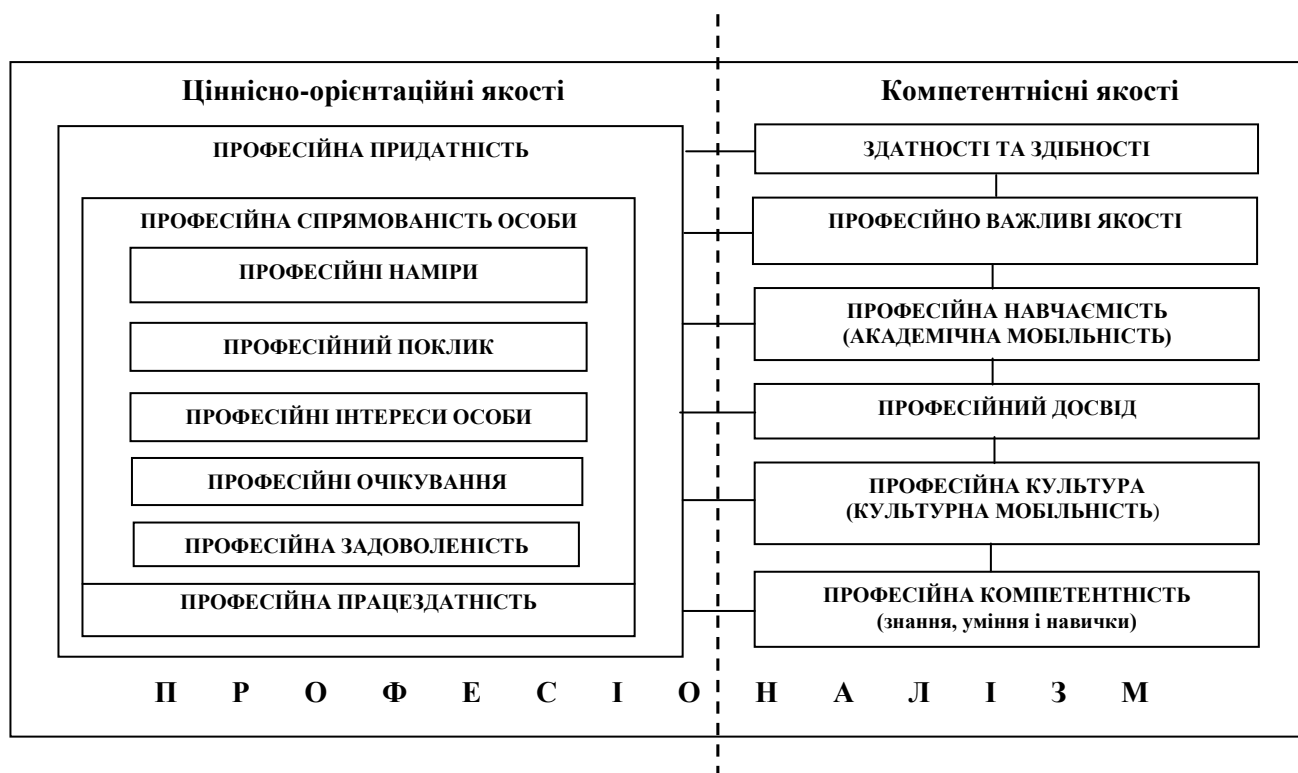


Рис. 4. Якості, які розвивають внутрішні потреби індивіда у професійній мобільності (суб'єктивні чинники професійної мобільності – підструктура 2)

Ці якості, у свою чергу, поділяються на *ціннісно-орієнтаційні*, які вказують на орієнтацію особи на мобільність, та *компетентнісні*, на яких будується професійна компетентність, професіоналізм персоналу. Якості, внесені до підструктури 2 структури ПМ, можна називати професійно мобільними якостями індивіда.

ПМ, як модель управління кадрами, що має власну структуру, може визначати не лише зміст, а й якість професійного розвитку, конкретні шляхи та механізми професіоналізації кадрів. Ця модель наочно демонструє «багатовимірність, багатокомпонентність та складноструктурованість професіоналізації» [268, с.6]. Одні її елементи безпосередньо впливають на працівників, інші – опосередковано. Пропонована нами структура ПМ відповідає тлумаченням професіоналізму через наявність двох його сторін, як стан мотиваційної

та операційної сфери у професійній діяльності [242, с.24-25], наведеним А. Рачинським. Схоже на те, що виділена ним так звана «операційна сфера» відповідає нашому професійному середовищу державної служби, а так звана «мотиваційна» – власне процесам трансформації особистісних та професійних якостей, які відбуваються на рівні особи державного службовця.

Зауважимо, що структурованість процесу професіоналізації кадрів, як довело наше дослідження, не відрізняється особливою складністю, чого не можна не сказати про взаємовідносини елементів підструктур 1 і 2 структури ПМ та їх взаємного впливу на професійний розвиток державного службовця, що має стати темою подальших наукових досліджень у цій сфері. С. Петрусь з цього приводу підкреслив, що «професіоналізм кадрових ресурсів обумовлюється різноманітними організаційними, управлінськими, освітніми, правовими та іншими складовими комплексу складних кадрових відносин і зв'язків» [209, с.7]. Розгляд ПМ як стратегії професіоналізації кадрів, заснованої на моделі управління ПМ, на нашу думку, більше відповідатиме погляду на кадрову політику як на один із засобів підвищення ефективності функціонування системи державної служби і який реалізуватиметься шляхом науково обґрунтованого формування кадрового складу професійних державних службовців, які володіють необхідними якостями державного і громадського служіння.

З цього погляду метою ефективного добору (відбору) кадрів на державну службу, як інституційного каналу професіоналізації, певної підсистеми, як однієї з форм «попереднього контролю якості людських ресурсів» [261, с.172], є визначення і залучення до неї професійно мобільних людей. І ситуація в державній службі України, коли «службовці частіше за все позбавлені особистого досвіду, соціальної практики й такої кваліфікаційної бази, яка б відповідала вимогам надання державних послуг на рівні європейських країн» [117, с.1], обумовлена відсутністю в ній умов, які б забезпечували нагромадження цього досвіду через створення умов для припинення плинності кадрів, професійного розвитку протягом усієї кар'єри.

Дослідники справедливо вказують на те, що аналіз досвіду США і провідних держав Західної Європи свідчить, що ефективність управління прямо пропорційна ефективності існуючої системи відбору кадрів [261, с.172]. Тому з нашого погляду добір на державну службу не повинен здійснюватися лише для осіб з вищою освітою. Особа, професійно мобільна на управлінській посаді, має більшу цінність для державної служби, ніж та, яка формально має диплом про вищу освіту. А на найнижчій посаді державної служби потрібно дозволити брати людей з середньою освітою, але в яких є потенціал до професійного розвитку, створивши для них умови здобувати професійну освіту та нагромаджувати досвід у майбутньому. Цю функцію виконуватиме

система професійної освіти (навчання) державних службовців як інституційний канал професіоналізації персоналу. З розвитком в Україні цілей Болонського процесу і переходом до багаторівневої освіти цілком реальним бачиться залучення на державну службу осіб з освітньо-кваліфікаційними рівнями (далі – ОКР) бакалавр, спеціаліст (магістр) державного управління залежно від вимог певних посад (груп посад) державної служби. Модель управління ПМ, яка поєднує в собі структуру ПМ та інституційні канали професіоналізації державних службовців, дозволить розподіляти кадри в умовах, коли лише незначний відсоток фахівців має ОКР магістра державного управління (державної служби), а освітня структура державної служби надто різноманітна як за фахом, так і за якістю отриманої вищої освіти.

Таким чином, управління професійним розвитком персоналу державної служби – це цілеспрямований вплив відповідних органів, організацій, установ, служб, керівників, які забезпечують спільну діяльність з нарощування професійної компетентності, професійного досвіду людини, його професійно важливих та інших якостей, уміщених у підструктурі 2 структури ПМ персоналу.

2.2. Професійне середовище у структурі професійної мобільності (об'єктивні фактори професійної мобільності)

Професійне середовище – якість предметних і соціальних (у сукупності) умов праці. Його завдання стосовно роботи з персоналом полягає в забезпеченні достатніх умов реалізації людиною своїх як загальних, так і професійних спроможностей, професійного та життєвого досвіду. Після зарахування на службу починається період професійного розвитку людини, який відбувається в конкретному професійному середовищі. С. Дубенко вказує на важливість «створення умов із реалізації ними (державними службовцями. – *I. Ш.*) свого професійного потенціалу...» [71, с.227]. Ці умови й повинні створюватися професійним середовищем.

Підкреслимо, що професійний розвиток особи як важливий процес, у якому формується ПМ, дозволяє нам науково, у динаміці, виділити такі фази розвитку:

- допрофесійну (початкову мобільність);
- професійну;
- післяпрофесійну (з позиції професії державного службовця).

Післяпрофесійний розвиток відбувається в межах міжпрофесійної мобільності як типу.

Якості, які визначають ПМ людини, розвиваються на тлі певних процесів, що проходять у процесі професіоналізації на конкретних посадах (посаді). Адже владу розглядають як систему державних органів

[168, с.14], а професійна діяльність кожного державного службовця відбувається тільки в конкретному органі влади, який має своє професійне середовище, загальні та специфічні умови праці.

Кадрова робота є рушійною силою ефективної діяльності органів влади як на центральному, так і на місцевому рівнях [261, с.172]; вона, насамперед, категорія *динамічна* і покликана в ідеях, принципах, критеріях відобразити закономірності розвитку реальних кадрових процесів, забезпечувати їх поступальний *розвиток* [202, с.272] (курсив наш. – *I. Ш.*). Управління кадрами називають динамічною системою [289, с.91], динамічним процесом [338, с.13].

Управління кадрами включає в себе низку найважливіших етапів. Розглянемо етапи управління кадрами, запропоновані російською дослідницею В. Розановою:

1. *Планування* для кожної окремої галузі, включаючи підприємства, фірми, компанії, корпорації з метою визначення необхідної кількості персоналу, у тому числі й управлінського. З цією метою має проводитися оцінка потреб у людських ресурсах.

2. *Оцінка трудової діяльності*. Розробка критеріїв і методів оцінки трудової діяльності персоналу.

3. *Навчання*. Розробка конкретних програм для навчання знанням, умінням, навичкам з метою ефективного виконання конкретного виду діяльності.

4. *Набір персоналу*. Ця процедура надає можливість створити резерв потенційних кандидатів з ряду посад тієї сфери праці, яка планується.

5. *Відбір персоналу*. Процес передбачає оцінку професійної придатності для різноманітних посад з урахуванням професійно важливих якостей і відбір кращих кандидатів.

6. *Профорієнтація і адаптація*. Ці два напрями передбачають розуміння у відібраного контингенту осіб того, що являє собою їх діяльність, а також того, які їх функціональні завдання та обов'язки.

7. *Підбір персоналу* (внутрішній і зовнішній). Зовнішній підбір базується на наборі нових для даної організації співробітників, а внутрішній – на внутрішньо організаційних переміщеннях. Цей етап вимагає ретельного психологічного відбору осіб.

8. *Підвищення, пониження, переведення, звільнення*. Мається на увазі розробка методів переміщення персоналу на посади з більшим або меншим ступенем відповідальності, а також розвитку професійного досвіду шляхом переміщення на інші посади.

9. *Підготовка керівних кадрів, а також управління просуванням по службі*. Використовуються програми для розвитку професійних здібностей, які підвищують ефективність праці управлінського персоналу.

10. *Прогнозування чисельності* необхідного персоналу для виконання не лише поточних, але й перспективних цілей [248, с.325-326].

Можемо зробити висновок, що дані етапи не суперечать структурі ПМ, яка сфокусовує в собі функції в управлінні персоналом, використання різних методів і прийомів для забезпечення ефективності управління, поєднуючи в собі всі етапи управління кадрами. Проте заходи, запропоновані В. Розановою, розроблені з позиції організаційного забезпечення управління людськими ресурсами, стосуються швидше створення певних об'єктивних умов для ефективного використання кадрів. Розгляд цих же етапів, але крізь призму забезпечення ПМ службовця, дозволить поєднувати в професійному розвитку не лише завдання та інтереси організації, а й індивідуальні можливості та інтереси особистості. Як справедливо зауважує з цього приводу О. Воронько, від того, як буде організована робота з кадрами, від їх якісного складу, умінь ефективно працювати, як правило, залежить успіх виконання поставлених завдань [33, с.12].

Головним завданням професійного середовища є чітке формулювання місії, стратегії, політики, цілей, функцій і завдань професійного розвитку персоналу (в індивідуальному та груповому вимірах), цінностей органу влади в питаннях професіоналізації кадрів, забезпечення підвищення трудової активності, ефективності діяльності. До цих завдань варто додати стимулювання творчої активності, демонстрацію ставлення органу влади до високих результатів праці, популяризації результатів праці окремих працівників, які отримали визнання, застосування різних форм визнання заслуг співробітників, підвищення морального духу через відповідну форму визнання, професійну культуру органу влади. У науковій літературі наведено чимало переліків функцій, цілей, завдань організацій, установ, підприємств, органів влади як з позиції як їх інституційного розвитку, так і покращання роботи з кадрами. Щодо професійного середовища державної служби, конкретного органу влади підкреслимо думку, що держава та її установи повинні бути моделлю (прикладом) для гарного роботодавця [365, с.80].

Якість професійного розвитку людини залежить від впливу на неї двох складових: особистих якостей людини (ціннісно-орієнтаційних; здатностей і здібностей; особистісно важливих якостей; знань, умінь, навичок) та якості відповідного професійного середовища. Професійним середовищем у даному випадку є державна служба як соціальний та правовий інститут з відповідним нормативно-правовим регулюванням, інституційною, організаційною, правовою структурою. Аби стати політиком і стратегом, необхідно бути не лише теоретиком, універсально освіченим, з неабияким аналітичним мисленням, даром передбачення, але й практиком [87, с.170]. Ця думка ще раз підтверджує те, що свій потенціал людина може реалізувати лише в діяльності, у тому числі

професійній. Саме в ній, наприклад, отримані навчальні уміння (або його навчальна компетенція) вчорашнього випускника ВНЗ переходять у професійні уміння, а згодом – у професійні навички.

Кадровий розвиток є довготривалим завданням (і процесом. – *I. III.*), спрямованим на збереження, поліпшення та пристосування фахових та соціальних якостей працівників. Змістом процесу кадрового розвитку є узгодження організаційних цілей та потенційних вимог до працівників, їх професійних знань, навичок (і умінь. – *I. III.*), здібностей та особистих якостей [148, с.243]. Основним ресурсом у сфері державної служби є людина з її інтелектуальними та фізичними здібностями, тобто здатністю до праці [179, с.35]. Професійний розвиток є процесом підготовки працівників до виконання нових виробничих функцій, зайняття нових посад, вирішення нових завдань [148, с.243].

Розвиток персоналу – сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом організації у сфері навчання персоналу, його перепідготовки та підвищення кваліфікації. Ці заходи охоплюють питання професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантну посаду, поточної оцінки кадрів, планування ділової кар'єри та службово-професійного просування кадрів, роботи з кадровим резервом, винахідницької та раціоналізаторської роботи в організації. Здійснення заходів з розвитку персоналу пов'язане з певними витратами, проте, як свідчить досвід, це сприяє прогресивним перетворенням в організації [313, с.92]. З позиції структури ПМ важливим є визнання факту взаємного впливу функцій адаптації, освіти (навчання), оцінювання та ін., що здійснюється професійним середовищем.

Науковці, як правило, акцентують свою увагу скоріше на засобах професійної активізації. Т. Гречко, наприклад, підкреслює важливість об'єктивного аспекту в устрої державної служби, який повинен забезпечувати державним службовцям можливість задоволення власних потреб, акцентуючи увагу на особистісній мотивації державного службовця [50, с.15]. На наш погляд, окрім мотивації професійне середовище повинне орієнтувати, активізовувати, адаптовувати, освічувати (навчати), і головне – розвивати державного службовця, поєднуючи в розвитку його індивідуальні та професійні потреби.

З погляду інших учених професійний розвиток, процес професіоналізації, набуття людиною ПМ – це, передусім, зближення індивідуальних інтересів службовців з інтересами державної служби, захист від неправомірних дій керівників, забезпечення гігієни праці, сприяння вирішенню побутових проблем (житлові проблеми, забезпечення транспортом і зв'язком, вирішення питань виховання та навчання дітей та ін.). Для нейтралізації несприятливих факторів держава повинна допомагати державному службовцю у вирішенні різних побутових проблем: створенні нормальних умов праці, забезпеченні приміщенням, що добре освітлюється, опалюється; транспортом,

зв'язком, автоматизацією та науковою організацією праці. Принцип автономії (який Т. Василевська радить впроваджувати поряд з принципами простоти організації та управління через культуру), передбачає ефективне використання здібностей працівників через надання їм простору для самореалізації, наділення їх свободою та відповідальністю за справу [22, с.107]. Тобто ефективність праці багато в чому визначається якістю професійного добору (відбору), функціями професійного середовища, в якому індивід зможе використовувати й цілеспрямовано розвивати наявні та набувати нових ПВЯ, серед яких важливе місце посідає особиста культура службовця.

Науковцями окремо підкреслюється важливість професійного середовища в соціальних аспектах праці та її захисту. Наприклад вказується, що засоби соціального захисту мають бути спрямовані не лише на встановлення надбавок за напруженість праці, але й на пільги в медичному обслуговуванні, встановленні додаткових відпусток, державному страхуванні, пенсійному обслуговуванні та ін. [197, с.256]. Отже, у даному випадку підкреслюється мотивуюча, адаптуюча й активізуюча функції професійного середовища.

Проаналізуємо функції управління персоналом, які повинні здійснюватися професійним середовищем.

2.2.1. Професійна орієнтація

На важливість організації профорієнтаційної роботи, яка б включала комплекс економічних, соціальних, медичних, психологічних, педагогічних, профорієнтаційних заходів, професійний психологічний відбір, психодіагностику ПВЯ, спрямованих на формування професійного покликання, виявлення і визначення здібностей, інтересів, придатності та інших факторів, рівня компетентності на виробництві звертає увагу чимало дослідників [209, с.16; 289, с.135]. Професійна орієнтація включає інформацію про професії, необхідні суспільству, про вимоги до виконавців професій, а також оцінку можливостей особистості до оволодіння певною професією або до зайняття певної посади [297, с.107]. Зрозуміти вибір кар'єри можна – вказує В. Лук'янін, – ґрунтуючись на тому, що індивіди прагнуть кар'єр, сумісних з їх власними орієнтаціями [144, с.238].

Під професійною орієнтацією розуміється науково обґрунтована система форм, методів і засобів впливу на тих, хто навчається та працевлаштовується, яка сприяє їх своєчасному залученню до суспільного виробництва, раціонального розподілу, ефективному використанню і закріпленню за місцем роботи на основі об'єктивної оцінки і врахування нахилів, спроможностей та інших індивідуальних якостей [289, с.135]. Професійна орієнтація дозволяє людині обирати

професію, яка найбільш повно відповідає його можливостям, або вид діяльності, який максимально відповідає його спроможностям [297, с.108]. Г. Щокін до професійної орієнтації відносить кілька взаємопов'язаних етапів: професійної інформації, професійної консультації, професійного відбору і професійної адаптації [289, с.135]. Важливим у даному прикладі є визнання факту взаємного впливу цих етапів, який відзначено нами у структурі ПМ, але в ширшому аспекті професійного розвитку індивіда. Отже, у переважній більшості випадків професійна орієнтація розуміється як зовнішня професійна орієнтація індивіда, «допомога йому у виборі професії» [15, с.265] відповідної професійної установки.

Первинні (вихідні якості), що пропонуються науковцями для добору на службу і відповідної діагностики, мають такі базові показники:

а) у загальнокультурному аспекті: загальна підготовка; *цільові і ціннісні життєві орієнтації* (курсив наш. – *I. Ш.*); досвід спілкування з людьми; певні етичні й естетичні навички; культура мови;

б) у діловому (*професійному*): компетентність у питаннях управління у відповідній сфері громадського життя; трудова активність, перевірена практикою; досвід суспільної і державної діяльності; дисциплінованість; сформоване почуття відповідальності за результати праці; уміння підвищувати свою кваліфікацію; здатність до самостійного навчання;

в) в особистісному: моральна стійкість; чесність; самостійність; професійна добродієвість; рішучість; ініціативність; комунікабельність; надійність [173, с.45].

Ми вважаємо професійну орієнтацію безперервним процесом взаємодії комплексу психолого-педагогічних, виховних і медичних заходів, спрямованих на оптимізацію процесу працевлаштування та професійного розвитку згідно з намірами (побажаннями), інтересами, схильностями, його особистісною професійною спрямованістю (сформованими здатностями особи) і з урахуванням потреби у фахівцях. У практиці зарубіжних країн, наприклад, більшість проблем організації зайнятості вирішується не стільки шляхом залучення профорієнтації, скільки з метою коригуючого впливу на професійне самовизначення кожної особи [90, с.167], що розуміється нами не лише як профорієнтація на самому початку певної професійної діяльності, а й упродовж неї, як важлива умова й підтримуючий фактор професійної активізації, мотивації, адаптації, виховання і навіть корекції (професійної, психічної, психоемоційної. – *I. Ш.*), як постійно діючий, перманентний фактор професійного розвитку, ПМ особи.

Г. Щокін одним з найважливіших завдань кадрової політики вбачає в передбаченні змін у професійній орієнтації кадрів [349, с.62], що доводить професійну орієнтацію особи як перманентного процесу, який триває не тільки у допрофесійний період розвитку людини (як традиційно

тлумачиться професійна орієнтація. – *I. Ш.*), а й у процесі трудової діяльності. Ф. Хміль підкреслює, наприклад, спільні процеси професійної орієнтації і трудової адаптації після зарахування працівника на роботу [311, с.219]. Інші підкреслюють зв'язок між професійною орієнтацією і адаптацією в колективі [18, с.71-72].

Отже, систему так званих «зовнішніх заходів» профорієнтації, яку науковці традиційно відносять до допрофесійного розвитку людини та етапу включення індивіда у світ праці, ми пропонуємо вважати й такою, яка об'єктивно впливає на внутрішні професійно-орієнтаційні якості (характеристики) індивіда, включеного у професійний розвиток. «Нова модель управління, – зауважує А. Корчагіна, – орієнтована на пошук ефективного вирішення проблем, характеризується більшою орієнтацією на цілі і місію (організації. – *I. Ш.*) на відміну від орієнтації на правила і процедури [114, с.283], що вказує на необхідність проведення адміністративної реформи в Україні, чіткого поділу повноважень між гілками влади, органами місцевого самоврядування, що дозволить унормувати поділ повноважень, а разом з тим – місій органів влади, їх функцій, завдань, цілей, а відтак – визначитися з професійно-кваліфікаційними вимогами до співробітників цих органів. Ці вимоги в новому вигляді й повинні орієнтувати кадри як на персональну ефективність, так і на ефективність органу влади, в якому вони працюють.

Вкажемо на те, що орієнтації особистості впливають на процес формування культури органу влади і професійну культуру персоналу, а відтак повинні враховуватися під час нормативно-правового регулювання, наприклад етики поведінки державних службовців. Це можуть бути етичні кодекси, кодекси поведінки, кодекси честі, стандарти етичної поведінки. Проте дуже ускладнені нормативні акти з професійної етики, уведені у 90-х рр. минулого століття в Албанії, Естонії, Угорщині, Польщі виявилися, на думку експертів, неефективними [249, с.11]. Суттєвий запобіжний ефект у Польщі має упевненість службовців у тому, що за порушення етичних норм службовець буде покараним [249, с.70]. Важливо усвідомлювати, що на етапі розробки документа необхідно чітко визначати передбачуваний його формат – орієнтованість кодексу на моральне саморегулювання чи на адміністративну регуляцію, на функціонування як заяви про наміри чи як правового документа [24, с.214], оскільки реальна поведінка не завжди узгоджується з ціннісними орієнтаціями особистості [119, с.201].

Високі ціннісні орієнтації, доводять інші науковці, дозволять співробітникові швидше сприйняти високу культуру організації, забезпечать велику ефективність його праці, гарну професійну поведінку, достатній багаж знань, уміння самостійно здобувати нові знання, швидко адаптуватися до умов виробництва, які постійно змінюються [113, с.209]. У сучасному менеджменті персоналу корпоративна культура нерідко

розуміється як набір найбільш важливих ідей, які сприймаються членами організації і виражаються в цінностях, які заявляються організацією і задають орієнтири поведінки і дій [265, с.87]. Тобто орієнтації особистості на певний вид професійної діяльності мають власний вплив на якість подальшого процесу її професіоналізації. Адже професійна спрямованість особи, про яку мова піде нижче, теж формується під впливом орієнтацій. В. Веснін, наприклад, розуміє спрямованість як стійку орієнтацію людини, її поведінки, мотивів, інтересів незалежно від конкретної ситуації [28, с.419].

Таким чином, метою і результатом зовнішньої професійної орієнтації є рівень сформованості внутрішніх ціннісно-орієнтаційних якостей, таких як: професійне самовизначення, професійна придатність як динамічні процеси, які створюють переваги, мотивацію, активізацію особистості саме в певній професії. Професійна спрямованість діяльності – якість, яка характеризує дану людину – осмислене, своєрідно переносиме нею ставлення до дійсності, яке впливає на її професійну діяльність. Ми виділяємо внутрішню професійну орієнтацію індивіда як перманентний процес, властивий усьому процесу професійного розвитку кадрів, який впливає на їх ПМ. Ця орієнтація може змінюватися залежно від ступеня індивідуальної конфліктності людини з певним професійним середовищем, бути причиною та наслідком впливу на людину професійної деформації. Вона є фактором розвитку професійних інтересів (покликів), намірів, придатності, ПВЯ та інших якостей, які в певному професійному середовищі впливають уже не стільки на вибір професії, скільки на роботу та індивідуально-професійний розвиток у ній, відіграють роль у зміні роду діяльності (кваліфікації, посади). Отже, зовнішня та внутрішня професійна орієнтація індивіда є фактором рухливості, плинності кадрів, їх мобільності як у професійному виді, так і міжпрофесійному типі ПМ.

2.2.2. Професійний добір (відбір)

Професійний добір (відбір) – інша важлива функція професійного середовища – прийняття кадрових рішень на основі вивчення і прогностичної оцінки придатності людей до оволодіння професією, розвитку в ній, виконання професійних обов'язків і досягнення необхідного рівня професійної компетентності (професіоналізму). Це – інституційний канал професіоналізації персоналу, який складає система (підсистема) спеціалізованих процедур вивчення й оцінки професійної придатності людини до оволодіння визначеною професією чи групою професій, досягнення в них необхідного рівня майстерності й успішного виконання професійних обов'язків у типових та нестандартних професійних ситуаціях. У традиційному тлумаченні функція

професійного добору (відбору) обмежується лише періодом прийняття на роботу, хоча наступний професійно-кар'єрний розвиток пов'язаний знову-таки з відбором персоналу у вигляді зайняття вищих вакантних посад, посадової ротації, ротації, стажування, внесення до кадрового резерву. Проводиться відбір персоналу на освіту (навчання) за магістерськими програмами за спеціальністю «Державне управління» на короткотермінове навчання у вигляді курсів підвищення кваліфікації державних службовців. Добір (відбір) – безперервний процес виявлення (діагностики) відповідностей професійно важливих та інших якостей людини професійному середовищу. Іншими словами, це ідентифікація спроможностей людини професійно-кваліфікаційним вимогам професії або посади [294, с.152].

В Україні, згідно з діючою нормативно-правовою базою, конкретні обов'язки, права і функції державних службовців визначаються на підставі спеціального «Довідника типових професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців» (далі – Довідник ТПКХ) [68]. Довідник ТПКХ – документ, що встановлює вимоги до змісту професійної діяльності та кваліфікації державних службовців і служить основою під час підбору та розстановки кадрів, конкурсного добору (підбору) та атестації державних службовців, формування кадрового резерву, організації стажування в державних органах влади, розробки та вдосконалення програм підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та ін. Іншими словами, Довідник ТПКХ – своєрідний зміст «образу професії або посади» [294, с.49]. Цей документ є одним з основних у роботі інституційних каналів професіоналізації персоналу державної служби в Україні.

ТПКХ посад державних службовців мають загальний характер і не можуть бути стандартом професійного розвитку службовця. Така оцінка може поширюватися майже на всі документи з кадрової політики та управління кадрами державної служби в Україні, «характерним недоліком багатьох з них є директивно-деклараційний, абстрактний характер» [33, с.13]. Поряд з вимогами до посад різного рівня відповідальності, переліком основних робіт, притаманних тій або іншій посаді, у Довіднику ТПКХ дублюються описи діяльності та одноманітно повторюється певний набір функцій, вимоги до знань та кваліфікаційні вимоги без диференціації між посадами та органами, де працюють державні службовці. А органи влади, як ми вказували вище, можуть бути центральними (вищими), регіональними, муніципальними, місцевими, і місії їх різні, як і статус, цілі, завдання, функції, компетенція загалом.

Конкретизація переліку посадових обов'язків делегується посадовим інструкціям державних службовців, які розробляються на основі Довідника ТПКХ [68, с.8]. Методики, механізми, принципи урахування посадових вимог не розроблено. Тому дослідники підкреслюють потребу в здійсненні ґрунтовного аналізу узагальнених

завдань за кожною з категорій посад [225, с.81], модернізації ТПКХ [344], зокрема вказують на необхідність узгодження професійних умінь, що вимагаються нормативно-правовою базою по роботі з кадрами державної служби, Галузевими стандартами вищої освіти за спеціальністю «Державне управління» та Професійною програмою підвищення кваліфікації державних службовців [329].

У типових професійно-кваліфікаційних характеристиках посад державних службовців практично відсутні вимоги до особистих і психологічних характеристик, які безпосередньо впливають на ділові та професійні якості спеціалістів [271, с.66]. На нашу думку, це повинні бути якості ціннісно-мотиваційної сфери. Вимоги до професійних знань (умінь, навичок) теж позбавлені диференціації і визначені загально, абстрактно. Зі змісту Довідника ТПКХ неможливо дізнатися, наприклад, якими знаннями повинна володіти людина для складання кваліфікаційного іспиту під час добору на державну службу, атестації, конкурсного добору на більш високу посаду.

Мета професійного відбору у більш широкому розумінні, на що вказують окремі науковці, – забезпечення якомога більш точного збігу актуальних, тобто виявлених, а за можливістю й потенційних, тобто прихованих спроможностей людини і вимог конкретної професії або посади [294, с.152]. Іншими словами, функція добору на державній службі повинна стосуватися не лише добору на саму державну службу, а й усього періоду професійного розвитку персоналу, здійснювати вивчення і прогностичну оцінку професійних інтересів, намірів, професійної спрямованості особи в широкому контексті, його професійних очікувань, планів кар'єрного та професійного розвитку, професійної придатності й працездатності. Основною метою відбору є професійна придатність кандидата.

Втрата працівником ціннісно-мотиваційних чинників власного професійно-кваліфікаційного та професійно-кар'єрного розвитку складатиме передумови для виникнення деформаційних явищ та наслідків. З цього погляду професійний добір (відбір) – психологічний вибір та свідомий відбір особи, аналіз її внутрішньо сформованої потреби на певну професію, посаду та наступний розвиток у ній. Актуальну роль у процесі професійної орієнтації людини як безперервного процесу відіграє її індивідуальний внутрішній професійний вибір, який не припиняється з початком роботи на бажаній посаді, може активізовуватися або трансформуватися на інші професії, формуючи нові професійні інтереси, наміри, очікування тощо, у результаті життєвих обставин або виникнення професійного незадоволення в певному професійному середовищі. Унаслідок цього професійна придатність на певному робочому місці занепадає/деформується, а професійний вибір людини нерідко змінюється, трансформується.

Професійний добір (відбір) посідає окреме місце у структурі ПМ і діалектично пов'язаний з іншими функціями професійного середовища в розвитку персоналу. Особливу роль відіграє професійний добір (відбір) для тих, хто уперше прагне працювати на державній службі. Від того, наскільки правильно буде він зроблений, залежить не лише успішність людини у професійному та соціальному аспектах, а й діяльність органу влади, який надає працівнику робоче місце й бере на себе обов'язок дбати про його ефективну професіоналізацію та професійний, посадовий розвиток.

Важливою є роль засобів (методів) професійної ідентифікації з вимогами посади. Гострота питання методичного забезпечення практики добору (відбору) може бути вирішена впровадженням структури ПМ державного службовця, оскільки вміщує якості, які розвивають внутрішні потреби індивіда у ПМ. Згідно з цими якостями може проводитися первинний професійний добір (відбір) на державну службу, після чого оцінка й відбір персоналу здійснюватимуться з додатковим використанням певних еталонів – професійно-кваліфікаційних вимог, професіограм, кваліфікаційних карт (з конкретними вимогами до ПВЯ, професійної культури, професійної компетентності (знань, умінь, навичок), досвіду, професіоналізму загалом – якостей, які формуються переважно в період професійного розвитку на державній службі).

Таким чином, на державній службі повинне мати місце прийняття кадрових рішень на основі вивчення і прогностичної оцінки придатності людей до оволодіння професією, виконання професійних обов'язків і досягнення необхідного рівня майстерності. Професійний відбір слід здійснювати при комплексному використанні ряду критеріїв: медичного, фізіологічного, педагогічного і психологічного. При використанні психологічного критерію проводяться такі заходи: психологічна діагностика, побудова прогнозу успішності діяльності в даній професійній сфері, перевірка прогнозу за реальною ефективністю здійснення професійної діяльності. При використанні тих або інших діагностичних методик можна отримати інформацію про ціннісні орієнтації особи, мотиваційну складову професійного вибору, особисті якості. Як бачимо, професійний відбір є не лише функцією професійного середовища державної служби, а й окремим інституційним каналом професіоналізації.

2.2.3. Професійна адаптація

ПМ персоналу є характеристикою *професійного розвитку*. Важливу роль у процесі професіоналізації відіграють умови *професійної адаптації* – об'єктивних передумов підтримки цієї мобільності протягом усієї кар'єри. Професійна адаптація в такому випадку – функція

професійного середовища, мета якої – адаптувати персонал. Зворотний бік цього процесу – формування внутрішньої адаптивності персоналу як певної якості, яка піддається діагностиці. У цьому випадку професійна адаптація – процес пристосування людини до нових для нього умов праці (її різновид – виробнича адаптація як пристосування до умов конкретної праці в даній виробничій групі), процес, результат і якість професійного розвитку. Підвищена увага до професійної адаптації повинна звертатися не лише на новачків, а й на тих, хто вже працює. Внутрішній процес адаптації людини є безперервним процесом, притаманним її професійному розвитку. Дослідники вказують, що будь-яка діяльність відбувається в умовах, які постійно змінюються [294, с.41].

Адаптація є важливим фактором формування професіоналізму. Її називають *професійною адаптацією*, або організаційною соціалізацією [16, с.78], управлінською, професійною соціалізацією [173, с.109], або постійним пристосуванням до нових тенденцій і вимог [178, с.242]. У даному випадку мається на увазі адаптація як певний процес реакції (відношення) індивіда до професійного середовища.

Теоретики теорії когнітивізму (У. Джемс, Г. Спенсер) вважали, що основною функцією людського інтелекту є адаптація до середовища (див. [214, с.137]). Британський фахівець у галузі кадрового менеджменту Д. Гест вважає, що кадрова політика повинна забезпечувати, крім іншого, й *організаційну інтеграцію* (курсив наш. – *I. Ш.*), коли вище керівництво організації та лінійні керівники приймають розроблену і добре скоординовану стратегію управління людськими ресурсами (див. [45, с.164-165]). На нашу думку, організаційну інтеграцію як адаптивний фактор якраз і має забезпечувати професійне середовище. Забезпечити *функціональну інтеграцію* на державній службі важче, оскільки проблематично забезпечити на нормативно-правовому рівні варіативність функціональних задач, що припускає відмову від традиційного, нормативно-адміністративного розмежування різних видів робіт, а також широке використання різноманітних форм трудових контрактів і структурну гнучкість організаційно-кадрового потенціалу.

До структури професійної адаптації можна віднести *професійну соціалізацію* – засвоєння людиною самостійно та за допомогою цілеспрямованого впливу професійного середовища (наприклад, професійної освіти (навчання) або виховання) визначеної системи цінностей управління, органу влади, соціальних норм і зразків поведінки, необхідних для становлення особистості як професіонала, знаходження її як соціального (положення в даному суспільстві), так і професійного статусу, посади, рівня кваліфікації.

В. Воронкова вказує, що процес соціалізації безперервний і безпосередньо пов'язаний з адаптацією, освітою, вихованням, сукупністю стихійних впливів на становлення особистості [32, с.187, 188]. Структура ПМ доводить, що якість, темпи та ефективність професійної соціалізації,

як складової професійної адаптації, залежать від впливу на неї інших елементів структури ПМ, насамперед від якостей, які визначають ПМ індивіда. Люди, які мають спільні або схожі наміри, цінності, рівень цінностей та культури, будуть краще взаємодіяти у професійній діяльності.

Методи управління персоналом, наприклад, можуть одночасно вмотивувати персонал і активізувати його роботу (сприяти *професійній активізації*. – I. Ш.), що підкреслює А. Рачинський [241, с.72]. Причому адаптація, як елемент структури ПМ, як фактор розвитку, притаманна не тільки державному службовцю, а й державному управлінню загалом.

У науковій літературі ми можемо знайти чимало доказів взаємодії різних елементів підструктури 1 з елементами підструктури 2 у структурі ПМ. Так, трудову (професійну. – I. Ш.) адаптацію пов'язують зі свідомим вибором, заснованим на певній мотивації прийнятого рішення та певних очікуваннях, Л. Балабанова та О. Сардак [15, с.269]. Подібні тенденції у процесі становлення професіонала помітив Ф. Хміль, вказуючи, що адаптація працівника до нової ситуації залежить від різноманітних умов його виробничого середовища [311, с.220]. Як видно, науковці підтверджують вплив професійного середовища на якості професіонала, хоча системного, структурованого погляду на цей взаємний вплив ними створено не було.

Адаптацію як процес, який діє спільно з іншими факторами професійного розвитку, розглядає О. Турик. Професійне становлення цей автор розглядає як процес проходження людиною чотирьох основних стадій: формування професійних навичок, професійне навчання, професійна адаптація, часткова або повна реалізація особистості в професійній праці. Але О. Турик схильний вважати, що на професійне становлення молодого фахівця впливають здебільшого перші роки роботи [293, с.305], тому йому не вдалося дійти висновку про безперервний характер процесу професіоналізації, як і його адаптації зокрема. На нашу думку, формування професійних умінь, навичок, навчання, професійна адаптація – процеси, які тривають упродовж усього професійного розвитку як молодій людині, так і зрілої. І ці процеси є функціями професійного середовища. Такого погляду дотримуються деякі західні [272, с.655] і вітчизняні [244, с.4, 8, 14] психологи.

Дослідження Ф. Хміля та О. Турика свідчать про те, що професійна адаптація як процес і елемент у структурі ПМ службовця тісно пов'язаний з іншими її елементами: професійними інтересами, придатністю, культурою, ПВЯ, знаннями, уміннями, навичками, досвідом та ін. Визнання спільного взаємного впливу процесів адаптації та мотивації ми знаходимо в інших вчених [172, с.136]. Інші вбачають вплив професійної орієнтації на їх адаптацію; взаємний вплив на професійний розвиток професійної та соціальної адаптації працівників, їх зовнішньої мотивації (стимулювання), професійного виховання (покарань) та

професійної освіти (навчання) [311, с.28]. Хід професійної адаптації, як і результативність інших елементів структури ПМ, значною мірою визначає й обумовлює професійну деформацію кадрів. «Завдяки успішному процесу адаптації у людини формується високий рівень організаційної культури та належна професійна орієнтація» [244, с.12]. Зауважимо, що не лише професійні культура та орієнтація, а й інші якості особистості, внесені до підструктури 2 структури ПМ.

Людина, якій створені умови для адаптації, активніше професійно самовизначається, підтримуються її професійні інтереси, професійна спрямованість особи, ефективніше формуються професійно важливі якості, професійна культура, професійна компетентність, збагачується досвід та ін. Таке розуміння процесу професіоналізації з позицій системного та структурного підходів ще раз доводить правильність думки, що кадрова політика безпосередньо пов'язана з активізацією людського фактору [198, с.154], однак активізація постає перед нами як результат складної взаємодії елементів структури ПМ.

Таким чином, адаптація є:

1) функцією професійного середовища, зміст якої полягає в наданні всього комплексу ресурсів для ефективної адаптації індивіда у професійному середовищі, що постійно змінюється. Причому фактор адаптації діє разом з іншими елементами підструктури 1 структури ПМ;

2) внутрішньою рефлексією індивіда на умови адаптації, які визначають рівень його внутрішньої адаптивності як динамічної якості особи відповідати професійному середовищу. Причому адаптація як внутрішній процес впливає на динаміку розвитку/деформації якостей підструктури 2 структури ПМ.

2.2.4. Професійна мотивація

Професійна мотивація, з позиції професійного середовища, – це система матеріальної та моральної стимуляції, задоволення, отримане від діяльності й усвідомлення суспільної значущості її результатів та ін. Цей процес залежатиме від того, наскільки цьому сприятиме система зовнішньої мотивації професійного середовища, коли професійні інтереси, наміри, очікування особи можуть ефективно реалізовуватися й набувати нового якісного змісту у вигляді інших елементів підструктури 2 структури ПМ, особливо компетентнісних, на яких формується професійна компетентність і професіоналізм.

Мотивувати – це створювати потяг або потребу, які спонукають діяти з певною метою; мотивувати людину – зачепити її важливі інтереси. Мотивацією можна назвати сукупність тих психологічних чинників, якими визначається поведінка людини загалом. До психологічних чинників належать усі види спонукань: цілі, прагнення,

переживання, інтереси, потяги, ідеали, переконання, настанови і потреби. Кращу реакцію на зовнішні фактори мотивації матимуть ті, у кого є відповідні внутрішні професійні інтереси (наміри, потреби, очікування та ін.), які можуть співвідноситися з цілями і цінностями того, хто мотивує (організації, у даному випадку – органу влади). Це є прикладом поєднання цілей розвитку індивіда та органу влади (організації).

Є потреба у вивченні мотивації державних службовців як у своїй діяльності загалом, так і стосовно свого професійного розвитку, освіти (навчання). Знання мотивації визначається потребою в удосконаленні змісту роботи з кадрами державних службовців. Російські вчені пишуть, що успішність учнів залежить в основному від розвитку навчальної мотивації, а не лише від природних здібностей [245, с.154], а здатності, здібності (підструктура 2) та мотивація (підструктура 1) у структурі ПМ перебувають у діалектичній єдності.

Характерність мотивації вибору у державних службовців Г. Опанасюк відзначає у їх прагненні реалізувати себе в управлінській сфері та посісти достойне місце в суспільстві [197, с.257]. Науковці вказують на інші мотиватори: прагнення реалізувати себе у сфері управління, посісти достойне місце в суспільстві, увійти до складу політичної або управлінської еліти, вирішити свої матеріальні проблеми, встановити зв'язки з «корисними» людьми.

Дослідниками не завжди береться до уваги те, яку саме мотивацію вони мають на увазі: *внутрішню* чи *зовнішню*. Мотивація, на думку Г. Лелікова, це скерування чи спрямування людської поведінки до мети. До неї він відносить: спілкування з підлеглими та пояснення їм цілей; визначення норм дійсності; винагороду підлеглих і покарання їх; створення *мотиваційного середовища* (курсив наш. – *I. III.*) шляхом обговорення ситуації, що склалася [131, с.57]. У даному випадку говориться про зовнішню мотивацію. Інші мету зовнішньої мотивації вбачають в активізації людей [172, с.133]. У західній літературі грошова винагорода, використання психологічних теорій мотивації розглядаються як основне знаряддя мотивації [371, с.159] (зовнішньої. – *I. III.*).

Мотивація – це та рушійна сила, яка базується на задоволенні певних потреб, примушує людину діяти з максимальними зусиллями для досягнення певних цілей [178, с.240]. Аналогічно визначає її В. Малиновський – як рушійну силу, що ґрунтується на задоволенні певних потреб, примушуючи людину діяти з максимальними зусиллями для досягнення особистих чи організаційних цілей [148, с.204]. Н. Поліщук розглядає мотивацію як процес, дію [222, с.249]. Підкреслимо й погляд на мотивацію як процес [172, с.133, 135], який триває у професійному середовищі та розуміється як скеровуючий або спрямовуючий. Отже, у цих випадках мотивація розглядається як внутрішня і зовнішня. Саме на перетинанні й поєднанні цих мотивацій знаходиться такий важливий елемент ПМ, як професійна задоволеність.

Розглядаючи мотивацію, дослідники пропонують розрізняти стимули (зовнішній, об'єктивний вплив на людину) і мотиви (внутрішні психічні явища, відображення у психіці людини зовнішнього впливу, опосередковане, суб'єктивне ставлення людини до свого вчинку, свідомо поставлена мета, що спрямовує і пояснює поведінку) [67, с.68]. На нашу думку, розгляд мотиваційної сфери, сили (рівня) мотивації та її спрямованості, а також розробка напрямів удосконалення роботи на базі структури ПМ надасть аналізу значно більшої структурованості, комплексності, матиме більшу ефективність в управлінні персоналом.

Оскільки державними службовцями можуть бути лише громадяни України, то на них поширюються всі права та гарантії, закріплені в Конституції України, починаючи від рівного доступу на державну службу (ч. 2. ст. 38). Закон України «Про державну службу» встановлює особисті права державного службовця, права на матеріальне забезпечення та відпочинок, обмеження, пов'язані з прийняттям та проходженням державної служби, які слід розглядати невід'ємною складовою зовнішнього мотиваційного чинника. Чимало обмежень для державних службовців, які впливають на їх мотивацію до роботи на державній службі, містяться в Законі України «Про корупцію» [3].

Мета професійної мотивації персоналу – залучати якомога більше мотиваційних механізмів, удосконалювати саму систему мотивації. «У людини, що зупинила свій вибір на професії державного службовця, повинна бути впевненість у завтрашньому дні» [177, с.46]. Перш за все це реалізація базисних потреб (фізіологічних): відповідна оцінка праці, заробітна плата. М. Нинюк вказує, що кожен працівник в організації перебуває на своєму особистому рівні потреб [178, с.241]. Професійне середовище повинне враховувати такі та інші потреби.

Ще один аспект мотивації – безпека і впевненість у майбутньому. Важливою у мотиваційній системі виглядає реалізація соціальних потреб. У країнах Європи поширюється стратегія залучення кадрів, яка не перешкоджає роботі службовців у двох місцях (поєднання зайнятості), або виконання декількох функцій на одному робочому місці [356, с.202]. Тобто кількість мотиваторів залежить насамперед від фінансових та матеріальних можливостей органу влади (організації), в якій працює людина.

Необхідність поваги, можливість планування професійної кар'єри, духовна безпека як особливий інформаційно-психологічний захист індивіда, такі рівні системи мотивації. Не часто підкреслюється, що безпосередньо впливає на мотивацію працівника керівник [323, с.191].

З теоретичного погляду мотиваційні профілі людини мають однакову структуру, проте індивідуальні особливості визначаються, головним чином, елементами підструктури 2 структури ПМ та ефективності впливу на них елементів підструктури 1. Такий вплив є характерним для структур інших видів мобільності. На особливу

мотиваційну структуру, наприклад політиків, вказує В. Токовенко [291, с.294].

Незадоволення своєю професійною діяльністю породжує явище *внутрішньої мотиваційної кризи* працівників. А це – один зі шляхів розвитку професійної деформації, який базується на тому, що не спрацьовує елемент мотивації у процесі професіоналізації персоналу. Незадоволеність професійною діяльністю може призвести до появи в людині негативних рис, навіть до душевного розладу [320, с.52]. За даними Л. Пашко, про феномен внутрішньої втоми активно заговорили західноєвропейські науковці та управлінці ще в середині 80-х рр. ХХ ст. Усі вони обґрунтовано доводили, що практично на кожному підприємстві працює від 25 до 50% співробітників, які так чи інакше зазнали на собі дію цього феномена [207, с.122].

Визнається, що мотивація перебуває у зв'язку з кваліфікацією, а компетентність індивідуума є суттєвою умовою того, що він буде діяти вмотивовано [75, с.273]. Мотивацію називають силою, що ґрунтується на задоволенні певних потреб, змушуючи людину діяти з максимальним зусиллям для досягнення особистих чи організаційних цілей [147, с.199], тобто цілей організації. Так, Т. Гречко справедливо підкреслює, що першим параметром під час формування системи мотивації державних службовців є вивчення їх індивідуальних цілей і цінностей [49, с.48], що у структурі ПМ є професійними інтересами, намірами й очікуваннями, професійною спрямованістю особи.

На нашу думку, на державній службі досягнення особистих цілей чи цілей організації в ідеальному варіанті є спільними як для управлінської структури, так і для особистості службовця. Це важлива думка для розуміння ПМ державного службовця, яка може ефективно розвиватися лише в межах сприятливого професійного середовища, про що говорилося вище. У протилежному випадку активізується міжпрофесійний тип ПМ службовця і він починає пошук іншої роботи/професії, аби задовольнити свої соціальні, фінансові, матеріальні, моральні та інші цілі. Наприклад, у Болгарії на початку ХХІ ст., мобільність на міжміністерському рівні була викликана політикою у сфері заробітної плати, коли державні службовці переходили на роботу до того міністерства, де вище зарплата та/чи кращі умови праці [20, с.62].

Дослідники виділяють активних і пасивних співробітників, а також мотиваційні механізми і фактори, здатні впливати на підвищення їх мотивації [231, с.86-87]: правові рамкові угоди, тобто норми, які регулюють правовий стан державних службовців і положення про тарифи; матеріальні та нематеріальні стимули; гнучкий графік роботи, неповна зайнятість; особливе значення для мотивації співробітників мають управлінська культура і виробничий клімат (вони повинні бути такими, щоб співробітник ідентифікував себе зі своєю задачею, своїм закладом); співробітництво між начальником і підлеглими; новий тип

начальника, який, мотивуючи своїх співробітників, пробуджує зацікавленість до праці; підвищення персональної відповідальності співробітників на всіх рівнях та ін.

Інші дослідники мотивацію (зовнішню. – *I. Ш.*) поділяють лише на матеріальну і моральну [243, с.204]. Сильний мотиватор – можливість обійняти у перспективі одну з ключових посад [323, с.191]. Правильною є думка Л. Артеменко про те, що кар'єрне зростання є комплексним стимулом [11, с.83], однак воно не лише об'єднує економічний фактор (заробітну плату) та фактор престижу, а й має морально-психологічне забарвлення. Робота над етапами кар'єри, як один з мотиваторів персоналу, потребує зацікавленості кадрових служб у просуванні працівників службовими сходами, залучення як зовнішніх мотиваційних механізмів, так і власних прагнень особистості до розвитку.

Отже, зробимо висновок, що професійна мотивація є:

1) функцією професійного середовища, мета якого – мотивувати до діяльності разом з іншими елементами підструктури 1 структури ПМ; ця функція реалізовується у вигляді зовнішньої мотивації персоналу;

2) внутрішньою рефлексією індивіда на зовнішній вплив та внутрішню систему цінностей, культури, власних інтересів, намірів, цілей, очікувань, професійну спрямованість особи та її діяльності та відображається на динаміці розвитку елементів підструктури 2 структури ПМ (насамперед компетентнісних якостей).

Дослідниками отримано уявлення про цінність потреб державних службовців у мотиваційній сфері, яку повинне забезпечувати професійне середовище. Для нашого дослідження важливою є констатація факту, що мотивація як функція, притаманна професійному середовищу, є об'єктивно необхідною, а внутрішня професійна мотивація персоналу та така якість, як професійна задоволеність, формується в тому числі й мотиваторами, необхідна професійно мобільному державному службовцеві. У літературі є популярною думка про «професійну стабілізацію» як важливу, якщо не головну, умову професіоналізації кадрів. Ми сприймаємо цю стабілізацію лише як зовнішній процес вираження в службовця професійної задоволеності, який, між іншим, тісно пов'язаний з іншими елементами підструктури 2 структури ПМ індивіда і протягом усієї кар'єри перебуває в постійному русі, формуючись підструктурою 1. Але професійна задоволеність не завжди сприятиме мобільності кадрів усередині державної служби, і за відсутності ефективної системи об'єктивного оцінювання персоналу може спричинити розвиток настроїв пристосування, які неодмінно породять індивідуальні або колективні деформаційні процеси в особистості з позиції професійного розвитку. Необхідною є діагностика як якостей, які визначають мобільність індивіда, так і ефективності необхідних для розвитку мобільності функцій інституційних каналів професійного середовища.

2.2.5. Професійна активізація

Професійною активізацією називається функція професійного середовища та його система заходів, спрямованих на актуалізацію питань професійного самовизначення й розвитку людини. Це зовнішнє пробудження, мотивація, підтримка власних кроків людини на шляху від смутних хвилювань і відчуття сенсу до реалістичних цілей і програм їх впровадження (імплементації), який супроводжує розвиток ПМ особи або гальмує її, викликаючи професійну деформацію. Згідно з Г. Щокіним, це систематичний цілеспрямований вплив у процесі трудової і громадської діяльності людини на всі її особисті якості:

- рівень свідомості;
- світогляд;
- характер;
- ціннісні орієнтації;
- соціальні установки, якими вона керується в житті,
- на професійні знання, уміння і навички.

«Активізація людського фактору, – вказує він, – забезпечується соціально-економічною політикою держави і діяльністю інститутів громадянського суспільства, спрямованими на всебічне покращання умов, гуманізацію та «збагачення праці», демократизацію управління, підвищення матеріального і культурного рівня життя народу, створення умов, які сприяють всебічному розвитку духовного багатства особистості» [289, с.236].

Рівень *професійної активізації* визначає активність персоналу в індивідуальному та колективному вимірах. Особистісне ставлення до будь-чого безпосередньо пов'язане з можливістю задоволення інтересів [10, с.72]. Варто підкреслити надання можливості службовцю визначити пріоритетні цінності, сформулювати їх так, аби вони мали критичне значення для успіху, сприяли відповідній активності персоналу й відповідали цінностям організації (органу влади). Звідси йому потрібне чітке розуміння стратегічних цілей організації, що є першою умовою професійної активізації. Далі – гармонійне поєднання потреб і мотивів:

- прагнення до утвердження загальнолюдських цінностей;
- оптимального рівня домінантності;
- добра;
- справедливості;
- терпимості;
- готовності до соціальних контактів;
- сумлінності та інших рис, необхідних для нормальної діяльності [275, с.53].

Активізацію з мотивацією пов'язує О. Турчинов [294, с.221], отже до активізаторів можна з упевненістю додати мотиватори, розглянуті в п. 2.2.4.

Н. Поліщук вказує: «знаючи основні потреби працівника, можна передбачити його дії та поведінку при виконанні службових завдань, передчасно визначити, чи буде він задоволений виконанням своїх професійних обов'язків та наскільки ефективно буде їх виконувати» [222, с.253]. Для мотиваційного моніторингу дослідники пропонують регулярні опитування працівників організацій і аналіз наявної інформації – економічної, соціальної і психологічної [43, с.273-274]. Мотиваційний моніторинг створить умови для забезпечення професійної активізації персоналу. Важливим є встановити, на що орієнтується людина у своїй діяльності: на заробіток, задоволеність працею або інші мотиватори. Такий підхід сприятиме кращій відповідності заходів по роботі з кадрами державної служби в конкретному органі влади, конкретному колективі. Цей моніторинг варто застосовувати не лише до мотивації, а й до всіх елементів підструктури 1 структури ПМ. Лише комплексний аналіз професійного середовища дозволить чіткіше встановити ефективність його впливу на підструктуру 2, включаючи професійну задоволеність. Таким чином, мотивація та інші елементи підструктури 1 структури ПМ системно впливають на процес професійного розвитку, його якість, рівні сформованості професійної компетентності та професіоналізму.

Формуючи систему контролю, варто пам'ятати, що нерівномірність професійно-кваліфікаційного складу державних службовців обумовлює їх різний потенціал до мобільності. Тому слушною є думка, що професіонали гірше працюють під жорстким контролем, оскільки вони в ньому не мають потреби. Організації з високопрофесійним складом працівників мають малі важелі впливу на нього [369, с.339]. І ця думка є логічною з огляду на те, що професійно мобільний спеціаліст має достатній рівень розвитку самооцінки та самоконтролю, достатньо сформовані професійні інтереси, наміри і є професійно спрямованою та компетентною особою. Самопізнання та самооцінка є важливими якостями спроможностей менеджерів [350, с.3].

Засобами професійної активізації, як доводить досвід управління персоналу в організаціях, органах влади, можуть бути:

- адекватна (конкурентна), справедлива (обґрунтована), прозора та зрозуміла оплата праці (за цим видом професійної діяльності, у цьому органі, на цій посаді), або «система забезпечення» чиновництва, яка складається як із заробітної плати, так і певного «соціального пакету», відомого з часів існування СРСР);

- посада, яка відповідає професійно-кваліфікаційним, ціннісно-орієнтаційним якостям особи, посадове просування (відповідно до особистих якостей, професійної компетентності (професіоналізму), професійного досвіду, заслуг, сприяння перспективам обійняти вищу, керівну посаду, яка відповідає професійним намірам, очікуванням особи, її освіти, компетентності);

– умови для ініціативної, творчої, самостійної діяльності в межах повноважень, функцій і завдань; можливість удосконалення професійних знань, умінь і навичок у системі професійної освіти (навчання), шляхом самоосвіти; відповідність службової діяльності професійній спрямованості особи, її професійній придатності (можливість професійної самореалізації, кваліфікаційний та професійний розвиток);

– правова та соціальна захищеність (від суб'єктивізму в оцінці діяльності та перспектив професійного розвитку, від політичного втручання; гарантії стабільної служби, звільнень за політичними мотивами, соціальні гарантії, страхування);

– суспільний імідж і престиж (високий суспільний статус професії державного службовця серед інших видів професійної діяльності); об'єктивна і справедлива оцінка особистих та професійних якостей, службових досягнень;

– почуття належності до колективу, команди, діалогово-комунікаційні відносини з керівництвом (відповідність культурі органу влади, оволодіння професійною культурою державного службовця, орієнтованість на місію, цілі й завдання органу влади, відчуття власної причетності, відкритість і взаємодія персоналу, навчання на робочому місці, наставництво, ротация, стажування, передача досвіду);

– матеріально-технічні та морально-психологічні умови роботи (психічний клімат, безпечне й комфортне робоче місце, професійне середовище); активна роль кадрової служби, зацікавленої в розвитку персоналу, та її взаємодія з керівництвом організації.

Активізаторами можуть бути прийоми «збагачення праці» – чергування видів роботи, що виконується на одному місці; тимчасове призначення на рівноцінну або більш високу посаду (стажування, ротация); надання можливості займатися науковою, викладацькою працею в закладах освіти, робити «подвійну» кар'єру; брати участь у навчанні інших, наставництві, передаванні досвіду. Діапазон цих прийомів може регламентуватися нормативно-правовими актами інституційних каналів державної служби, засобами контролю процесу професіоналізації персоналу.

Серед питань, які вимагають подальшого дослідження, є ефект «підриву мотивації», «руйнуючий ефект винагороди», коли, наприклад, зовнішнє стимулювання індивіда позбавляє його внутрішньої зацікавленості та дезактивує до певної діяльності.

Таким чином, по-перше, професійна активізація є не єдиним, а комплексним фактором професійного середовища, на який перманентно впливають інші його фактори (підструктура 1 структури ПМ), і по-друге, під впливом професійної активізації перебуває динаміка розвитку якостей індивіда, які обумовлюють його ПМ (підструктура 2 структури ПМ).

2.2.6. Професійне виховання

Як важливий фактор процесу професіоналізації ми розглядаємо й *професійне виховання*. Професійне виховання – функція професійного середовища, що не лише визначає потяг людини до будь-якої професії, а й дозволяє їй відповідати професійно-кваліфікаційним вимогам (насамперед, професійній культурі державного службовця. – *I. Ш.*), які висуваються до її професійної діяльності. Професійне виховання спирається на знання про призначення професії, усвідомлення своїх можливостей оволодіння нею й оцінку своїх потенційних спроможностей (у тому числі ціннісно-мотиваційної сфери), інших важливих особистісних якостей і може, поряд з професійними намірами, інтересами, придатністю, складати так зване «відчуття професії». О. Воронько державну кадрову політику визначає в іншій, більш прагматичній площині – це вираження назрілих потреб суспільства, вимог життя, докорінних інтересів народу, важлива складова частина політики держави, її головна лінія у сфері добору, розстановки та виховання кадрів. Кадрова політика покликана забезпечити реалізацію всієї політики держави [33, с.11]. Результатом професійного виховання як процесу є формування і підтримка професійних інтересів, намірів, очікувань – усіх елементів ціннісно-орієнтаційної сфери та якостей, які через професійну культуру державного службовця впливають на компетентнісні якості. Професійне виховання є функцією професійного середовища, яка перебуває під взаємним впливом факторів підструктури 1 структури ПМ.

Шляхом виховання змінюється спрямованість особистості – система збуджувачів, що визначає вибірковість відносин і адекватність людини. Елементи (риси) особистості, що входять до цієї підструктури, у переважній більшості не мають вроджених задатків (виключаючи потяги й нахили), а відображають індивідуально відображену суспільну свідомість. Спрямованість особистості включає ціннісні орієнтири, установки, потяги, інтереси, схильності (нахили) [300, с.176-177].

Автори зауважують з цього приводу, що для кадрових служб важливим є створення такої системи виховання кадрів, яка б дозволила решту керівників державних установ скерувати на підтримку і наслідування ідеалів, що їх напрацювали пасіонарії. Це ідеали жертвовної праці не лише для особистого, але й для загального добра. За відсутності такої системи одержати стабільні результати буде важко [275, с.51]. Традиційно професійне виховання пов'язується з певною системою професійного виховання та професійної культури на державній службі, з мотиваційною складовою процесу професіоналізації.

На наш погляд, засоби етичного влаштування, важливість яких усе частіше підкреслюється в науковій літературі, не розглядаються чомусь не як мотиваційний чинник, а переважно як засіб обмежень, примусовий

стандарт, механізм дисциплінарного впливу. Але ж ці засоби можуть підтримувати етичний клімат на державній службі («етичної інфраструктури»), регулювати службові привілеї, участь в об'єднаннях, побічну діяльність, працевлаштування після закінчення державної служби; іншими словами, безпосередньо впливати на зміст і якість професійного середовища, напрями та зміст ПМ. Кодифікація професійно-етичних вимог дозволить державному службовцю глибше усвідомити природу свого виду діяльності, його значення, місію, міру відповідальності перед громадянським суспільством, внесок професії у розвиток суспільства, індивідуальний внесок людини в професію. Кодифікація сприяє кращій професійній самовизначеності спеціаліста, його професійній активізації (або навпаки), сприятиме професійному вихованню, нарощуванню ним ПВЯ, професійної компетентності, формуванню стійкої професійної культури та інших елементів структури його ПМ.

Зробимо висновок, що професійна етика державного службовця – це відносно стабільне явище, але стосовно невеликого проміжку часу. Ті процеси, які відбувалися в етичній свідомості мас останні 15-20 років, дозволяють оцінювати етичні норми як мобільний процес, хоча менш плинний і більш консервативний. Розгляд етичних норм державних службовців через процес їх мобільності надасть можливість відпрацювання більш гнучких вимог до їх дотримання як у часі, так і залежно від посади. Такий підхід дозволить розуміти етичне виховання (крізь призму професійної (адміністративної, управлінської) культури влади, органу влади, державного службовця. – *I. Ш.*) як динамічний процес, що відбувається у професійному розвитку, особливо коли людині бракує певних етичних норм поведінки за умов успішної професійної діяльності або освіти (навчання). Наприклад, у США кожного року «етичне навчання» проходить від 400 до 600 тис. федеральних службовців [189, с.57], а в Україні короткотермінових тематичних семінарів за проблематикою професійної культури майже не проводиться, у кращому випадку «розгляд у навчальному процесі питань моральних якостей працівників, норм їхньої поведінки є швидше окремими епізодами, фрагментами, аніж практично вирішеним питанням» [35, с.8]. Однак українськими вченими в останні десять років не раз підкреслювалася необхідність вирішення проблеми теоретичних положень етики, її основних норм усіма державними службовцями України [35, с.7]. Етика повинна складати «корпоративну основу» державної служби, а дотримання етичних правил поведінки має бути невід'ємною складовою професійної компетентності державного службовця, його досвіду, професіоналізму. Менеджмент персоналу вказує на «систему спрямованого виховання персоналу» [321, с.26].

Етичні проблеми варто розглядати згідно з рівнями управління – національними, регіональними, місцевими. На думку інших учених,

треба змінити й ставлення кожного державного службовця до професійного навчання, виховати в нього потребу до збагачення знань, навичок, розвитку особистості [187, с.40]. У даному випадку професійне виховання пов'язується з системою професійної освіти (навчання). Ю. Кальниш під вихованням кадрів має на увазі оволодіння основами культури бюрократії (адміністративної (управлінської). – *I. III.*) [92, с.260], тобто поєднує виховання з процесом і результатом формування професійної культури.

У контексті структури ПМ професійне виховання розуміється нами в ширшому контексті і стосується не лише мотиваторів, навчання, культури, а й цінностей, орієнтацій індивіда у професійному полі, сприяє його адаптації, соціалізації. «Особистість перебуває у постійному розвитку – процесі формування і удосконалення як окремих характеристик, так і в цілому особистості як соціальної якості індивіда у результаті його виховання і соціалізації (взаємодії зі світом та оволодіння досягненнями людства)», – вказує Н. Федорова [300, с.183]. Професійне виховання визначає ступінь його професійної активізації і є важливим чинником запобігання різного роду профдеформацій. На рівні професійного виховання як функції професійного середовища спостерігається комплексний вплив на нього й інших елементів підструктури 1 структури ПМ та їх комплексний вплив на якості особистості, які має підструктура 2.

Так, юридична відповідальність, яка виражає особливе соціальне, морально-правове відношення особи, її здатність у повному обсязі відповідати за виконувану роботу, свідомо й добровільно виконувати певні обов'язки, здійснювати поставлені перед нею завдання відповідно до чинних правил, норм, законів, більшість науковців ототожнюють з державним примусом, однак інші її мету вбачають у попередженні службових правопорушень та вихованні службовців у дусі суворого та неухильного дотримання дисципліни, недопущення порушення прав і свобод людини і громадянина [315, с.123, 126]. Отже, юридична відповідальність державних службовців, як можлива складова професійного виховання, разом з державним примусом виконує у структурі ПМ комплексну роль. По-перше, вона орієнтує індивіда у професійному виборі, адаптуючи, мотивуючи, створюючи мотивацію до відповідної освіти (навчання), активізуючи та виховуючи його, по-друге, безпосередньо впливає на інші якості (комплекс ціннісно-орієнтаційних якостей, здібності та здатності, ПВЯ, професійну культуру, компетентність), які згідно зі структурою ПМ розвивають внутрішні потреби індивіда у ПМ. Підкреслимо роль *професійного самовиховання* – роботи особи над собою з удосконалення своєї придатності до тієї професії (або типу професії), якою він думає займатися в майбутньому. Професійне самовиховання – результат як допрофесійного, так і

професійного розвитку індивіда, важлива якість професійно мобільної людини.

Таким чином, професійне виховання є важливою функцією професійного середовища в управлінні персоналом, яка повинна мати на меті підтримку та розвиток ПМ, професіоналізму персоналу органів влади. Разом з іншими елементами підструктури 1 професійне виховання має тісний зв'язок з індивідуальною динамікою розвитку якостей особистості, вказаних у підструктурі 2 структури ПМ.

2.2.7. Оцінювання персоналу

Згідно з даними, отриманими у ЛРІДУ УАДУ у 2002 р., ефективність роботи органів виконавчої влади в Україні 60% респондентів оцінили як «не досить ефективно» і 26% – як «вкрай неефективно», а майже чверть респондентів зазначили, що хід адміністративної реформи гальмується через незадовільні професійні риси керівників вищого рівня [152, с.135]. Очевидно, під «професійними рисами» мається на увазі професійна компетентність та професіоналізм керівників.

Однак оцінка персоналу є похідною з оцінки ефективності системи управління. Ефективність державної служби – це властивість управлінських дій, рішень, поведінки, що відображує міру того, наскільки ці дії приводять до бажаного результату. Оцінка тих або інших дій державної служби та їх ефективності залежить насамперед від критеріїв оцінювання [186, с.287].

«Середній рівень функціонування державної служби» виділити проблематично навіть зважаючи на те, що, на думку деяких дослідників, державні службовці здійснюють свою професійну діяльність у середовищі, в якому держава та державний службовець позбавляються певною мірою своїх владних повноважень [319, с.364]. З одного боку, від службовця вимагається прийняття рішень, а з іншого – він повинен виконувати накази вищих керівників. Такого дуалізму можна поступово уникнути внаслідок проведення в Україні адміністративної реформи, коли реальну владу в регіонах отримають органи місцевого самоврядування, які не мають такої розгалуженої вертикалі, ієрархізованості, як у виконавчій гілці влади. Отже, децентралізація управління в нашій країні та його наближення до стандартів ЄС посилюватиме правову регламентацію державного управління в розрізі діяльності гілок влади, відповідальність за здійснення функцій, хоча це буде відбуватися в межах демократичних принципів управління і свободи особи.

Під ефективністю державного управління прийнято розуміти не просто сукупність впливу окремих чинників, а результат складної

взаємодії політичних, економічних, організаційних, ідеологічних, соціально-психологічних чинників, кожен з яких відіграє важливу роль у даному процесі [156, с.34]. Така думка є підтвердженням необхідності поєднання оцінки не лише об'єктивних складових роботи державних органів, а й уважного ставлення до об'єкта державної кадрової політики – державного службовця. На думку вчених, державна служба цінна для суспільства результативністю і ступенем задоволення суспільних потреб [294, с.38], але суспільні проблеми вона задовольняє не абстрактним фактом своєї результативності, а через наполегливу працю управлінського персоналу.

Багатоманітність впливу державного апарату на суспільну життєдіяльність, багатовекторність його цілей та функцій його діяльності, відповідна складність його структури обумовлюють певні труднощі щодо визначення критеріїв оцінки. Специфіка оцінки результатів стратегічних кадрових рішень, у тому числі й на державній службі, полягає в тім, що в багатьох випадках вони можуть бути оцінені не одразу, а значно пізніше [190, с.191]. Оцінка ускладнюється тим, що методологія дослідження питань державного управління та державної служби успадкувала підходи правових наук, зокрема адміністративного права. У системі державного управління не в усіх випадках враховується єдність суб'єкта та об'єкта управління, унаслідок чого аналізи та оцінки здійснюються переважно в межах управлінської діяльності органів державної влади. При цьому метою та кінцевим результатом управлінської діяльності вважають управлінський вплив, а не його наслідок [186, с.289], тоді як у США і ряді країн Західної Європи в основу оцінки діяльності державної служби поставлений кінцевий результат [263, с.241].

Існують обставини, які об'єктивно ускладнюватимуть оцінку ефективності роботи органу, а саме: та обставина, що державні службовці часто працюють в умовах, коли самі вони позбавлені власних владних повноважень (виконавча діяльність), реформування системи державного управління, яке викликає зміну повноважень органу влади або структурні реорганізації [271, с.66]. Працівники управлінського апарату часто діють на підставі неповної інформації; можуть досліджувати тільки обмежений набір варіантів кожного рішення; неспроможні чітко оцінити результати [298, с.114]. Водночас «Україна не може собі дозволити утримувати на відповідальних посадах людей, професійний рівень яких не відповідає вимогам часу» [76, с.335]. Професіоналізм повинен стати головним імперативом професійної культури державного управління, державної служби, кожного органу державної виконавчої влади. Інституційні канали професіоналізації повинні не лише захищати орган влади від непрофесіоналів у період добору (відбору) на державну службу, а й мати надійні механізми оцінювання, активного впливу на процес професіоналізації/попередження професійної деформації через свої

функції, визначені в елементах підструктури 1 структури ПМ. Це дозволить не лише формально здійснювати ці функції, але й оцінювати їх ефективність, вчасно модернізувати, тому що оцінка персоналу, як і персонал, є різною мірою чутливою до будь-яких змін в органі влади, нормативно-правовому забезпеченні роботи з кадрами, умовах праці. Науковці вже мали пропозиції стосовно створення так званої «координатної сітки», за якою можна було б досить об'єктивно і справедливо вимірювати склад і рівень розвитку професійних і моральних якостей, чітко оцінювати та фіксувати, як людина прогресує в результаті набуття досвіду, отримання спеціальної підготовки та просування по ієрархії посад [178, с.243], що є визнанням залежності динаміки й змісту професіоналізації персоналу залежно від вимог та можливостей інституційних каналів професіоналізації.

Ефективність роботи державного службовця визначатиме його професіоналізм. П. Друкер вказував: для того, аби ефективно працювати, ще недостатньо бути працелюбним, добре інформованим або володіти високими інтелектуальними спроможностями. Ефективність – це дещо самостійне й особливе. Однак для того щоб бути ефективним, зовсім не обов'язково мати особливі спроможності, нахили або набуті навички. Ефективність керівника полягає в тому, аби виконувати досить прості завдання [70, с.5]. У цьому й полягає мобільність персоналу. Це те, чому не можна навчити, але те, чим може оволодіти людина за певних умов.

Ефективність – це особлива технологія, яка застосовується робітником розумової праці в межах організації [70, с.9]. Кращим вважається такий рівень досяжності цілей, коли 75% всіх поставлених цілей є досягнутими [75, с.264]. «Ділову результативність» пропонує зробити предметом щорічного оцінювання Л. Пашко (див. [208, с.54]).

Діяльність з оцінки управлінських кадрів загалом пов'язана з вирішенням завдань: забезпеченням організації кваліфікованими кадрами управлінської сфери; підвищенням ефективності праці керівника; зниженням ступеня суб'єктивізму в оцінках та її негативного впливу на особу, яку обстежують [248, с.328]. Отже, ефективність органу влади складається з ефективності кожного працівника в ній; потрібно прагнути до підвищення ролі професійно компетентних, професійно мобільних співробітників у колективі, використовуючи для цього інституційні канали державної служби і модель управління ПМ. Лише за таких умов, на нашу думку, можна досягти найбільшої ефективності державного управління за всією виконавчою вертикаллю.

Безумовно, «оцінка» є основним елементом поняття «ефективності державної служби», тому що вона відображає рівень розвитку суспільства, а також рівень функціонування державної служби. Через це оцінювання повинно здійснюватися за певними критеріями [186, с.288]. Ми маємо досить узагальнені тлумачення оцінки та вимог до державного службовця як у нормативних актах, так і в літературі. Однак чимало

дослідників справедливо підкреслюють, що атестація, конкурс, кадровий аудит, кваліфікаційні экзамени як кадрові технології не працюють повною мірою на формування кваліфікованих кадрів [173, с.81], потрібно мінімізувати наявне розбалансування ключових ланок роботи з кар'єрного розвитку персоналу – добору, навчання й використання державно-управлінських кадрів [29, с.5]. Модель управління, заснована на структурі ПМ персоналу, дозволяє мінімізувати це розбалансування, оскільки оцінка персоналу відбуватиметься за чітко встановленими критеріями, які передбачають використання різних засобів, прийомів діагностики якостей, від рівня сформованості яких залежить ПМ кадрів.

Складність оцінки управлінського персоналу полягає також у тому, що до виконання основних функцій управління додається також виконавська діяльність і прийняття рішень. Складність аналізу управлінської діяльності полягає в тому, що вона не є чітко структурованою, оскільки її складові неможливо розкласти на окремо взяті елементи, які можна було б конкретно окреслити й виміряти. Таким чином, вона не має чітких алгоритмів виконання, критеріїв аналізу (оцінки. – *I. III.*) хоча «функції її відомі, і в принципі, зрозумілі» [248, с.328-329].

Контроль професійних якостей у вигляді добору (відбору), щорічного оцінювання, атестації, заміщення вакантних посад, ротації, стажування, внесення до кадрового резерву, система професійної освіти (навчання) виконують певні функції контролю професійної компетентності – однієї з важливих функцій державного управління та влади. Водночас функція контролю майже не стосується пошуків нових резервів та можливостей у роботі з кадрами, безперервної оцінки їх професійного потенціалу на системних засадах. Дослідники вказують з цього приводу, що «завдяки контролю можна не лише коригувати управлінську діяльність, а й передбачати перспективи подальшого розвитку та досягнення конкретного ефективного результату» [220, с.185-187]. Передбачати перспективи професійного розвитку можна за допомогою моделі управління ПМ державного службовця, а перспективи кар'єрного вже залежатимуть від можливостей органу влади або його структурного підрозділу, орієнтації керівників на підвищення за посадами службовців, у яких краще розвинуті професійно мобільні якості, знання, уміння, навички тощо.

Про оцінювання роботи кадрів як систематичного процесу говорить невелика частина дослідників, серед яких Ю. Полянський. Він розуміє схему оцінювання як безперервну, невід'ємну частину *структурованого* (курсив наш. – *I. III.*) та планового процесу менеджменту в організації [227, с.36]. Іншими дослідниками підкреслюється важливість створення механізму оцінки якостей осіб [275, с.54]. Головним в оцінці діяльності кадрових служб бізнесових організацій є «співвідношення витрат на персонал і отриманих

результатів» [289, с.34], що на державній службі неможливо. Нині на державній службі в Україні оцінка персоналу має лише статичний перелік вимог до персоналу (наприклад, у вигляді професійно-кваліфікаційних вимог до посад, вимог до щорічної оцінки, атестації, порядку проведення іспиту кандидатів на заміщення вакантних посад тощо).

Вітчизняні дослідники вказують, що критерій ефективності управління має застосовуватися не до засобів, а до мети [93, с.279]. Ми не можемо поділити думку, що «розгляд проблеми оцінювання професійної діяльності можливий тільки в контексті з посадовою інструкцією» [209, с.11], хоча б тому, що «вони не мають твердих параметрів» [209, с.12]. На нашу думку, оцінка персоналу повинна відбуватися з використанням динамічних показників професіоналізації, урахувати індивідуальні спроможності, особистісні можливості, починаючи з добору на службу, поєднувати їх з оцінкою ефективності професійного середовища в розвитку ПМ персоналу.

Саме критерії повинні бути в основі певної системи оцінювання роботи. Одна з таких систем [227, с.36] має досить прості вимоги до державного службовця:

- 1) погодьте зі мною, що від мене очікується;
- 2) дайте можливість виконати намічене;
- 3) скажіть, як я виконую свої обов'язки;
- 4) підтримуйте мене в досягненні погодженої мети.

Ця система, надто проста на перший погляд, може за умов використання з моделлю управління ПМ державного службовця дати необхідний зв'язок між потенціями службовця й вимогами органу влади, без якого ефективна діяльність персоналу стає вкрай проблематичною. Характеристику взаємодії персоналу й органу влади в оцінюванні людських ресурсів у державному управлінні коротко підсумувала Л. Пашко. На її думку, оцінювання, по-перше, є безперервним процесом підвищення персональної ефективності та ділової результативності кожного службовця зокрема й організації загалом, по-друге, покликане одночасно враховувати комплекс вимірів управління та мотиваційну діяльність кожної особистості [208, с.59]. Іншими словами, вона надає логіку взаємодії суб'єктивних та об'єктивних факторів оцінювання персоналу, що є відображенням взаємодії двох підструктур структури ПМ.

Інша мета оцінювання – розміщувати персонал на тих посадах, які б найбільше відповідали їх задаткам, можливостям і кваліфікації. І тут оцінка персоналу як функція професійного середовища виявляє свій зв'язок та взаємний вплив на інші елементи структури ПМ, наприклад мотивації, професійної активізації, задоволення. Об'єктивна оцінка праці – це один із найважливіших механізмів мотивації, підвищення її трудової активності, який впливає на задоволення потреб людини в самореалізації,

визнанні з боку інших. Втрату мотиваційної орієнтації, а за нею – професійних інтересів, намірів, а можливо втрату й професійної придатності та інших якостей підструктури 2 структури ПМ, породжує дезорієнтованість, відчуженість у прийнятті рішень, уболіванні за позитивний результат. Як наслідок, знижується професійно-трудова активність, мотивація до праці [193, с.268], виникають передумови до виникнення професійних деформацій.

На необхідність врахування не лише певних якостей, які складають, наприклад, професійну компетентність, а й багатьох інших, насамперед ціннісно-орієнтаційних та мотиваційних, вказує чимало науковців. «Якість державної служби визначається не лише загальною кваліфікацією державних службовців, їх соціальною активністю і відповідальністю, але й професійними можливостями людини» [173, с.7], тими якостями, які комплексно формують професійну придатність, і навіть вказують на індивідуальний її внесок у професію. Від ефективності роботи органу влади, досконалості оцінки персоналу формуються стосунки органу влади із зовнішнім середовищем, його імідж.

Порушуючи проблему об'єктивної оцінки праці, упередженості та заангажованості комісій, які здійснюють прийом на державну службу, відзначимо проблему їх професійної невідповідності, адже при доборі на посаду відбувається оцінка не лише професійних якостей претендента, а ще і його психологічних якостей (уміння працювати в команді, конфліктність, комунікативні якості, творчі здібності тощо). Не вповні використано потенціал підзвітності як ресурсу покращання управлінської (виконавської) дисципліни.

Науковцями зроблено низку інших пропозицій стосовно оцінювання їх роботи, які містять у собі певні динамічні характеристики якостей персоналу. «У процесі оцінки результативності роботи окремого працівника необхідно виділити його особистісні пріоритети (професійну орієнтованість особи. – *I. Ш.*) у реалізації загальної справи, схильність до виду роботи (аналітична діяльність, сумлінність при виконанні рутинної роботи, застосування перспективних методів прийняття рішень, комп'ютерних засобів обробки інформації тощо) [73, с.83]. У цьому контексті потрібно враховувати, що управління вже в найближчі роки набуває усе більше децентралізованого характеру, воно буде використовувати мережні організаційні структури, розвивати партнерські відносини з громадянським суспільством через організації «третього сектору» [281, с.297]. Кваліфікаційні карти сучасних державних службовців об'єктивно повинні передбачати зміни зовнішнього середовища державної служби, аби не втрачати відповідність професійно-кваліфікаційного розвитку персоналу місії, стратегіям, цілям, завданням органів влади. П. Друкер вказує, що змістом і складністю

трудова функція задаються основні професійні вимоги до людини [294, с.43].

Думка про те, що державна кадрова політика має будуватися на основі постійного аналізу стану роботи з кадрами та реальних перспектив розвитку цього процесу, спиратися на необхідне організаційне та фінансове забезпечення [33, с.13] є неповною через те, що постійний аналіз без наступних рекомендацій, заходів стосовно удосконалення професіоналізму службовців, знову ж таки розрахована на сам процес «постійного аналізу», тобто процес виконання рішень, і не розрахована на результат. Тим паче, що критерії аналізу стану роботи з кадрами розраховані, наприклад, на фіксування плинності кадрів, їх мобільності, але лише віддалено сприяють підвищенню мобільності кадрів на державній службі через добір на неї, щорічне оцінювання, атестацію, кадровий резерв, професійну освіту і навчання, підвищення кваліфікації, самоосвіту – тобто професійному розвитку.

Учені вказують, що в процесі оцінки доцільно враховувати соціально-психологічні особливості кожного працівника, пов'язані з його вродженими властивостями як особистості та набуті впродовж роботи внаслідок взаємодії з іншими членами колективу [271, с.67], що вказує на важливість ціннісно-орієнтаційної компоненти оцінювання, яку систематизовано в підструктурі 2 структури ПМ. Так, В. Сороко розглядає працівника як динамічну структуру, об'єднану в чотири підструктури: *соціально обумовлені риси; ознаки кваліфікації; психологічні особливості працівника; сукупність органічних рис* [271].

С. Ківалов та С. Біла [97, с.351-358] пропонують власний варіант приблизного переліку загальних критеріїв та показників якості роботи державного службовця. Вказані науковцями якості повністю вміщуються в підструктуру 2 структури ПМ. Оцінювання за видами діяльності, що виконують державні службовці, пропонує С. Хаджирадева: інтелектуальна, продуктивна, комунікативна, мовленнєва, творча, що, на її думку, дозволить чіткіше визначити зміст професійної підготовки, визначити критерії і показники професійної готовності державних службовців, ефективніше проводити аналіз навчальних потреб та ін. [306, с.80]. Інші дослідники пропонують такі критерії: професійні, ділові, морально-психологічні (див. [129, с.190]). Згідно з В. Сороко, оцінка кожного службовця має здійснюватися з позиції: а) внеску в загальні результати; б) відповідальності за свою роботу; в) готовності та здібностей по-діловому вирішувати питання з колегами [271, с.68].

На думку І. Козак, управлінський потенціал – це комплексна характеристика потенційних можливостей організації здійснювати діяльність за наявних ресурсів (у тому числі кадрових) в умовах внутрішнього та зовнішнього середовища. Отже, й оцінку управлінського потенціалу слід здійснювати за основними його складовими: управлінськими кадрами, внутрішнім і зовнішнім середовищем [102,

с.147]. На відміну від неї, І. Шкробанець виділяє 5 рівнів професійної компетенції: фахову, ділову, морально-психологічну, соціальну та інтелектуальну [325, с.538-539]. На наш погляд, інтелектуальна компетенція пов'язана з фаховою, а соціальна – з усіма іншими.

Т. Пахомова пропонує бенчмаркінг (один з інструментів удосконалення діяльності) як метод безперервного вдосконалення діяльності будь-якого вигляду й рівня шляхом еталонного порівняння [205, с.184]. А. Супрун зауважує, що методика формування набору критеріїв має припускати створення соціально-психологічної моделі діяльності з повним списком нормативних вимог, пропорованих до людини й умов його успішної роботи на посаді [280, с.274-275]. Структура МП повністю відповідає цій пропозиції.

Критерії персональної оцінки роботи посадових осіб місцевого самоврядування запропонував Р. Плющ [219, с.116-122], однак він не врахував, що пропонованими характеристиками по-різному володіють службовці на початку своєї кар'єри і протягом перебування на посаді (залежно від наявності іншого професійного досвіду, стажу роботи на посаді); різною є індивідуальна навчаємість індивіда різним навичкам та комплекс якостей, віднесений нами до підструктури 2 структури ПМ загалом.

Л. Пашко, акцентуючи на необхідності оцінювання ділової результативності, пропонує оцінювати службовця сучасними оцінками-характеристиками: «високоєфективний службовець», «ефективний службовець», «службовець, що розвивається», «службовець, у діяльності якого можливі поліпшення», «неефективний службовець» за певними якостями [208, с.56]. Створення моделей компетентності керівників державних установ практикується у США, коли виділяються рухливі «основи компетентності», «ядра кваліфікації» для кожної групи керівників (див. [138, с.72-77]). Усе частіше дослідниками вказується на важливість позавідомчого, міжвідомчого контролю, залучення громадськості до оцінки роботи органів влади щодо якості надання послуг [104, с.61; 169, с.7].

Таким чином, можна констатувати, що неможливо оцінювати ефективність роботи державного службовця, поки не буде у відповідного нормативно-правового закріплення місії, цілей, завдань та функцій організації (органу влади) в цілому. Важлива роль повинна відводитися структурі організації, цінностям і змісту професійної культури державних службовців. Наявність усебічно продуманої, науково обґрунтованої державної кадрової політики, виявлення принципів роботи з кадрами як таких ще не означають, що вона буде в такому ж вигляді реалізована. Для цього, по-перше, потрібні чітка система організації роботи з керівними кадрами, усім персоналом управління як на державному макрорівні, так і в колективах – на мікрорівні, правові та організаційні механізми втілення головної лінії держави щодо добору, оцінки, висування на вищі посади,

освіти (навчання) та виховання кадрів, покликаних керувати людьми. По-друге, ця система повинна будуватися й діяти на основі відпрацьованих технологій реалізації кадрової політики та на застосуванні інноваційних різноманітних прийомів, форм і методів роботи. По-третє, слід акцентувати увагу ще на одному важливому висновку: усі проблеми в роботі з кадрами, як правило, виникають на основі постійних суперечностей, протиріч між принциповими науковими положеннями, вимогами до роботи з кадрами та практичною її реалізацією. Ці протиріччя виникають як на об'єктивній, так і на суб'єктивній основі. Останнє трапляється значно частіше. Оцінка персоналу і професійного середовища з використанням моделі управління ПМ зробить оцінювання системним, зрозумілим, чітким та, за умов його безперервного характеру, дозволить порівнювати попередньо отримані результати з поточними. Оцінка персоналу, яка здійснюється на таких принципах, матиме особистісно-індивідуальну спрямованість, гнучкість, надасть можливість максимально поєднати в собі можливості і спроможності службовця до професійного розвитку та потреби органу влади в компетентних та професійно придатних кадрах.

2.2.8. Професійна освіта (навчання)

Професійна освіта – мета, процес набуття систематизованих знань, умінь і навичок, поглядів і переконань, а також певний рівень розвитку пізнавальних потенцій і практичної підготовки, які досягнуті в результаті відносно тривалої роботи. Це процес (або) результат оволодіння певними видами професійної діяльності протягом професійної освіти (навчання).

Професійне навчання – мета, процес, результат, спрямований на стимулювання у людини психологічних якостей, необхідних для успішного проходження етапів професіоналізації (вибір, засвоєння нею професії, адаптація до професії, оцінювання, оволодіння майстерністю і творчістю у професії, підвищення кваліфікації і под.).

У літературі зустрічається термін «професійна просвіта» – процес, який передбачає озброєння людини певною сукупністю знань про соціально-економічні та психофізіологічні особливості різних професій, умови вибору однієї з них. Результат професійної просвіти – виховання у людини позитивного ставлення до різних видів професійної і суспільної діяльності; формування внутрішньо мотивованих професійних намірів, в основі яких полягає усвідомлення нею соціально-економічних потреб і власних психофізіологічних можливостей. Отже, термін «професійна просвіта», на нашу думку, швидше стосується допрофесійного етапу розвитку особистості, особливо перед вибором нею певної професійної діяльності з метою реалізації не лише власних професійних інтересів та намірів, а й знань, умінь і навичок. Важливість професійної просвіти як

певного відокремленого комплексу знань, умінь і навичок не слід применшувати і в період професійного розвитку державного службовця. Знання своєї професії, її переваг, перспектив впливає на безперервний процес формування в особі її внутрішніх ціннісно-орієнтаційних якостей (підструктура 2 структури ПМ). Незадоволення існуючим видом професійної діяльності викликатиме у професійно мобільної особи інтерес до джерел професійно-освітньої інформації з метою продовження професійної діяльності в іншій професійній сфері.

У професійній діяльності професійна освіта (навчання) державних службовців є необхідною умовою їх професіоналізації, вона існує як вид професійної діяльності, що має відповідні завдання, які регламентуються нормативно-правовою базою з питань державної служби. Окрім того, сучасна освіта повинна розглядатися в ракурсі розширення можливостей розвитку особистості державного службовця [333]. Значення професійної освіти (навчання) державних службовців особливо важливе, коли тисячі людей, які працюють на державній службі, працюють не за профілем першої вищої освіти, раніше отриманого ОКР. У такій ситуації зростає роль *системи професійної освіти (навчання) державних службовців*. Її значення в процесі професіоналізації кадрів значним чином обумовлюється тим, що отримані у ВНЗ знання часто не потрібні на посадах державної служби. Додаткове професійне навчання не виступає важливим фактором професійного та кар'єрного зростання державних службовців, нерідко воно проводиться з метою отримання знань і набуття умінь про запас.

ОКР персоналу державної служби в Україні є строкатим, неоднорідним, що ускладнює надання у відносно стислі терміни другої вищої освіти за спеціальністю «Державне управління». Зауважимо, що особливістю підготовки магістрів з державного управління є насамперед відсутність попереднього освітньо-кваліфікаційного рівня [240, с.78], що значно ускладнює як вироблення галузевих стандартів вищої освіти за спеціальністю «Державне управління», так і реалізацію відповідних навчальних програм. Неefективною залишається система підвищення кваліфікації, яка викликає чимало нарікань стосовно змісту програм цього виду навчання. Вони значним чином обумовлені тим, що «...при підготовці державного службовця надто важко окреслити обсяг необхідних знань, оскільки ці фахівці працюють в усіх галузях і мусять мати широке коло компетенцій» [322, с.81]. В умовах інформатизації управління [330], підвищення конкуренції на ринку праці та рівня безробіття зростає роль багатопрофільної, багаторівневої, варіативної підготовки» [322, с.81]. Залежно від видів та форм безперервної освіти державних службовців повинні змінюватися принципи навчання [340; 345], а в умовах професійного навчання зростає значення самоосвіти [30; 339; 343; 347], дистанційної форми освіти (навчання) [327; 328; 341; 342; 346] зі створенням відповідного комплексу нормативно-правового,

кадрового, науково-методичного, організаційного, фінансового, матеріально-технічного, інформаційного забезпечення.

З позиції розвитку ПМ в Україні варто запроваджувати модель, яка використовується в США, з використанням моделювання і проектування рівня підготовки майбутнього працівника згідно з вимогами можливого об'єкта працевлаштування, коли враховуються і нарощуються в процесі навчання необхідні важливі особистісні і кваліфікаційні якості [90, с.168]. Ці якості в системному і структурному вигляді має структура ПМ державного службовця.

Отже, професійна освіта (навчання) державних службовців надаватиме більшої віддачі, коли при формуванні її змісту буде використаний компетентнісний, функціональний, галузевий підходи, на якісно новий науково-практичний рівень буде поставлено визначення як суб'єктивних, так і об'єктивних професійних потреб. Так підвищиться адекватність програм вимогам професії і посади, коли державна служба отримає потрібну відповідність персоналу освіти (спеціалізації) у галузі державного управління. «Професійне навчання державних службовців має розглядатися як ефективний засіб забезпечення їх високої професійної мобільності» [30, с.30].

Крім того, державні службовці повинні знати структуру, зміст процесу професіоналізації, місце в ньому освіти (навчання), відчувати залежність кар'єрного розвитку від рівня сформованості власних ціннісно-орієнтаційних якостей, знань, професійної компетентності, професіоналізму. Знань лише про зміст управлінської праці тут замало.

Професійна освіта на функціональному рівні впливає на динаміку розвитку професійних інтересів. Як вказує А. Тамм, система інтересів також знаходиться під впливом освіти. Інтерес – це прагнення для досягнення певних результатів. Освіта розширює можливості людини при постановці мети її діяльності і робить можливим і реальним рух до цієї мети. Це пов'язано не тільки з побудовою професійної кар'єри, але і з духовним задоволенням людини. Практично завжди людини прагне до радощів, коли вона досягає певних (або) значних рубежів [285, с.20]. Ця думка вкотре доводить взаємний вплив об'єктивних та суб'єктивних чинників процесу професіоналізації (ПМ), у даному випадку, мотивації, професійних інтересів, ставлення державних службовців до професійної освіти (навчання) та їх успішність у професійній діяльності, житті. Отже, орієнтація оцінки персоналу на ПМ персоналу створюватиме більш комплексні та надійні умови для мотивації персоналу органів влади до його навчання за різними формами.

Важливу роль у мотивації до навчання відіграє контроль [228, с.94-95; 253, с.141-148] (очевидно, знань або професійної компетентності в цілому. – *І. Ш.*), функцію якого повинні виконувати всі інституційні канали професіоналізації персоналу.

Варта уваги пропозиція західних дослідників менеджменту персоналу, які підкреслюють важливість досвіду [369, с.91] у процесі професіоналізації. Професійне навчання державних службовців в Україні нині не актуалізується на тому, що це, по-суті, передавання досвіду. Щодо цього, на наш погляд, важливими є такі висновки: викладацька діяльність – своєрідна форма (скоріше вид. – *I. III.*) підвищення кваліфікації [274, с.216] для працюючих на державній службі і активний вид передавання досвіду для тих досвідчених управлінців, хто перебуває на пенсії.

Спроможність до навчання [76, с.275], яка нерідко виокремлюється дослідниками як важлива умова професіоналізації, нами віднесена до окремого елементу структури ПМ (підструктура 2) як професійна навчаємість. Вона є важливою якістю персоналу, яка у комплексі з іншими надає більших можливостей для ПМ персоналу в широкому та вузькому її значенні.

Таким чином, професійна освіта (навчання) є важливою функцією професійного середовища, яка має окремий інституційний канал професіоналізації кадрів – систему професійної освіти (навчання) державних службовців. Функція освіти (навчання) державних службовців, як елемент структури ПМ, тісно пов'язана з іншими функціями професійного середовища (добору, оцінки, адаптації, мотивації, активізації, виховання), впливає на формування рівня готовності персоналу до ПМ, може виконувати функцію попередження, протидії професійній деформації, безпосередньо впливаючи на рівень досягнення персоналом якостей підструктури 2 структури ПМ.

2.2.9. Професійна деформація

Професійна деформація – процес зміни якостей особи (стереотипів сприйняття, ціннісно-мотиваційних та потребо-мотиваційних орієнтацій, характеру, засобів спілкування і поведінки), яка настає під впливом професійної діяльності. Формується професійний тип особи, який може виявлятися у професійному жаргоні, манерах поведінки, фізичному вигляді. Дослідники менеджменту персоналу вказують, що включеність людини у той або інший вид або сферу праці накладає досить помітне відображення на людину, систему вимог, які до неї висуваються [294, с.40].

Професійна деформація – це окремий елемент структури ПМ державного службовця. На нашу думку, вона виникає не лише тоді, коли умови службової діяльності негативно позначаються на службовій діяльності та соціально-психологічному кліматі колективу. На прикладі професійної деформації дуже чітко простежується взаємний вплив підструктур 1 та 2 структури ПМ, індивідуального й колективного в

процесі професійного розвитку персоналу організації (органу влади). Професійна деформація вказує на дисбаланс у взаємодії індивіда з професійним середовищем, колективом, що конкретно фокусується на проблемі з добром (відбором), оцінюванням та розстановкою кадрів.

Стосовно взаємодії професійного розвитку з деформацією службовця є цікавою думка Ю. Молчанової, яка основною характеристикою професійної трансформації особистості називає її полярність – позитивну (позитивна професійна трансформація) або негативну (професійна деформація). Дослідниця зазначає, що власне професійна деформація особистості є однією з причин дезорганізації управління і зниження його загальної ефективності [156, с.38]. Професійну деформацію, на наш погляд, варто розглядати не стільки з позиції полярності (що характерно для результатів професійного розвитку), скільки з позицій паралельного професійного розвитку/стагнації (деформації) упродовж усього процесу професійного становлення особи.

Аномальні «лінії розвитку» у професійній сфері спеціаліста, або управлінські патології [13, с.174], синдром трудового (професійного) стресу, професійне вигоряння [96, с.106-107], які можна вважати одним з наслідків «рутинізації» діяльності» [65, с.23], часто формуються з особистісних стадій розвитку особи, розроблених Е. Еріксоном. Згідно зі стадіями Е. Еріксона, особистісна деформація починається не лише в період зрілості, що наявно простежується у державних службовців у період ранньої дорослості (20-45 років), середньої (від 40-45 до 60) та пізньої (понад 60 років), а вже починаючи від народження до 1 року [163, с.358-360; 245, с.276]. Цей факт підкреслює необхідність ретельної психодіагностики кандидатів на посади в державній службі в Україні, оскільки, на наше переконання, особи з психічними відхиленнями, у тому числі й успадкованими, девіаціями поведінки не зможуть повноцінно розвиватися у професійному плані на державній службі, створюючи додаткові перешкоди для професійної адаптації, мотивації та розвитку інших службовців. Потрібна діагностика професійної працездатності в широкому значенні у тих, хто вже працює на державній службі з метою визначення в них фізичної, психічної втоми, нудьги від роботи та негативних наслідків монотонності. Напружена робота керівника, вказують науковці, у більшості випадків проходить на межі фізіологічних можливостей людини [317, с.130], а накопичення стресу в процесі інтенсивної політичної діяльності згубило не одну політичну кар'єру [291, с.294].

Причини професійних деформацій можуть бути різними, зокрема нерозуміння цінностей органу влади, його місії. Цінності, моделі поведінки, що декларуються, не знаходять підтвердження в ділових та міжособистісних якостях і стосунках персоналу, у діяльності з реалізації певної стратегії, політики, завдань, функцій. Як наслідок, виникає

дисбаланс індивідуальної та групової поведінки членів колективу. Інша причина – реорганізації, масові звільнення. Випадок, коли «робітник починає сприймати організацію як щось, що загрожує його психологічному стану, викликає в основному негативні емоції» [298, с.307]. Нерідко звільняються не лише ті, яких і так би звільнили – за неефективність, а ті, на яких якраз і сподівалися, проводячи реорганізацію. Інші фактори, які викликають незадоволеність роботою: обстановка на роботі, політика компанії, стиль управління, стиль контролю, міжособистісні стосунки (Miner, 1980) [362, с.144], тривале перебування на одній посаді, що негативно відображається і на робітникові, і на результатах діяльності [349, с.189; 365, с.79], лінь, недостатнє розуміння, перенавантаження іншими обов'язками; використання індивідом погляду, теорій, понять і методів, які є менш ефективними у вирішенні проблеми, ніж інші, які існують на даний час [292, с.16]. Отже, причини полягають або в незадовільному для роботи професійному середовищі, або внаслідок невідповідності професійної компетентності (насамперед, знань) посаді та інших якостей, які належать до підструктури 2 структури ПМ. Дослідники вказують на необхідність створення ідеальної моделі, в якій необхідно передбачити створення надійних механізмів блокування кримінальних і бюрократичних відхилень у державних службовців [55, с.200]. На нашу думку, складовою цієї моделі може бути структура ПМ.

Фактори, викликані напруженою працею, впливають на швидкість і точність рухів, силу й виснажливість, як і на якісні (помилки) і кількісні результати праці [273, с.716]. Ці якості дехто з дослідників називає «професійно неприпустимими (небажаними) якостями» (ПНЯ) і пропонує «профіль ПНЯ». До профілю ПНЯ О. Вязігін включає: авторитарний стиль управління – жорсткість, впертість, агресивність; конфліктність у поведінці – дратівливість, некерованість, грубість, емоційна нестійкість; внутрішня суперечливість – невгамовність, безвольність, навіюваність, низький самоконтроль, невпевненість, проблеми з концентрацією уваги і пам'яттю; демагогічність – індивідуалістичність, упертість; боягузтво, пасивність, байдужість; інтриганство – розпалювання конфліктів, брехливість, лицемірство; неухважність, дуже низький рівень інтелекту і т.п. [36, с.200-201].

Під впливом професійної деформації багато хто зі співробітників відчуває ускладнення в спілкуванні з колегами та громадянами в процесі роботи. Одні виявляють агресивність, запальність, дратівливість, а інші – апатію, нерішучість. Крім того, тривале перебування в поганому стані стає причиною зростання кількості психосоматичних захворювань, психічних зривів та нервових розладів. Дослідження свідчать про те, що в такій ситуації практично неминуче виникає професійна деформація, її стійкі ознаки виявляються в значній кількості працівників, які працюють понад десять років. Після завершення адаптаційного періоду (з 1 до 3

років) протягом наступних 3-5 років відбувається поступове деформування особистісних механізмів, зокрема мотиваційних, ціннісно-смыслових, самооцінних тощо. Цілковита деформація такого працівника настає в більш пізній період роботи, тобто десь через 10 років [250, с.35]. Світовий досвід свідчить, що фахівці, які не займаються різними формами підвищення кваліфікації, уже через 5 років після навчання втрачають до 80% знань та вмінь, отриманих під час базової освіти [288, с.127].

На початку 90-х рр. ХХ ст. у США була встановлена спеціальна одиниця старіння знань спеціаліста – «період напіврозпаду компетентності», що означає період часу (5 років), протягом якого компетентність спеціаліста з моменту закінчення ним навчального закладу знижується приблизно на 50% [30, с.6]. Закон України «Про державну службу» передбачає підвищення кваліфікації державних службовців не рідше одного разу саме на 5 років. Зношення людського капіталу, про яке пише Є. Сумарокова, визначається ступенем природного зношення людського організму, ступенем його морального зношення внаслідок старіння знань та зміни цінності отриманої освіти [278, с.86]. На державній службі України дипломованих фахівців зі спеціальності «Державне управління» менше 1%. Деформація, на нашу думку, обумовлюється не лише незадовільним професійним навчанням, а й іншими функціями професійного середовища, віднесеними нами до підсистеми 1 структури ПМ, які починають не спрацьовувати.

Деформації відбуваються через професійне середовище, яке не відповідає інтересам і намірам людини та в більшості випадків призводить до втрати нею професійної задоволеності, негативно відображається на профпридатності, активізує його професійну мобільність в іншому професійному напрямку. Вчені вказують: якщо цілі й політика суперечать інтересам робітника, він схильний опиратися та ухилятися від активної участі, а якщо збігаються, то він буде лояльним до неї, і організація може розраховувати на його відданість [10, с.72].

Т. Філіпова вказує, що такі особливості праці державного службовця, як рутинність, регламентованість, велика кількість технічних функцій, необхідність багато працювати з паперами, відсутність видимих результатів, як правило, відштовхує людей з творчими нахилами і інтелектуальним потенціалом. Причиною деформації може стати «круговерть щоденних обов'язків», про що пише Г. Леліков [131, с.59]. Т. Філіпова продовжує, що ці особливості, навпаки, приваблюють на державну службу людей з нетворчою натурою, невеликим інтелектуальним потенціалом, саме відсутність добре видимих результатів – це зручна можливість приховувати свою некомпетентність та невисокий інтелектуальний рівень [304, с.76]. Саме для запобігання випадкам взяття на службу інтелектуально слабких, професійно іммобільних службовців, які не відповідатимуть своїй посаді,

пропонується оцінка їх професійно мобільних якостей, модель управління ПМ протягом кар'єри. Ця система передбачає своєчасне діагностування професійної деформації особистості й професіонала за всіма елементами структури його ПМ.

Як видно, причини деформації вченими наводяться досить різні. Вони тотожні причинам плинності кадрів, тобто звільнень. Однак усі причини профдеформацій укладаються у виділену нами структуру ПМ, в якій певні фактори професійного середовища можуть як позитивно, так і негативно відобразитися на особистих якостях службовців. Через структуру ПМ наше уявлення про шляхи, фактори, зміст, тривалість та інтенсивність професійної деформації набуває зовсім іншого, більш усеохоплюючого розуміння як в аспекті визначення причин деформації, так і управління нею, упереджуючи її виникнення й можливий розвиток протягом усієї кар'єри державного службовця. Як справедливо зауважує І. Нинюк, розглядаючи професійні аномалії, «вони виникають не раптово, а є результатом цілої низки чинників, різних за інтенсивністю, опосередкованістю та тривалістю. Тому без їх усунення або корекції неможливе попередження та призупинення професійної деформації державних службовців як рушійної сили негативних проявів у суспільстві» [173, с.65]. Додамо, що для усунення деформацій потрібна їх чітка діагностика, розуміння витоків, що дає нам структура ПМ, оскільки «важливий чинник попередження професійної деформації – впровадження елементів наукової організації праці, проте багато керівників цього не враховують у своїй діяльності, ...оскільки тут міститься значний потенціал не тільки в плані попередження професійної деформації, а й підвищенні ефективності державної служби» [173, с.71].

Деформація також пов'язується з падінням професійної компетентності службовця. Особливе місце в процесі професіоналізації управління А. Почтовюк віддає проблемі «старіння» досвіду і знань, коли окрема особа при вирішенні конкретних питань використовує погляди, теорії, поняття й методи, які менш ефективні порівняно з іншими, прогресивними, сучасними. На його думку, існує кілька видів «старіння»: професійне старіння; «старіння, пов'язане з посадою». Перше стосується знань особистості у сфері професійної діяльності. У другому випадку йдеться про відношення технічних знань, що вимагаються за посадою, до кількості знань, якими володіє особа [230, с.217]. Але причина тут може бути не лише в поганій роботі системи професійної освіти (навчання). Професійно непридатна, іммобільна людина, яка не має достатнього рівня готовності до ПМ і має слабку професійну навчаємість, не буде ефективно навчатися.

Психологи вказують, що частіше під «вигорання» підпадають представники допоміжних професій. У нашому випадку це скоріше працівники нижчих посад державної служби, особливо з неясними перспективами кар'єрного розвитку або професійно непридатні. Нерідко

вони демонструють нездатність бути достатньо зацікавленими й залученими до надання послуг їх отримувачам. Симптоми «вигоряння»: низький рівень трудової моралі, часта зміна місця роботи, зниження продуктивності, зловживання алкоголем і наркотиками, душевні хвороби, сімейні конфлікти, психосоматичні захворювання, роздратованість, депресії та ін.

У цьому сенсі розглядати систему підвищення кваліфікації як єдиний засіб запобігання професійній деформації [131, с.59], на нашу думку, не варто. Серед засобів роботи, спрямованої на зменшення протидії пасивному ставленню та нестачі участі дослідники пропонують: навчання, тренувальні матеріали, командну роботу, різні види спілкування, допомогу технічними засобами [361, с.181]. Але з позиції структури ПМ засобів протидії професійній деформації потрібно застосовувати куди більше. Наприклад, розширити коло завдань, можливість неформальних контактів, урахувати індивідуальні побажання щодо тієї чи іншої роботи, змінювати її місце, підключати до рішення інших завдань – «подвійну кар'єру». Іншими словами, у даному випадку професійне середовище має враховувати як мотиваційний профіль працівника, стан його ціннісно-орієнтаційної та ціннісно-мотиваційної сфери, інших якостей підструктури 2 структури ПМ та активніше впливати на нього через функції мотивації, активізації, адаптації. Значна роль у цих процесах належить керівникові.

Дослідження рівня адаптованості лише до професійної діяльності серед державних службовців Донецької, Дніпропетровської, Запорізької, Кіровоградської та Черкаської областей на державній службі доводить, що частково адаптований рівень мають 29% службовців віком до 30 років, 39% – до 40 років, 59% – до 50 років, 65% віком понад 50 років. Деадаптований рівень мають: у віці до 30 років – 17% службовців, 2% респондентів у віці до 40 років, до 50 років – 5%, понад 50 років – 8%. До того ж з'ясовано, що самі службовці поверхово уявляють сутність власної професійної адаптації [243, с.10-11]. Згідно з опитуванням, проведеним у ЛРІДУ НАДУ (грудень 2006 р.), серед якостей, які найбільше характеризують сьгоднішніх держслужбовців, на перших місцях такі: пристосуванство (72,6% опитаних), амбіційність (63%), агресивність (34,8%) [151, с.200], що говорить не лише про значні проблеми в доборі (відборі) кадрів на державну службу, а й про значне поширення на ній професійних деформацій, аномалій і невикористання засобів, які б запобігали негативним явищам у професіоналізації персоналу.

Достатньо не унормована організаційна культура (культура органу влади. – *I. III.*) вже не підтримує ефективну роботу організації, а навпаки, гальмує, перешкоджає реалізації поставлених стратегічних цілей. Ознаки необхідності змін організаційної культури можуть бути такими: 1) загальна атмосфера демотивації (пасивності); 2) труднощі з реалізацією стратегії (через внутрішні причини); 3) труднощі з

управлінням інновацій; 4) зниження лояльності співробітників; 5) звільнення ключових співробітників і проблеми з добром кадрів; 6) втрата довіри з боку клієнтів (громадськості); 7) негативний імідж; 8) підвищена конфліктність у колективі [200,с.14]. Отже, у даній версії вказані ознаки деформації з позиції професійної культури державного службовця, органу влади. Однак ці ж причини можуть бути наслідком невиконання іншої або групи функцій професійним середовищем.

Професійна кар'єра (розвиток) залежить від внутрішніх і зовнішніх факторів. Професійний добір (відбір), який ґрунтується на реалістичній оцінці власних якостей, здібностей, інтересів, на врахуванні професійних та економічних умов і тенденцій суспільного розвитку, при приведенні цих знань до власної Я-концепції, сприяє в подальшому стабільній і послідовній професійній кар'єрі; *професійна задоволеність*, яка обумовлена перспективним співвідношенням індивідуальної структури очікувань професійним умовам діяльності, сприяє готовності до продовження кар'єри у даній галузі. Цьому ж відповідає готовність до змін особи змінювати саму себе в аспекті негативних впливів: відсутність перспективи просування по службі тощо. Негативна готовність до змін підвищує ризик зміни роботи. Ті, хто мають низький рівень професійної кваліфікації (нижчі страти) схильні міняти професію, а ті, хто має високий (вищі страти) – місце роботи [331, с.248; 337, с.212]. Міжпрофесійний тип ПМ, як наслідок профдеформації, вказує на якість професійного середовища, має у своїй основі професійну незадоволеність, яка, у свою чергу, може мати цілий індивідуальний комплекс причин, наслідків об'єктивного й суб'єктивного характеру. Професійна деформація є не тільки індивідуальним виміром якості професіоналізації, а й фактором, який негативно впливає на розвиток органу влади. Міжпрофесійний тип ПМ персоналу, його плінність указують насамперед на незадовільну роботу інституційних каналів професіоналізації, формальне їх функціонування.

2.3. Ціннісно-орієнтаційні якості, які розвивають внутрішні потреби індивіда в професійній мобільності (суб'єктивні фактори професійної мобільності)

Ураховуючи системність таких складних явищ, якими є державне управління і державна служба, визначення якостей, які розвивають внутрішні потреби індивіда в ПМ, мають встановлюватися не тільки з усього комплексу нормативно-правового, організаційного, наукового, методичного та іншого забезпечення управління та служби, їх функцій, стандартів, вимог, професіограм державних службовців, а й наукових досліджень з цієї проблематики.

На етапі модернізації держави, системи управління, реформування державної служби мобільність стає головною якістю управлінських процесів і впливів. Тому мобільність державного службовця стає головною, синтетичною рисою його професійної компетентності, професіоналізму, яка акумулює в собі систему факторів професійного середовища, які визначаються його функціями, безперервно впливають на особу, а через цей вплив – на її професійну та інші види мобільності. Професія є найважливішою особистісною формою професійної діяльності. На державній службі важливим є встановлення груп вимог до людини та умов здійснення професійної діяльності.

Про комплексний характер розвитку професіонала говорить чимало дослідників. Так, колектив авторів під керівництвом М. Мельника вказує, що «від рівня сформованості ціннісно-мотиваційної сфери, соціально-етичної культури державного службовця залежить успішність, ефективність управлінської діяльності і загалом суспільне самопочуття, моральний клімат у державі. Дієвість, авторитетність, висока репутація державної служби формується зусиллями, працею, поведінкою і високою культурою відносин кожного державного службовця» [250, с.128].

Структура ПМ дає нам не тільки комплексне й системне уявлення про процес включення людини до сфери професійної праці та розвитку, а й про безперервність процесу формування професійних інтересів, намірів, очікувань, інших якостей ціннісно-орієнтаційної сфери, а також професійних здатностей і здібностей, ПВЯ, його професійної культури, професійної компетентності, які нами визначаються як компетентнісні елементи професіоналізму, а отже, і ПМ. Такий погляд з позиції структурного й системного підходів конкретизує теорію безперервного розвитку людини протягом усього життя.

Сфери прояву ціннісно-орієнтаційних якостей державного службовця – це насамперед внутрішня, психоемоційна, потребо-мотиваційна, ціннісно-мотиваційна, сфера його самосвідомості, уявлень. Їх відсутність або часткова сформованість мають негативний вплив як на внутрішній, так і на зовнішній профорієнтаційний цикл людини. Часткова сформованість якостей ціннісно-орієнтаційної сфери надає можливості доформувати їх у професійному розвитку за умов повноцінно функціонуючого професійного середовища.

«Особа – особлива система накопичення й узагальнення індивідуального та колективного досвіду і не обмежується лише зовнішньою детермінацією свого розвитку» [339, с.19]. У процесі професійно-кар'єрного (посадового) та професійно-кваліфікаційного розвитку людина не лише створює, а й розвиває/змінює свій образ як професіонала. О. Турчинов таку картину називає «Я-професіонал», що, очевидно, є частиною «Я-концепції» людини. Перша базується не лише на вивченні змісту праці, оцінюванні умов застосування власних якостей у праці, а й на інших якостях (характеристиках) індивіда, зміст, варіанти

та динаміка розвитку яких зумовлює його рухливість у професійній діяльності протягом усього життя.

2.3.1. Професійні інтереси

Професійні інтереси особи – це ті елементи спрямованості особистості, її потреб, ідеалів, установок, ціннісно-орієнтаційної, потребо-мотиваційної сфер, які є важливими для набуття державним службовцем професійної мобільності. Потреба, наприклад, є першопричиною, внутрішнім рушієм певної цілеспрямованої діяльності людини. Професійні ж інтереси звернені на різні види професійної діяльності й спонукають до оволодіння ними. Порівняно з іншими формами внутрішньої мотивації, професійні інтереси за механізмами емоційного задоволення пов'язані не стільки з продуктом або результатом діяльності, скільки з процесом і визначаються до набуття реального досвіду роботи [60, с.233]. З іншого погляду, інтереси пов'язані не лише з мотивацією, активізацією, вихованням, освітою (навчанням), тобто підструктурою 1 структури ПМ, а і з іншими якостями – професійною спрямованістю особи, її профпридатністю, профпрацездатністю, профзадоволенням (підструктура 2, включаючи компетентнісні якості), умінням досягати певного стану (статусу) та задовольняти потреби; з «певним когнітивно-мотиваційним станом, як збуджувачем людської поведінки» [66, с.40]. Інтерес – емоційно забарвлене ставлення до навколишньої дійсності, спрямованість людини на певний об'єкт чи певну діяльність, викликану позитивним ставленням до чогось, когось [311, с.83-84]. У даному випадку це – інтерес до професії державного службовця. «На практиці, зауважують дослідники, – важко відмежувати особисті й професійні інтереси людей» [11, с.83].

У професійній діяльності державних службовців, як указує Т. Філіпова, важливу роль відіграють такі структурні компоненти феномену професіоналізму, як менталітет, розум, воля, емоції, життєві установки, а також загальний рівень соціалізації та окремі соціальні параметри (стать, вік, освіта, належність до якоїсь формальної або неформальної групи тощо), особистісне світосприйняття та правосвідомість як властивість психічної діяльності особистості, яка здатна «внутрішньо» регулювати поведінку і встановлювати рівновагу із «зовнішніми» впливами [303, с.35]. Про менталітет як професійну категорію згадує І. Нинюк [173, с.17, 117]. Т. Філіпова критерії визначення професійного менталітету не пояснює, усі перераховані нею якості відповідають тим, що характеризують рівень загальної та професійної культури, стосуються швидше такої категорії як національний характер, і в цілому відповідають професійно мобільним якостям державного службовця. Питання менталітету, на наш погляд, навряд чи можна застосовувати для визначення рівня професійної діяльності індивіда, для характеристики

державних службовців (індивідуальної чи колективної), оскільки на нашу думку, про сформованість менталітету можна говорити на рівні нації, етносу, народу. Менталітет – більшою мірою ознака соціального, духовного, культурного буття людей, ніж професійної діяльності, тим паче в умовах багатонаціональних колективів державних службовців в Україні, працівники яких належать до багатьох націй євразійського регіону, великих показниках плинності кадрів. Про професійний менталітет можна говорити як про гіпотезу, як про явище, яке теоретично може скластися за умов існування державної служби як закритої системи з принципом успадкування влади, владних повноважень та існування династій людей, які за своїм статусом залучаються до державного управління, державної служби як професійного виду діяльності.

Стосовно професійних намірів опитування показали: одні люди влаштовуються на державну службу, прагнучи реалізувати себе у сфері управління, інші вбачають у державній службі найбільш вдалий спосіб посісти достойне місце в суспільстві, увійти до складу політичної або управлінської еліти; треті воліють таким чином вирішити свої матеріальні проблеми, установити зв'язки з «корисними» для життя людьми і т. ін. [294, с.112], що має безпосередній вплив на внутрішню мотивацію діяльності персоналу. Елементом потребо-мотиваційної сфери може бути потреба в домінуванні, яка характеризується прагненням контролювати своє соціальне оточення, впливати на інших, надавати поради, переконувати, наказувати, забороняти, відмовляти. Отже, діагностика професійних інтересів є важливою з позиції встановлення внутрішньої спрямованості людини на професійний розвиток. Причому її важливість зумовлена не тільки періодом добору (відбору) на державну службу, а й подальшим безперервним оцінюванням упродовж кар'єри. Структура мотивів професійного розвитку персоналу державної служби, як зазначає О. Турчинов, динамічна, складна, але її виявлення зумовлене потребами практики управління кар'єрою державних службовців. Виявлення цієї структури – одне з важливих завдань кадрових служб органів державної влади [294, с.113].

Інтереси – важливий ключ мотивації особистості; лише спроможностей замало без адекватного бажання їх підкріпити [367, с.61]. Така думка ще раз наголошує про зв'язок об'єктивних та суб'єктивних факторів професіоналізації, ПМ. Поділ інтересів на матеріальні та духовні значно впливає на індивідуальні мотиватори, здатні активізувати людину в певному професійному середовищі. Як відзначають психологи, задоволення цих інтересів не приводить до психологічного насичення, оскільки вони підтримуються самоцінними відчуттями захопленості. Професійна самоактуалізація є скоріше, висловлюючись терміном Р. Стенсруда, «біологічним та психологічним імперативом» [276, с.772]. Тобто сформовані професійні інтереси дають не тільки поштовх для оволодіння професією, а й виступають потужним внутрішнім стимулом

розвитку професіоналізму службовця в майбутньому, формування в особи професійної задоволеності. Це – важлива якість для стримування професійної деформації, професійної втоми («згоряння») державного службовця, є певним гарантом підтримки високої професійної мобільності особи, активного безперервного навчання і самоосвіти людини протягом усього терміну перебування на державній службі. Дослідники, наприклад, пропонують планування розвитку персоналу на основі навчання, коли працівникам створюються умови для задоволення потреб у збереженні й підвищенні їх кваліфікації згідно з їх прагненнями до успіху та кар'єрного просування [75, с.277]. Отже, у даному випадку пропонується використання професійної (освіти) навчання як окремої функції професійного середовища та інституційного каналу професіоналізації, для задоволення професійних, когнітивних потреб людини, а отже, і для активної професіоналізації. Це буде можливим за умов комплексного впливу на особистість тих функцій професійного середовища, які мають безпосереднє значення для динаміки і змісту професіоналізації, ПМ (підструктура 1 структури ПМ).

З цього погляду, актуальною є оцінка *професійних переваг* не лише кандидата на посаду державної служби, а й працівника, який розвивається, – внутрішньої сформованої якості індивіда, яка надає йому перевагу того або іншого професійного варіанта в порівнянні з іншим. Це дозволяє нам говорити про професійні переваги як про якість, процес і результат індивідуального допрофесійного та професійного розвитку особи. Доки людина не усвідомить і чітко не сформулює свої істинні інтереси, вона може перебувати під впливом інших людей [367, с.61] або факторів, наприклад, під впливом зовнішньої профорієнтації, мета якої – зберігати та збагачувати професійні переваги, спрямовані на професійний розвиток у системі органів державної влади. Негативний вплив на формування професійних інтересів, переваг мають реорганізації, відсутність чітких та зрозумілих нормативно-правових документів роботи з кадрами, наприклад, професійно-кваліфікаційних характеристик посад, регламентів, посадових інструкцій, невдало підібраний колектив, неможливість оперативно підвищити професійну кваліфікацію, неясність того, як відбувається кар'єрне просування, тобто все те, що залежить від умов праці персоналу.

Однак лише наявності інтересів, бажання працювати в державному апараті, перед тим, як взяти людину на службу замало для побудови ним успішної професійної кар'єри. Важливо діагностувати, чи має ця людина для виконання посадових обов'язків необхідні якості, потенціал, компетентність. Учені вказують, що *наміри* (курсив наш. – *І. Ш.*), як і судження, і вчинки людини виступають мірилами моральності людини [66, с.28], що вказує на взаємозв'язок професійних інтересів і намірів індивіда з рівнем його загальної (соціальної) культури та іншими якостями (підструктура 2 структури ПМ), які визначають його ПМ. На

формування професійних інтересів впливає стать, вік і особистісні фактори. Тому цілком реальними є випадки, коли професійні інтереси людини не відповідають ані рівню її освіти, морально-ділових якостей, ані етичним нормам поведінки в органі влади тощо. У такому випадку особі краще запропонувати роботу, яка більше узгоджується з її об'єктивними психологічними та набутими якостями.

Про наявність професійних інтересів свідчить *професійний поклик* як більш інтегративна характеристика ціннісно-орієнтаційної сфери працівника. Це якість, що визначає цілеспрямований потяг до будь-якої професії, який спирається на знання про призначення професії, усвідомлення своїх можливостей оволодіння нею і оцінку своїх потенційних здатностей як відчуття професії. Ця якість формується впродовж професійної діяльності. Професійний поклик – результат процесу формування професійних намірів.

Таким чином, професійні інтереси – якість, когнітивна спрямованість людини на ту або іншу сферу професійної діяльності; елементи потребо-мотиваційної сфери; процес і результат професійного самовизначення, самоідентифікації людини, яка вказує на сформованість професійно-рольових стереотипів. Через професійні інтереси реалізовується індивідуальна потреба у вираженні своєї діяльнісної сутності. Людині важливо результатами власної праці не тільки задовольнити свої потреби та потреби своїх близьких, але й свою діяльнісну сутність. Професійні інтереси – результат внутрішньої суб'єктивної рефлексії особи у світі професій, коли зовнішня професійна орієнтація має на цей процес і його результат значний вплив. Проте суб'єктивна рефлексія вимагає наукових, об'єктивних засобів діагностики професійних інтересів. Це буде міцним фундаментом формування професійної задоволеності у вже працюючого індивіда.

2.3.2. Професійні наміри

Професійний намір – якість, вища стадія розвитку професійного інтересу, оформленого в усвідомленні й розумінні того, хто навчається, що це – його професійний вибір, самовідчуття і саморозуміння власного професійного досвіду та подальших перспектив у професійно-кваліфікаційному та професійно-кар'єрному розвитку, їх значущості у власному житті. Цей вибір реалізується згідно з логічною схемою: «бажаю-можу-потрібно». Наміри, разом з інтересами, бажаннями, устремліннями (прагненнями), захопленнями, установками відносяться до мотиваційних станів людини [321, с.82]. Наміри належать до мотиваційних станів людини разом з її інтересами, бажаннями, стремліннями (прагненнями), потягами, установками [321, с.82].

Професійні наміри – засіб індивідуальної оцінки професійного середовища, професійного розвитку, мета і результат впливу професійного середовища (підструктури 1 структури ПМ) на комплекс ціннісно-орієнтаційних та компетентнісних якостей людини, віднесених до підструктури 2. Професійні наміри в підструктурі 2 – це якість, усвідомлене ставлення індивіда до певного виду професійної діяльності, яке включає знання про призначення професії, власної траєкторії професійного розвитку, прагнення не тільки обрати професію, а й розвиватися в ній, наприклад, отримати відповідну посаду, освіту, у конкретній площині задовольняти професійні інтереси, посісти гідне місце в соціальній структурі, мати відповідний статус у суспільстві.

Більш рельєфно сформовані професійні наміри є *професійними зазіханнями* – якість індивіда, його прагнення досягти результату певного рівня професійної діяльності, формалізованого закріплення його професійних намірів, а через це – життєвих та особистих планів. У цьому факті перетинаються соціальний та професійний види мобільності. Професійні зазіхання – це рівень професійної діяльності, який обирає людина, знаючи свої попередні результати. Їх відображає уявлення про потенційну кар'єру (яка індивідуально планується, є реально можливою. – *I. Ш.*) – особисто вибудований людиною життєвий та професійний (трудоий) шлях, заснований на його планах, потребах, спроможностях, інтересах, намірах, цілях. Це так звана «кар'єра-мрія», «кар'єра-бажання». На формування професійних зазіхань мають вплив як особистісні якості – рівень професійної компетентності, адекватна самооцінка, самоконтроль, психічне здоров'я тощо, так і об'єктивність методик діагностики персоналу як окремої функції професійного середовища в розвитку персоналу.

Професійні наміри, як і зазіхання, залежать від того, який кар'єрний простір надаватиме особі орган влади, в якому він працюватиме, а отже, залежить від динаміки розвитку, від привабливості самого органу влади, гілки влади, іншими словами, його «виконавчої мобільності», висловлюючись терміном, популярним у західних вчених. У багатьох європейських країнах, зокрема в Німеччині, Франції, Великій Британії визначення рангу особи, рівня заробітної плати, пенсійного забезпечення, медичного обслуговування проводиться на основі кваліфікації, навичок, умінь і здібностей осіб. Інакше кажучи, залежно від частини професійно важливих якостей, які зумовлюють індивідуальну ПМ працівника. За цими критеріями виділяються відповідні групи державних службовців: найвища, висока, середня, проста. Рівня найвищої групи, як правило, досягають службовці з більшою професійною мобільністю. Але й ті, хто обіймає нижчі посади, мають всі можливості для кар'єрного зростання за умов формування відповідних професійних інтересів, намірів та зазіхань, професійної активізації, які є елементами структури професійної мобільності.

Причинами виникнення професійної мобільності Е. Сайфутдінова визначає такі:

- незадоволення заробітком;
- неможливість вирішення житлової проблеми;
- відсутність можливості службового просування і професійного зростання;
- робота в цілому;
- неможливість працювати за спеціальністю, відповідно до своєї кваліфікації;
- неможливість працювати в гарному колективі, спілкуватись з цікавими людьми [308, с.55].

Як бачимо, ці причини виникають на перетині *професійних інтересів, очікувань, зазіхань, задоволеності, намірів* та інших елементів структури професійної мобільності особи. В умовах державної служби варто було б виділити *активну і пасивну* професійну мобільність, яка визначається тим, чи за власною ініціативою, чи ні особа залишає свою посаду (або обіймає іншу).

Таким чином, професійні наміри – важливий елемент процесу професіоналізації, який визначає в структурі ПМ рівень сформованості якостей професійно мобільного службовця з погляду його ціннісно-орієнтаційних якостей.

2.3.3. Професійні очікування

Професійні очікування працівника – якість, розумові уявлення про власні можливі успіхи за конкретних обставин професійного та кар'єрного розвитку, про те, наскільки професійні наміри як форма виміру активності індивіда відповідає можливостям професійного середовища їх задовольнити. Професійні очікування, наприклад, можуть стосуватися певних намірів у стосунках з колегами, але їх досягнення залежить уже не стільки від самого індивіда, скільки від зустрічного їх підкріплення ззовні. Вони можуть стосуватися намірів отримати додаткову професійну освіту, підвищити власну кваліфікацію, пройти стажування, взяти участь у ротації, бути внесеним до кадрового резерву, взяти участь у конкурсі на вищу посаду. Однак реальність професійних планів може як підкріплюватися ззовні, набувати реальних контурів, так і деякою мірою ігноруватися, наприклад, керівництвом чи колективом. Тобто ці очікування взаємні на рівні об'єкт-суб'єктних відносин між організацією (органом влади) і самим працівником. Тобто можна говорити й про професійні очікування з боку тієї організації, установи, органу влади стосовно працюючого. «Суб'єкт і об'єкт управління, – вказує Б. Сербиновський, – з'єднані прямими і зворотними зв'язками. За прямими зв'язками передається скеровуючий вплив від суб'єкта до

об'єкта управління, а за зворотніми – інформація про поведінку об'єкта управління. Якщо поведінка об'єкта відрізняється від очікуваного, запланованого, то керуючий вплив коректується» [256, с.10-11]. Як указував М. Армстронг, «компетентними робітниками є ті, хто задовольняє очікуванням відносно показників праці. Вони спроможні використовувати свої знання, навички і властивості особистості для досягнення встановлених цілей і стандартів» [78, с.240].

Іншими словами, професійні очікування працівника – форма накладання професійних намірів на реальні умови їх застосування в умовах праці, реальна можливість їх здійснити, а отже – результат відповідного індивідуального процесу розвитку сподівань людини та зовнішньої на них реакції.

Теорія очікувань К. Левіна як складова науки мотивації розглядає залежність поведінки людей від таких обставин: чому людина віддає перевагу, що і скільки вона хотіла отримати від своїх зусиль, яких зусиль вона згодна докласти і заради чого [109, с.39]. Про професійні «чекання» молодих працівників, коли має місце недостатній рівень освоєння професії, пишуть Л. Балабанова і О. Сардак: «Часто працівники очікують, що їх організація буде турбуватися про них, опікати їх, коли вони опиняться у скрутному становищі» [190, с.88]. «Кар'єрні очікування» [360, с.301], тобто певні інтереси індивіда стосовно успішного як професійного, так і формалізованого кар'єрного зростання, реалізації власних життєвих планів, пов'язані не лише зі сферою професійної діяльності, а й зі сферою посадової. Під час розстановки кадрів варто пам'ятати, що обсяг і складність робіт мають не лише відповідати намірам кандидата, його формальній кваліфікації (освітньо-кваліфікаційному рівню за певною спеціальністю), а й охоплювати весь спектр вимог, які вміщує підструктура 2 структури ПМ, тобто потенційну ПМ індивіда. Професійні очікування, що базуються лише на дипломі про вищу освіту, на інших формалізованих підставах, рекомендаціях інших людей, завищених самооцінці або намірах, які не відповідають вимогам до посади, можуть довести свою безпідставність. Це той випадок, коли професійні очікування зводяться лише до «Я-бажаю» і одночасно спрямовують внутрішню мотивацію на досягнення нереальних професійних та кар'єрних планів. Під час добору на державну службу та подальшої оцінки кадрів варто перевірити, що являє собою претендент не лише з позиції «Я-бажаю», а й з позиції «Я-можу» або «Я-зможу». Це насамперед стосується компетентнісних елементів 2 підструктури ПМ, які складають професійну компетентність державного службовця, його професіоналізм. Зовнішнє підкріплення слабого професійного потенціалу особистості, об'єктивно необумовлених професійних інтересів, намірів, очікувань може в майбутньому збільшити його амбіції та претензії до керівництва і персоналу, а неадекватна самооцінка створить значні «перекуси», деформації, унеможлиблюючи

індивідуальний професійний розвиток, ефективну професіоналізацію в даній професії як для претендента на роботу, так і для кадрів у цілому. Одним з таких показників у даному випадку може бути, наприклад, *рівень конформізму* кандидата – його готовність до прийняття стандартів у поведінці, визнання існуючих порядків, норм, правил.

Змістова частина професійної діяльності державного службовця визначає не тільки структуру, зміст освіти, навчання, підготовки та самоосвіти службовця, а й такі елементи його ПМ, як-от: професійна придатність, професійний досвід, ПВЯ, професійна культура, професійна компетентність, професійні інтереси, очікування, зазіхання, які у свою чергу служать базисом для формування професійної працездатності, професійних гнучкості та задоволеності. «Задоволеність працею, указують науковці, – це психічний стан робітника, який відображає відповідність його трудової установки, ставлення до життя, мотивації і очікувань відносно праці конкретним його характеристикам» [265, с.77].

На думку Н. Федорової, існують три найбільш важливі параметри задоволеності працею:

- 1) задоволеність працею являє собою емоційну реакцію на ситуацію на роботі, що склалася;
- 2) задоволеність працею часто визначається тим, наскільки результати праці відповідають очікуванням;
- 3) через задоволеність працею проявляються інші установки [300, с.178].

Як бачимо, у даному випадку вченими простежено зв'язок між очікуваннями і формуванням професійного задоволення.

Змістова частина професійної діяльності, крім цього, визначає основні принципи державної служби, права та обов'язки державних службовців, ТПКХ посад державних службовців, посадові інструкції, кодекс загальних правил поведінки державного службовця та норми інших правових документів з питань професіоналізації кадрів державної служби.

Таким чином, професійні очікування – це та точка в особистісному розвитку спеціаліста, яка повинна братися до уваги не лише з погляду їх мотиваційної спрямованості, а й з позиції професійної спрямованості особистості в цілому, є важливим критерієм об'єктивної оцінки як засобу ефективної професіоналізації кадрів.

2.3.4. Професійна спрямованість особи

Професійна спрямованість особи – це процес та результат формування особистістю свого ставлення до професійно-трудового середовища і спосіб її самореалізації; комплексний результат професійних інтересів, поклику, намірів (зазіхань), професійного

самовизначення, тривалий процес погодження внутрішньо-особистісних і соціально-професійних потреб, який відбувається протягом усього життєвого і трудового шляху. Професійна спрямованість особи, як і професійні зазіхання, не дивлячись на схожий внутрішній зміст, передбачає вибір кар'єри, сфери застосування сил і особистих можливостей не лише на певній посаді або групі посад, а й спрямованість на професію в більш широкому діапазоні. Мається на увазі прагнення людиною завдяки активній професійній діяльності, професіоналізації як суспільної цінності, суспільного капіталу, досягти певного соціального статусу, посісти бажане місце в соціальній ієрархії, структурі. У даному випадку професійна спрямованість особи, як категорія професійного виду мобільності, перетинається з її соціальним видом.

Спрямованість називають складним утворенням, яке визначає всю поведінку особистості, ставлення до неї тих, хто її оточує. Спрямованість проявляється в потребах, інтересах, ідеалах, переконаннях, домінуючих мотивах діяльності та поведінки і світосприйнятті [350, с.188].

Роль інтересів, намірів, професійної спрямованості особи можна простежити, наприклад, у професійній освіті (навчанні) – важливому інституційному каналі професіоналізації та розвитку ПМ людини. Науковці, які працюють у галузі управління персоналом зазначають, що успіх програми професійного навчання на 80% залежить від її підготовки і на 20% – від бажання та спроможностей тих, хто навчається, а тому пропонується визначати спроможність співробітника брати участь у конкретному курсі професійного навчання [323, с.158]. Іншими словами, визначається залежність професійної спрямованості особи від її професійної навчаємості, рівня сформованості академічної мобільності, що ми виділили як окремі елементи структури ПМ. Однак професійна спрямованість особи як елемент структури ПМ має системні зв'язки і з іншими її елементами.

Щоб керувати, необхідно не тільки добре знати, а й застосовувати на практиці *принципи управління людьми*. Серед них В. Бакуменко виділяє такі:

- підтримка в підлеглих почуття самоповаги; увага до проблем, а не до особистостей;
- активне використання методів посилення впливів у разі отримання бажаних результатів і навпаки, зменшення впливів у разі отримання небажаних результатів;
- заохочування за сумлінне виконання вказівок керівника;
- формулювання зрозумілих та обґрунтованих вимог;
- підтримка постійних контактів, зворотних зв'язків з підлеглими;
- диференціація завдань і вимог до підлеглих (наштовхувати на думку тих, хто потребує підказки; давати поради тим, хто цього потребує; давати прямі вказівки, нагадувати про необхідність діяти некмітливим та

неповоротким; категорично наказувати, наполегливо вимагати виконання поставлених завдань від тих, хто ігнорує поради, вказівки, рекомендації);

- приведення у відповідність: завдань з інтелектуальними та фізичними можливостями виконавця; повноважень та відповідальності виконавця, тобто повноваження та відповідальність за ті чи інші дії не можуть перевищувати делеговані повноваження, але мають бути не меншими за них;

- створення такої рівноваги між мотивом та внеском, за якої всі члени організації згодні брати активну участь у її діяльності (визначений Г. Саймоном принцип участі) [13, с.86].

Зауважимо, що дотримання всіх указаних принципів повністю забезпечує модель управління ПМ державних службовців, заснована на її структурі.

Нині вироблено такі принципи державної служби, що також відображають структуру професійної мобільності державних службовців: демократичний добір; просування по службі з огляду на ділові якості; постійне навчання державних службовців; заохочення державних службовців до службової кар'єри; систематичне поновлення кадрів; здійснення контролю за діяльністю кадрів; кадрове забезпечення державної служби на чітко визначеній науково-методичній базі; урахування політичних та економічних змін у державі [74, с.101]. Інші дослідники зазначають, що в структурно-змістовному значенні державна кадрова політика – це система офіційно визнаних цілей, завдань, пріоритетів і принципів діяльності держави з організації та *регулювання* (курсів наш. – *I. Ш.*) кадрових процесів і відносин [73, с.66]. Цю систему репрезентує структура ПМ державного службовця, яка індивідуально встановлює цілі, шляхи, критерії визначення інтенсивності розвитку індивіда на державній службі, поєднуючи при цьому цілі розвитку держави з цілями розвитку державної служби, функціями її професійного середовища та цілями особистісного та професійного розвитку кадрового корпусу органів влади згідно з посадовою структурою.

Основою посадової структуризації в системі державної служби є метод класифікації посад, який дає змогу не лише встановити рангову структуру та відповідні компетентнісні рівні для персоналу державної служби, а й визначити етапи та конкретні напрямки професійного розвитку особи, шляхи професійної активізації, зміст професійної освіти (навчання) службовця, які виступають важливими елементами структури їх ПМ. Такий підхід дозволяє оцінити, наскільки ефективно діє професійне середовище на професійний розвиток людини в цілому та її професійну спрямованість зокрема.

О. Якубовський наголошує на тому, що кадрова політика повинна дотримуватись цінностей та філософії гуманізму, які орієнтують діяльність у цій сфері на сприяння всебічному розвитку та самореалізації людини, захист конституційних прав і свобод людини щодо вибору роду

діяльності та професії, участі в управлінні справами держави та свого регіону [353, с.63]. Такий підхід також можна віднести до принципів державної кадрової політики.

Розглядаючи ці мету і принципи через призму структури ПМ, ми дійшли висновку, що вони їй відповідають. Просування по службі повинно відбуватися на конкурсній основі, у системі переваг (професійне середовище); постійне навчання державних службовців (професійна освіта, навчання, підготовка) має спиратися на об'єктивні професійні інтереси, поклики, наміри, зазіхання, професійну спрямованість особи, професійну активізацію, яка є наслідком ефективної кадрової політики; застосування такого показника, як ПМ, має спрямовуватися на вирішення проблеми поновлення кадрів в результаті конкурсного або механічного (щорічної індивідуальної оцінки якості через стажування, кадровий резерв) горизонтально-вертикального переміщення кадрів; має спрощуватися контроль за кадрами в умовах діяльності професійно самовизначеної, спрямованої та адаптованої до професії особи та професійного самовиховання, зацікавленості в особистих результатах праці (професійна мотивація). Такий підхід водночас мінімізуватиме вплив і наслідки професійної деформації та професійної втоми службовця, сприяючи зменшенню шкоди його професійній працездатності.

Професійна спрямованість особи має власну структуру. На ступінь її сформованості впливає *професійна самовизначеність* – якість, процес (результат) визначення людиною себе відносно вироблених у суспільстві (і прийнятих даною особою) критеріїв професіоналізму. Одна людина вважає критерієм професіоналізму просто належність до професії або отримання спеціальної освіти, відповідно і себе оцінює з цих позицій, інша – припускає, що критерієм професіоналізму є індивідуальний творчий внесок у свою професію, самозбагачення засобами професії, відповідно вона по-іншому, з цього більш високого рівня самовизначається і далі самореалізовується.

Наступною складовою професійної спрямованості особи є *особиста самооцінка* [66, с.106; 75, с.203]. Основним критерієм оцінювання є система особистісних смислів індивіда. Головні функції, які здійснюються за допомогою самооцінки, – регуляторна, на основі якої відбувається вирішення завдань особистісного вибору, і захисна, яка забезпечує відносну стабільність і незалежність особистості. Значну роль у формуванні самооцінки відіграють зовнішні оцінки досягнень людини та її особистості. У цьому аспекті система безперервного оцінювання на державній службі повинна мати не тільки оцінюючу функцію, а й мотивуючу, адаптуючу, актуалізуючу, розвиваючу. Учені вказують, що методики самооцінки розраховані на психічно здорових людей, щиро зацікавлених у збільшенні об'єктивного знання про себе, про користь методики самооцінки для тих, хто має здорову психіку і прагне

розібратися в собі. Однак вони ж указують, що лише прагнення знизити суб'єктивність самооцінки замало [66, с.107-108]. Отже, якщо не спрацьовують механізми добору (відбору) на службі, об'єктивно зростає кількість людей, не здатних до адекватної самооцінки, а коли відсутні засоби об'єктивної оцінки протягом їх професійної діяльності, то втрачаються можливості позбавлення державного апарату, органів влади від таких працівників. Припускаємо, що цей контингент відіграватиме руйнуючу роль у становленні колективів, налагодженні колективного досягнення цілей організації, стимулюватиме індивідуальні та колективні деформаційні явища персоналу. Це означає, що роль керівників, служб з розвитку персоналу, системи мотивації, заохочень, професійної освіти (навчання), самоосвіти має позбавлятися формалізованих рис і мати реальний вплив на якість кадрів.

Потреба в самоактуалізації – наступний елемент потребо-мотиваційної сфери. Для особистості, яка може самоактуалізуватися, характерним є реалізація таких потреб: потреби в цілісності; досконалості; завершеності; справедливості; спонтанності; продуктивності; простоті (абстракція, ясність); красі; благополуччі (правильність); унікальності (індивідуальність, новизна); легкості (невтомність, ненапруженість); грі (задоволення, радість, гумор); правдивості (реалізм, вірність); рішучості (автономія, незалежність).

Самоефективність є невід'ємним критерієм поведінки та професійної спрямованості особистості. Порівнюючи власні досягнення з досягненнями інших, особа формує власні цілі діяльності, котрі передають ціннісне ставлення до визнання потреб та інтересів особи [66, с.50]. Отже, ця складова професійної спрямованості особи пов'язана з такими ціннісно-орієнтаційними якостями, як професійні інтереси, наміри. До структури професійної спрямованості особи можна віднести професійну гнучкість (у Великій Британії – «ділова гнучкість» [267, с.182]).

Таким чином, професійна спрямованість особи є важливим внутрішнім мотиватором, активізатором не лише у виборі найбільш перспективної професії, а й напряду обраної професійної діяльності. Адже в професійній сфері суспільства зміни відбуваються постійно, вони не завжди позитивні, часто залежать від політичних, соціально-економічних та інших процесів, спрямованості, змісту та ефективності структурних реформ. Високий рівень професійної спрямованості особистості дозволяє мінімізувати негативні наслідки особистісного рівня сприйняття цих змін під час оволодіння професією. Цей рівень указує на відповідальність самого робітника за власний розвиток, спрямовує його на те, аби робити роботу краще, ніж попередники, які можуть бути взірцем, прикладом успіху. Спеціалізація людини в певному виді професійної діяльності накладає відбиток на зміст його знань, умінь, навичок, змінюючи систему його психологічних, когнітивних якостей,

дій, світосприйняття. У свою чергу ступінь розвиненості індивідуальних якостей впливає на динаміку професіоналізації. Професійна спрямованість особи дозволяє не допускати ситуацій, коли новий комплекс соціально-психологічних наслідків на індивідуальному рівні входить в суперечність або зі старими уявленнями, або іншими цінностями, рівнем загальної культури, освіти, виховання тощо. Сформована професійна спрямованість особи є стимулом не лише раціонального використання власних професійних можливостей, а й передачі досвіду. У випадку, коли професійні можливості, компетентність, досвід стають непотрібними, відкривається шлях до професійної деформації, активізації міжпрофесійного типу ПМ.

2.3.5. Професійна навчаємість (академічна мобільність)

Професійна навчаємість – це якість, яка характеризує відкритість людини до подальшого професійного розвитку, готовність до оволодіння новими засобами праці, здатність, спроможність до оволодіння новим, у тому числі навчальним матеріалом (новими професійними знаннями й уміннями, діями, знанням нових форм діяльності), активне пристосування людини до умов професійного досвіду, що постійно оновлюється. Це набута індивідом якість під впливом елементів підструктури 1 структури ПМ, головним чином освіти (навчання) і виховання. Навчаємість, базуючись на спроможностях (зокрема, особливостях сенсорних і перцептивних процесів, пам'яті, уваги, мислення, мови) і пізнавальній активності суб'єкта, по-різному виявляється в різних видах діяльності та різних навчальних предметах. Особливе значення для підвищення рівня навчаємості має формування цієї здібності на певних чутливих етапах розвитку, зокрема під час переходу від дошкільного дитинства до систематичного навчання в школі, – мета когнітивних навичок. До них належить управління власними пізнавальними процесами (планування і самоконтроль, які проявляються, наприклад, у несвідомій увазі та несвідомій пам'яті), мовні навички, спроможність до розуміння і використання різних видів знакових систем (символічної, графічної, образної).

Але нині «далеко не кожний фахівець усвідомлює свої освітні потреби, що можуть забезпечити йому надалі професійне та життєве зростання, загальнокультурний розвиток» [237, с.39]. Важливим показником навчаємості, – указують науковці, – є та кількість дозованої допомоги (очевидно, з боку професійного середовища. – *І. Ш.*), яка необхідна особі для досягнення заданого результату [245, с.283]. Важливою характеристикою, необхідною для ефективного розвитку персоналу називають «навчаємість організації» [158, с.469]. Припустимо, що професійна навчаємість передбачає розвиненість такої якості, як

пізнавальна культура [285, с.15], і є прикладом сполучення професійного та академічного видів мобільності.

Зауважимо, що вища (а особливо вища професійна, або професійно спрямована) освіта є важливим, але далеко не єдиним критерієм для того, щоб взяти особу на державну службу чи просунути по ній. Наявність документа про вищу освіту не може розглядатися як науково обґрунтований критерій якості персоналу, адже нижче буде наведено приклади країн світу, де на певні посади державної служби приймають осіб без вищої освіти. Збільшується кількість державних службовців без вищої освіти в місцевих (особливо в районних) державних адміністраціях в Україні. Говорячи про формування економічного мислення в державних службовців, група авторів справедливо зауважує, що «хоча зараз молоді держслужбовці й одержують в ВНЗ цілком достатні економічні знання, але вони виступають лише *потенціалом* (курсив наш. – *I. Ш.*) до дії» [257, с.186].

Пріоритетом сучасної кадрової політики має бути залучення на державну службу молоді, створення для неї умов службового зростання [71, с.229]. У молоді ж, як указує С. Сербогін на підставі результатів спеціальних досліджень, спостерігаються переважно матеріальні та кар'єрні мотиви [258, с.100], однак ні ці, ні інші мотиви не отримують очікуваного розвитку на посаді державного службовця й досі. Професійні очікування не підтверджуються – і людина, особливо професійно мобільна, з часом звільняється. Отже, з погляду професійного розвитку особи наявність вищої освіти є важливою умовою (як, наприклад, корпусів державних службовців категорії А (керівні функції і розроблення концепцій. – *I. Ш.*) у Франції, що регламентується нормативними актами) [191, с.140], потенціалом до дії, але умовою не визначальною. Державна служба повинна надавати можливості особистості, яка має достатньо сформовані професійні наміри, придатність, спрямованість, до підвищення власного професійного освітнього рівня в умовах професійної діяльності. «Службовець повинен завжди відчувати: якщо він не буде постійно навчатися, вдосконалювати свою кваліфікацію, на його місце прийдуть більш освічені, розумні, а тому повинен діяти за правилом стародавніх римлян – порядна людина завжди вчиться» [314, с.468]. У сучасному розумінні навчання – це безперервний процес, що має супроводжувати людину протягом її активної участі в суспільному житті [13, с.156-157]. Отже, більших здобутків у професійній діяльності досягатиме той, хто вчиться швидше, продуктивніше і може краще відповідати вимогам часу. Варто наголосити на залежності успіху професійної кар'єри не тільки від загального рівня освіти, а й від професійної освіти, доступність якої має забезпечувати сприятливе професійне середовище, головним чином у вигляді системи професійної освіти (навчання) державних службовців.

Сприятливе професійне середовище має забезпечувати: розвиток освіченості персоналу, спираючись на його професійну навчаємість, академічну мобільність людини, систему професійної освіти (навчання); стабільність статусу службовця, імунітет від свавільних проявів (звільнень, пониження у посаді, доган тощо), установлення етики управлінської діяльності (професійної культури) та контроль за її дотриманням, відповідні пільги, достойну винагороду за працю. Ці норми мають бути зазначені в новій редакції Закону «Про державну службу».

Таким чином, професійна навчаємість – це внутрішня готовність до різних психологічних трансформацій і перетворень згідно з новими програмами та цілями подальшого навчання – певний рівень розвитку когнітивних можливостей, загальна здатність до засвоєння знань (академічна мобільність). Вона поряд з іншими елементами структури ПМ установлює та підтримує професійні якості особистості, які визначають її ПМ (підструктура 2 структури ПМ). Отже, за її допомогою досягається професійна компетентність, професіоналізм.

2.3.6. Професійна працездатність

Професійна працездатність – якість, відповідність особи обґрунтованим вимогам до людських та професійних якостей, адекватності фізіологічних та психологічних навантажень і працездатного потенціалу робітників, розробки та розвитку адаптаційних та рекреативних механізмів впливу. Мета визначення професійної працездатності – раціональне використання кадрів.

Науковці довели, що риси особистості складаються під впливом природних властивостей (фізіологічний стан організму, особливості вищої нервової діяльності, пам'ять, емоції, відчуття, сприйняття), а також соціальних факторів (освіта, досвід, звички, коло спілкування і т. п.). Будь-яка особистість характеризується:

- загальними якостями (інтелект, розум, спостережливість, *працездатність* (курсив наш. – *I. Ш.*), організованість, комунікативність та ін.);
- специфічними властивостями (спроможність до того чи іншого виду діяльності);
- підготовленістю до певного виду діяльності (у вигляді сукупності знань, умінь, навичок);
- певним складом характеру;
- біологічно зумовленими особливостями (наприклад, темпераментом);
- спрямованістю (сукупністю інтересів, стремлінь, ідеалів, переконань) [254, с.306].

Така думка лише підтверджує необхідність удосконалення засобів

психодіагностики особистості під час її добору на державну службу, оскільки природні та соціальні фактори допрофесійного етапу формування майбутнього управлінця накладають значний відбиток на якість подальшого процесу його розвитку як професіонала.

Крім психологічного професійного добору, науковці вказують на важливість медичного, фізіологічного та педагогічного добору. Медичний робиться на основі медичних процедур виміру рівня розвитку і сформованості організму людини і його окремих функціональних систем. Фізіологічний – ураховує конкретний функціональний стан людини: ступінь його втоми і працездатності, схильності до дії стресогенних факторів, здатність ефективно функціонувати в умовах ризику, нічних змін, інформаційної невизначеності. Педагогічний – спрямований на оцінку сформованості спеціальних знань у працівника, розвиненості його конкретних умінь і практичних професійних навичок [215, с.5].

До основних умов ефективною працездатності відносять: гігієну праці, «гігієну спілкування» (очевидно, професійну культуру, поведінку. – *I. Ш.*), психологію самоменеджменту, особистісну гігієну та ін. [324, с.14-43]. До цього переліку варто додати стан здоров'я, інші елементи підструктури 2 структури ПМ, які сукупно вказують на рівень сформованості в особі професійної працездатності.

Система цілей для управління персоналом, – зазначає Б. Сербиновський, – повинна враховувати, по-перше, потреби робітників, а по-друге, цілі адміністрації з використання персоналу і умови трудової діяльності. Необхідно подолати суперечливість інтересів суб'єкта і об'єкта управління, управляти в умовах компромісу інтересів [256, с.12]. Навіть місія організації має безпосередній вплив на умови розвитку професійної працездатності її співробітників. У цьому контексті місія – це коротко сформульоване ставлення і вимоги до персоналу як результат роботи кадрових служб, які забезпечують організацію найманими робітниками. Наприклад, така місія може бути сформульована так: ефективність праці, кваліфікованість, активність, винахідливість, підприємливість, старанність і *працездатність* (курсив наш. – *I. Ш.*), мобільність, лояльність щодо організації, її цілей і завдань, але конструктивна критика стосовно керівництва і способу виробництва як основа вдосконалення організації, її виживання й розвитку [256, с.87]. Отже, у даному випадку професійна працездатність насамперед залежить від професійної задоволеності, яку ми віднесли до структури ПМ.

Недостатній рівень сформованості професійної працездатності об'єктивно сприяє професійній деформації, яка може виникнути через фізичну та психічну втому, нудьгу і монотонність, рутинність праці, а отже, через внутрішню ціннісно-орієнтаційну непідготовленість до професії, відсутність активізуючої функції професійного середовища.

До змісту службової характеристики, яка є важливим елементом атестаційного провадження в державній службі, С. Ківалов та Л. Біла

пропонують, окрім професійних знань, рівня володіння державною мовою, аналізу виконання державним службовцем посадових обов'язків, дотримання правил поведінки державного службовця; ділових якостей (професійна компетентність, відповідальність, ініціативність, самостійність у роботі, оперативність у прийнятті рішень і здатність до контролю за їх реалізацією, вміння акумулювати необхідну інформацію та виділяти найголовніше, працювати з нормативно-правовими актами, іншими документами); підвищення кваліфікації (використання одержаних знань у процесі роботи, здатність до самоосвіти); можливостей професійного і службового просування (що, власне, і є показниками потенційної ПМ. – *I. III.*) вносити й особисті якості, такі як *працездатність* (курсив наш. – *I. III.*), комунікабельність, уміння керувати підлеглими, уміння встановлювати взаємовідносини з колегами, творчий підхід до справи, принциповість, послідовність у роботі, самокритичність [97, с.211].

У менеджменті кадрів традиційним стало дослідження динаміки працездатності та втоми. Найчастіше зустрічається визначення втоми як тимчасового зниження працездатності під впливом навантаження. При цьому принципово різними є фізична і розумова втома, втома гостра і хронічна [158, с.266].

Таким чином, професійна працездатність зумовлюється впливом на неї всіх елементів структури ПМ. Особливе значення має стан здоров'я, фізична та психологічна витривалість, стійкість. У свою чергу, професійно працездатна людина має більший потенціал для професійного розвитку ніж та, що володіє цією якістю меншою мірою.

2.3.7. Професійна придатність

Державна служба відповідно до ст. 4 Закону України «Про державну службу» сьогодні є доступною для всіх громадян [2]. Про *професійну придатність* як визначальний етап допрофесійної діагностики особи, яку потрібно робити, у Законі мова не йде.

На сьогодні відсутні конкретні критерії, норми та стандарти (А. Почтовюк використовує термін «критерії професійної службової відповідності» [233, с.233]) щодо добору (відбору), оцінки та просування державних службовців на підставі їх заслуг та досягнень. У визначенні професійної придатності основним фактором залишається особиста відданість керівникові та «рекомендації» вищого керівництва [128, с.183; 258, с.100]. Деякі дослідники пишуть, що «наявність диплома є важливим критерієм при прийнятті на роботу» [102, с.148], «стосовно державних службовців їх професіоналізм передбачає насамперед наявність вищої освіти (кваліфікації спеціаліста чи магістра) за спеціальністю відповідно

до сфери управління» [173, с.23], що не може нами сприйматися як науково обґрунтовані пропозиції щодо вимог до добору (відбору) на державну службу.

Дослідниками зроблено чимало власних тлумачень терміна «професійна придатність». За нею, разом з компетентністю, оцінюють професійно-кваліфікаційний рівень персоналу [311, с.71]. Професійну придатність у цілому називають «загальною здатністю до управлінської діяльності» [246, с.237], а її основою вважають як мінімум стан здоров'я і вихованість працівника [95, с.152]. Але навіть цим якостям особи за її добору на державну службу в Україні приділяється навіть не другорядне значення. Очевидно, що незадовільний рівень професіоналізму та його погіршення зумовлено тим, що доступ на державну службу в Україні, по суті, не обмежений. Отже, дослідники нерідко в досить вузькому аспекті розуміють зміст професійної працездатності. Спрощене тлумачення призводить до нерозуміння працездатності, як системного та комплексного феномену професіоналізації, особливо для такої інтелектуальної роботи, якою є державна служба. Поняття «професійної придатності» інші автори доповнюють такими термінами: «соціально значущі інтереси» [179, с.31], «чіткі професійні інтереси» [195, с.105], «значний внутрішній потенціал» [258, с.102], «етичні характеристики» [250, с.127], «інтереси до навчання» [312, с.340]. Загальне завдання відбору службовців полягає у визначенні потенціалу придатності претендентів [226, с.223], їх знань, умінь, навичок, психофізіологічних, реальних можливостей людини, стану здоров'я, як фізичного, так і психічного, культури, гігієни... [236, с.71]. А. Кібанов її розуміє як «спроможність до кваліфікованої праці певної професії, тобто спроможність до конкретного виду праці, який вимагає спеціальної підготовки» [296, с.30], В. Ребкало і М. Пірен як «потенціал професійного розвитку» [323, с.110], В. Полтавський – як потенційні ділові можливості працездатної та здібної людини [225, с.83], В. Токовенко – як комплекс особистісних якостей [291, с.291]. Група дослідників наголошує на необхідності врахування під час вимірювання професіоналізму дотримання професійно-етичних та моральних норм, що дасть можливість адекватно оцінити рівень професійної придатності державного службовця [200, с.20]. Отже, як бачимо, термін «професійна придатність» вимагає системного тлумачення, структуризації.

На нашу думку, професійна придатність – це комплекс початкових якостей особистості, який необхідний для її навчання і подальшої ефективної праці в тій або іншій професійній сфері. Завдання системи освіти М. Івашов убачає в підготовці профпридатних працівників, які чітко володіють певними знаннями, навичками, уміннями. Саме це визначає, якою мірою кожна освітня система спроможна адекватно реагувати на зміни світового ринку праці [89, с.58]. Наприклад, в Японії кадрові служби починають працювати з молоддю, коли вона ще вчиться в

університетах [59, с.13]. Про необхідність профорієнтаційної роботи та відбору учнів для управління ще в шкільний період, «допрофесійне» поглиблене вивчення потреб та інтересів особистісної спрямованості майбутнього спеціаліста, мотивів, що зумовили його бажання пов'язати свою професійну діяльність з певною професією, схильності й здатності, усе частіше про це пишуть українські науковці [90, с.164; 251, с.209-210]. Усе це свідчить про те, що поняття «професійна придатність» має спиратися на значно більший комплекс даних, які нам надає поняття «ПМ» та її структура.

У нашій країні важливість визначення професійної придатності не зникає навіть тоді, коли рівень базової освіти державного службовця не зовсім відповідає профілю роботи. Специфіка, на наш погляд, полягає в тому, щоб виявити, які саме якості особи є позитивно сформованими в досить широкому діапазоні, оскільки час, необхідний для формування професійної придатності на державній службі, суттєво залежить від природних даних особистості, її ціннісно-орієнтаційних якостей, внутрішньої мотивації, самоідентифікації та наявної професійної освіти, підготовки. Це – психофізіологічні показники (швидкість реакції, втомлюваність, стійкість уваги і т.д.) до конкретної професії. Велику роль у професійному становленні державного службовця відіграє система професійної освіти (навчання), яка може оперативно й гнучко реагувати на його професійні та освітні потреби.

Отже, окрім освітнього рівня, ціннісних та моральних характеристик людини, її інтелектуального потенціалу, у наведених тлумаченнях професійної придатності немає інших більш важливих елементів структури ПМ. У цьому сенсі цікавою є думка Ф. Хміля, що професійна придатність може як підвищуватися, так і знижуватися в процесі трудової діяльності людини [311, с.73], що вказує на її залежність від рівня сформованості інших факторів процесу професіоналізації персоналу і необхідності постійного їх моніторингу, корекції впродовж всього періоду професійного розвитку людини. Л. Пашко розглядає професійну придатність як важливу оцінку якостей особи не лише під час добору на службу, а й під час оцінювання на посаді [206, с.116].

Професійна придатність формується протягом усього життя людини і може змінюватися під впливом різних обставин, – зазначає В. Бодров і виділяє такі ключові етапи її формування: 1) трудове виховання і навчання; 2) професійна орієнтація; 3) професійний відбір; 4) професійна підготовка; 5) професійна адаптація; 6) професійна діяльність; 7) професійна атестація; 8) професійна реабілітація [78, с.193-194]. Такий висновок лише доводить наявність комплексного впливу функцій професійного середовища в управлінні ПМ персоналу, одним з важливих результатів якого є формування й розвиток професійної придатності кожного співробітника. Якості (згруповані в підструктуру 2 структури ПМ) безпосередньо впливають на динаміку розвитку професійної

придатності як важливої якості професіонала. Підструктура 2 структури ПМ передбачає індивідуальні фізіологічні особливості (зріст, вага, стан фізичного та психічного здоров'я), які визначатимуть вплив на особистість її професійної діяльності, різних навантажень. Нехтування такими показниками лише під час добору на службу може довести наявність того чи іншого ступеня невідповідності людини стандартам (показникам) професійної працездатності, а під час професійної діяльності – негативно впливати на її психічний стан.

Ученими напрацьовано чимало цікавих розробок з проблеми профпридатності. Три рівні компетенції, визначені Л. Пономарьовим, уже введено іншими дослідниками до наукового обігу. Він розрізняв три рівні компетенції: громадянський рівень компетенції (ми пов'язуємо цей рівень з допрофесійною мобільністю. – *І. Ш.*); професійний рівень компетенції та її політичний рівень [47, с.503-504; 87, с.169]. І. Нинюк виділяє два рівні якостей, якими повинен володіти державний службовець: перший – первинні, властиві людині, що претендує на державну посаду, і другий – набуті, що формуються в процесі виконання посадових обов'язків [173, с.45]. Отже, це ще раз підтверджує наявність різних рівнів сформованості професійної придатності в різні періоди професійного розвитку людини.

Для виявлення індивідуальної професійної придатності використовуються психологічні, психофізіологічні, медичні, антропологічні критерії. Однак дослідження психологів викликають сумніви щодо доцільності інтерв'ювання з метою відбору персоналу [37, с.518-519; 48, с.516-517], надаючи перевагу тестуванню, яке має більш об'єктивну систему підрахунку кількісних показників.

Таким чином, професійну придатність можна сформулювати за допомогою кількох визначень:

1. Потенціал працівника до роботи за своєю професією (фахом) і кваліфікацією чи за іншою адекватною їй професією відповідно до посади в певному органі влади (професійному середовищі). Ця якість указує на те, чи придатна людина засвоювати й накопичувати професійні знання, уміння й навички в цілому. На її подальше формування впливають як функції професійного середовища (підструктура 1 структури ПМ), так і динаміка професійної придатності, яка залежить від комплексного впливу на неї підструктури 2 структури ПМ.

2. Комплекс якостей особистості, потрібних для навчання і подальшої ефективної праці в тій або іншій професійній сфері. Дані якості можуть бути позитивно сформовані в досить широкому діапазоні. Але час, необхідний для формування професійної придатності в певній галузі суттєво залежить від природних даних особистості, її мотиваційного профілю, активізаторів та інших функцій професійного середовища і вже наявної професійної компетентності.

3. Якість особи, сукупність психічних і психофізіологічних особливостей людини, необхідних і достатніх для досягнення суспільно схвальної ефективності в тій або іншій професії. Професійна придатність не надається людині первинно і назавжди, а формується в процесі навчання і подальшої професійної діяльності за наявності позитивної мотивації; її виникненню й укріпленню сприяє система матеріальної і моральної стимуляції та усвідомлення суспільної значущості її результатів тощо. Отже, професійна придатність – результат якісного професійного добору (відбору) та оцінювання кадрів, сприятливого для розвитку професійного середовища.

2.3.8. Культурна мобільність

Професійна культура державного службовця – якість персоналу, основа для вирішення актуальних соціально-професійних завдань. Мета і результат професійного виховання (розвитку) особистості. Підкреслимо, що мова йде про професійну культуру державного службовця. Це – його можливості оволодіння професійно-рольовою поведінкою, участі у створенні відкритої, прозорої, налаштованої на взаєморозуміння і співпрацю комунікаційної системи, можливості відповідати нормам культури органу влади, що зміцнюють внутрішні зв'язки між працівниками і структурними підрозділами, посилюють мотивацію працівників, забезпечують ефективнішу координацію, ніж формальні засоби контролю, активізації, мотивації, оцінки персоналу, його освіти (навчання). На зв'язок культури організації з посиленням мотивації персоналу вказує Ф. Хміль [311, с.93].

Під час пересування персоналу з одного професійного середовища до іншого дослідники підкреслюють можливість не лише перенесення наявних професійних навичок, а й «ступеня, до якого людина може адаптуватися до вимог культури організації, а саме – до її цінностей, цілей, системи організації праці, винагород та персоналу» [367, с.129-130]. Важливість соціокультурної, культурної мобільності людини, ступеня розвитку її конформізму, розвитку моральності, яка полегшує духовно-моральний аспект сумісності працівників, пов'язаний насамперед з їх взаємоповагою. Н. Протасова вказує: державний службовець, який має низький загальнокультурний розвиток, недостатньо володіє своєю професією і не піклується про зростання свого кваліфікаційного рівня, не може здійснювати свою функціональну діяльність відповідно до сучасних потреб держави [237, с.18]. Від оволодіння людиною певного рівня культурної мобільності, яка має схожу з професійною мобільністю структуру, залежать темпи *професійної соціалізації*, коли її темпи та ефективність визначаються самим процесом становлення особистості в групі за допомогою

спілкування і засвоєння людиною професійної культури (норм, цінностей, установок, правил, властивих державному управлінню, даному органу влади, даному колективу, групі), процесом залучення людини до оточення. Таким чином, формується відчуття взаємозалежності результатів професійної діяльності. Рольова структура персоналу відображає властиві окремим працівниками творчі, комунікативні та поведінкові ролі, а її знання обов'язкове для керівників та працівників кадрових служб [311, с.63], на нашу думку, насамперед для ефективного професійного розвитку як даної особистості, так колективу і органу влади в цілому.

Серед функцій організаційної культури зазначається не лише інтеграція організації, інформаційний обмін, а й адаптація організації до зовнішнього середовища (яка відбувається за допомогою її персоналу. – *I. Ш.*) і підтримка мотивації та лояльності співробітників [200, с.13]. Професійна культура організації (органу влади) може перешкоджати виконанню її завдань і цілей, негативно позначатися на професійній компетентності, професіоналізмі персоналу, активізувати деформаційні явища в професійному розвитку. Очевидно тому науковці пропонують такі основні напрями свідомої зміни культури організації: зміна людей; зміна структури; зміна системи менеджменту [200, с.16].

До цінностей організації – «корпоративної ДНК» – відносять такі риси: стиль внутрішньої культури організації, норми і традиції, специфіку поведінки, імідж, що можна легко розпізнати [10, с.75]. На нашу думку, їх потрібно формувати так, аби кожний співробітник міг самостійно зрозуміти, що тут цінується, підтримується і захищається. Ученими підкреслюється важливість інших особистісних цінностей: відданість робітника конкретній організації виявляється в оптимістичній оцінці перспектив, самоконтролі, внутрішній мотивації до трудової активності та гордості за належність до даної організації. Особистісні цінності мають великий вплив на мотивацію та поведінку людини [10, с.73], що з наукового погляду підтверджує зміст структури ПМ. Мета професійного середовища – добрати (відібрати) персонал, який має достатній рівень сформованості культурної мобільності та в майбутньому може відповідати цим вимогам.

З цієї позиції актуальним є формування цінностей організації органу влади – сукупності закріплених у нормативно-правовій базі (задекларованих) та постійно вдосконалюваних правил і норм, що стимулюють дисципліну і персональну відповідальність, вводячи санкції за порушення внутрішнього розпорядку; норм, що регулюють конструктивну вербальну комунікацію працівників на основі взаємоповаги між співробітниками та поваги до клієнтів, місії органу влади.

Ураховуючи те, що на державній службі України свідомо відбуваються лише зміни структури управління, органів влади, а кадрові

процеси тривають без огляду на наукові підходи в роботі з персоналом, ми можемо констатувати факт руйнування адміністративної, управлінської культури органів влади, яке відбувається з причини великої плінності кадрів, руйнування їх інституційної пам'яті за майже повного нехтування науковими підходами в роботі з кадрами державної служби. Наслідок цього – слабка привабливість державної служби, часто – її негативний імідж.

З іншого боку, роботі з кадрами державної служби притаманна недооцінка ролі соціально-психологічних утворень колективного рівня (точка зору колективу, настрої колективу, стосунки, традиції, цінності, морально-психологічний клімат у колективі), спрощене ставлення до створення необхідних умов для їх позитивного розвитку призводять до деформаційних процесів у професійному розвитку персоналу. За даними, наведеними П. Журавльовим, такі проблеми призводять до втрати 15% робочого часу і значним чином зумовлюють плінність кадрів [75, с.200].

Таким чином, професійна культура державного службовця, яка є показником володіння особистістю такою якістю, як культурна мобільність, має безпосередній вплив на формування в людини професійної компетентності, професіоналізму, ПМ. Вимоги до державного службовця можуть бути сформовані в досить широкому діапазоні, як здатності та здібності, ПВЯ, професійні знання, уміння й навички. Від рівня сформованості культурної мобільності залежить сформованість якостей професійної та соціальної мобільності як видів.

2.3.9. Професійна задоволеність

Професійна задоволеність у традиційному тлумаченні – якість; моральне, матеріальне та фінансове задоволення від обраної професії. Вона характеризує ставлення робітника до різних сторін своєї трудової діяльності. Часто професійну задоволеність визначають як співвідношення між сумою благ і винагород, яку робітник отримує на роботі, і тією, яку, на його думку, він повинен мати. Задоволеність роботою характеризує не стільки поведінку на роботі, скільки ставлення до неї. Робітники, краще вмотивовані і внутрішньо, і зовнішньо, досягають вищих результатів. «Задоволеність працею – це психічний стан робітника, який відображає відповідність його трудової установки, ставлення до життя, мотивації і очікувань відносно праці конкретним його характеристикам» [265, с.77], що вказує, наприклад, на вплив професійних очікувань на рівень сформованості професійної задоволеності того, хто працює. Професійна задоволеність, яка зумовлена перспективним співвідношенням індивідуальної структури очікувань і професійних умов діяльності, сприяє готовності до продовження кар'єри

в даній галузі, а також готовності особи змінювати саму себе в аспекті негативних впливів, відсутності перспективи просування по службі тощо. Негативна готовність до змін підвищує ризик зміни роботи.

Однак, з погляду структури ПМ професійна задоволеність залежить не тільки від мотивації, а й від інших факторів професійного середовища (підструктура 1 структури ПМ) і перебуває в системному зв'язку з іншими якостями особистості (підструктура 2 структури ПМ).

«Статусні якості особи, – указує Н. Федорова, – впливають на задоволеність працею, плинність, абсентеїзм. Наприклад, дослідження показують, що робітники, які живуть у шлюбі, рідше відсутні на роботі, рідше звільняються і більше задоволені працею, ніж їх колеги поза шлюбом. Існує також позитивна залежність задоволеності працею від наявності дітей [300, с.176]. Серед статусних елементів можна вказати і заробітну плату, яка визначає суспільну оцінку праці, тому що заробіток не має ступеня насиченості, легко піддається кількісній оцінці, і робітник використовує його для оцінки робочого місця, себе на цьому робочому місці і свого положення в організації, а отже, заробіток прямо пов'язаний з мотивацією і задоволеністю працею. Відчуття власної гідності як елемент особистості формується із взаємозалежних складових:

- 1) усвідомлення власної компетентності в роботі, що виконується;
- 2) уявлення про справедливість оцінки праці;
- 3) уявлення людини про статус організації, в якій вона працює, її престижності з погляду перспектив розвитку;
- 4) уявлення про статус конкретного підрозділу;
- 5) перспектив особистого просування за посадовою або професійною ієрархією;
- 6) уявлення про важливість того місця (формального або неформального), яке робітник посідає у своїй організації [300, с.176].

Тому правильно вказує Ю. Одегов, що «встановити прямий зв'язок задоволеності з економічними показниками роботи часто буває важко» [190, с.191]. Окрім економічних та статусних стимулів, дослідники вказують на залежність задоволеності від культури організації: «Максимально можлива задоволеність співробітників від своєї праці – ознака високої корпоративної культури. Мова йде про реалізацію як духовних, так і матеріальних цінностей [113, с.205]. Задоволеність зазначається серед елементів змінних, що впливають на професійну поведінку (відповідно до моделі аналізу змінних згідно з дослідженням організаційної поведінки Федоурі-Мінча) [300, с.156]. Г. Дмитренко та Є. Шарапова помічають, що «прагнення зробити працю радісною є синонімом мотивованості у сфері управління» [66, с.41], О. Турчинов – те, що «на задоволеність впливають: ефективність проектування посад, наповнення їх оптимальним з погляду можливостей людини завданнями, функціями, обсягом повноважень і відповідальності,

умови для просування по посадовій ієрархії» [294, с.115]. Інші фактори (мотиватори) задоволення: визначення, досягнення, відповідальність, власне робота (Miner, 1980) [362, с.144]. Г. Щокін факторами формування задоволення називає: робочу обстановку, безпосередні контакти з начальником, потребу у визнанні його людської цінності [349, с.200] (зв'язок професійної культури державного службовця з культурою державного управління, органу влади. – *І. Ш.*). Інші дослідники акцентують увагу на взаємному зв'язку задоволеності працею і стабільністю кадрів [265, с.76], задоволеності та запобіганні передчасному старінню і втраті працездатності [27, с.189]. Ми вказуємо на позитивний ефект дистанційного навчання, коли воно викликає задоволення в користувача на функціональному та емоційному рівнях [339, с.38]. А отже, формування професійної задоволеності – результат комплексного впливу підсистем структури ПМ.

«Сильний мотиваційний вплив на поведінку людини справляють внутрішні фактори, що пов'язані зі змістом праці й породжують задоволення людини» [109, с.38]. Ця думка знайшла підтвердження в роботах російського дослідника Н. Маренкова, який конкретизує залежність цілей власного розвитку з мотивацією. На підставі дослідження, що охопило 3 тис. осіб, було виділено 5 найважливіших факторів, які впливають на задоволеність роботою та мотивацію, а саме:

1. *Багатоманітність вимог до майстерності (самовираження), які висувуються на роботі.* На практиці мова йде про те, наскільки люди можуть використати на роботі свої сильні якості, про відповідність вимог, які висувуються роботою, і рівнем власної майстерності;

2. *Ясність змісту завдання і відчуття ототожнення з роботою (робота як вона є).* Якщо перше місце можна вважати структурним фактором, то ототожнення є активізуючим фактором;

3. *Уявлення про значення завдання для організації (цінність, статус).* Власне відчуття важливості роботи і припущення про те, як інші уявляють собі твою роботу, утворюють у сукупності центральний фактор мотивації;

4. *Зворотний зв'язок.* Позитивне або негативне підкріплення, отримане від керівника, колег по роботі або підлеглих і пов'язане з успішністю роботи, збільшують задоволеність нею. Необхідно відмітити, що думка про роботу інших сама по собі збільшує мотивацію, у той час як «нічого-не-говоріння» знижує відчуття задоволеності;

5. *Самодіяльність.* Можливість працювати самостійно, збалансованість влади і відповідальності є п'ятим фактором, який впливає за задоволеність роботою [149, с.223].

Отже, у даному випадку зроблено висновок, що професійна задоволеність формується на перетині сформованості професійних цінностей і намірів особистості, ступеня розвитку в ній таких якостей, як самооцінка, самоактуалізація, а також комплексного впливу на неї умов

застосування власної праці, тобто тим, наскільки професійне середовище формально орієнтоване та фактично спроможне впливати на цю задоволеність.

З погляду професійного задоволення підтверджує структуру ПМ двофакторна теорія Ф. Герцберга: процеси, які викликають задоволення працею дуже відрізняються від тих, які призводять до невдоволення цією ж роботою. Задоволеність та незадоволеність – не просто протилежності, а є зовсім різними явищами. Іншими словами – існують фактори (функції професійного середовища. – *I. Ш.*), які продукують задоволеність, але їх відсутність не обов'язково викликає незадоволеність [362, с.144]. Отже, виділені нами фактори, що викликають задоволення працею, можуть гальмуватися або повністю блокуватися іншими факторами (наприклад, професійною задоволеністю). Підкреслимо діалектичний зв'язок професійної задоволеності з іншими елементами підструктури 2 структури ПМ.

Серед методів, за допомогою яких діагностують індивідуальні особливості професійного розвитку, найбільш поширене інтерв'ювання в умовах профконсультації; у психоаналітичній традиції широко використовується тлумачення біографій і автобіографій, «Роршах-діагностика»; у підході Д. Сьюпера вперше розпочалося використання стандартизованих методів діагностики професійної «Я-концепції» і професійних установок. Усе більше поширення отримали стандартизовані біографічні опитувальники (які використовують також при профвідборі), в яких оцінюється ПМ і підвищення кваліфікації, соціальна активність, сприйняття своїх можливостей, *задоволеність працею* (курсив наш. – *I. Ш.*) та ін.

Складовою професійної задоволеності можна вважати *емоційне самопочуття* – інтегральну характеристику стану особи, яка своєрідно відображає рівень відповідності внутрішніх ресурсів людини умовам, змісту діяльності [75, с.201]. Ця характеристика особи формується під впливом співвідношення намірів, очікувань, планів людини (підструктура 2 структури ПМ) від тих реалій, яке надає їй професійне середовище (умови праці, колектив, можливість навчання, кар'єрного та професійного розвитку тощо) (підструктура 1 структури ПМ).

Група вчених використовує для пояснення професійного задоволення *закон результату* (П. Лоуренс, Дж. Лорш). Ступінь задоволення (як задоволеності працею, професійною діяльністю. – *I. Ш.*), отриманий унаслідок досягнення поставленої мети, впливає на поведінку людини у схожих обставинах у майбутньому. Люди прагнуть повторити ту поведінку, яка асоціюється в них із задоволенням потреби, та уникати поведінки, пов'язаної з недостатнім задоволенням потреби. Отже, як роблять висновок західні вчені, у процесі того, як людина прагне вирішити свої проблеми, конкретні *типи поведінки* (курсив наш. – *I. Ш.*) стають якимось чином винагородженими. При цьому людина

запам'ятовує, як їй вдалося впоратися з тією чи іншою проблемою [66, с.16-17]. У даному випадку доводиться безпосередній зв'язок професійного задоволення з формуванням професійної та загальної культури особистості (рівнем сформованості культурної мобільності. – *I. Ш.*), вплив задоволення на мотивацію, активізацію, наміри людини, що є доказом впливу на неї всіх елементів структури ПМ.

Т. Філіпова пропонує робити діагностику професійного менталітету державного службовця для дослідження «поведінкових мотивів» практичної діяльності працівника державного управління і своєчасно виявляти професійну деформацію особистості на державній службі. Вона пропонує скористатися пропозицією російських дослідників Л. Серової, О. Журавльова з діагностики ментальних якостей керівника, які негативно впливають на видимі управлінські результати. До цих якостей Т. Філіпова відносить: невміння керувати собою, розмиті особисті цінності, неякісні особисті цілі, недостатність навичок вирішування проблем, недолік у творчому підході, невміння впливати на людей, недостатнє розуміння особливостей управлінської праці, слабкі навички керівництва, невміння навчати, низька здатність формувати колектив [304, с. 76-77]. З погляду структури ПМ перераховані якості, які навряд чи можна відносити до власне ментальних, свідчать про розвиток професійної деформації в професійному розвитку керівника, коли ПВЯ погіршуються та атрофуються, що одразу ж відбивається на формуванні професійної придатності. В останньому випадку очевидними можуть бути помилки під час добору та оцінювання такого керівника на державній службі. Отже, причинами появи зазначених Т. Філіповою якостей можуть бути всі елементи двох підструктур ПМ, які вимагають діагностики, об'єктивних методів дослідження.

Розуміння негативних або недостатніх якостей керівника через структуру ПМ дозволяє гнучкіше, особистісно-орієнтовано підходити як до визначення цих якостей, так і до управління їх розвитком упродовж кар'єри. Якщо мінімально необхідні професійно мобільні якості згодом не отримують розвитку на державній службі, то, очевидно, що ця людина з часом втратить темпи професійного або кар'єрного зростання, пересуватиметься лише за горизонтальними, нисхідними типами мобільності або залишить службу взагалі (за результатами оцінювання, атестації чи за власним бажанням). З іншого боку, той керівник, який є професійно придатним і мобільним і має спочатку, наприклад, низьку здібність формувати колектив, може активізувати власну навчаємість, з часом використовуючи відповідний досвід, професійну освіту (навчання), зможе повністю оволодіти цією якістю, удосконалювати її. Такий приклад указує на комплексний розвиток такого важливого елемента структури ПМ, якою є професійна працездатність.

Таким чином, ПМ є результатом складної взаємодії (конфлікту) багатьох процесів індивідуального психічного та професійного розвитку

особи, її внутрішньої та зовнішньої оцінки, об'єктивних і суб'єктивних потреб, інтересів, стимулів, настанов, мотивацій, взаємодії початкових і набутих ціннісних орієнтацій і мотивів, інших чинників професійного розвитку. У процесі професіоналізації кадрів не меншу роль відіграє й чимало інших чинників, які вкупі складають структуру ПМ державного службовця. Увага до цих елементів професійного середовища дозволить налаштувати роботу державної служби таким чином, аби вона забезпечувала можливість державним службовцям виконувати свої функції.

РОЗДІЛ 3

ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЯ КАДРІВ ЗГІДНО ЗІ СТРУКТУРОЮ ПРОФЕСІЙНОЇ МОБІЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ

3.1. Професійний розвиток, професіоналізація/деформація кадрів як процес

Зі змісту ст. 1 Закону України «Про державну службу» можна зробити висновок, що основною ознакою державних службовців є організація їх роботи на основі професіоналізму [2]. Тобто професіоналізм розуміється як необхідна умова їх професійної діяльності та професійного розвитку. З цього погляду професіоналізм можна тлумачити як певний результат професійного розвитку.

У свою чергу, професійна діяльність, як об'єкт оцінки ефективності роботи службовця, повинна будуватися скоріше на функціях державних службовців залежно від органу влади, у якому вони працюють, структурного підрозділу та посади (групи посад). Професіоналізм – це не лише набір певних професійно-кваліфікаційних вимог до посади, це процес, притаманний професійному розвитку. Це – процес професіоналізації, якому присвячено сотні наукових праць. Дослідники вказують: працівника потрібно розглядати як динамічну функціональну структуру [271, с.67], проблема виникнення професійної трансформації особистості нині лише теоретично визначена [156, с.38]. Чимало є доказів, що професіоналізація персоналу – це процес [173, с.7; 243, с.22], процес тривалий [203, с.85], тривалий і довготерміновий [271, с.66], а поняття «кар'єра» означає *шлях до успіху, просування* (курсив наш. – *І. Ш.*) в службовій та іншій діяльності [205, с.86].

А. Рачинський виділяє такі сторони в професійному розвитку кадрів державної служби: професійно-кваліфікаційний розвиток; професійно-посадовий розвиток; розвиток операційної сфери професійної діяльності; розвиток мотиваційної сфери у професійній діяльності [242, с.29], що відповідає структурі ПМ і стосується розвитку її двох підсистем – професійного середовища і власне державного службовця. Однак, на нашу думку, розвиток операційної та мотиваційної сфер професійної діяльності стосується не лише особистості у професійному середовищі, а й самого середовища (його функцій в управлінні персоналом), що знайшло відображення в структурі ПМ. У зв'язку з цим варта уваги думка О. Турчинова про те, що якості професіонала формуються саме у процесі засвоєння посади, а не професії [294, с.95]. Тобто посадове зростання (посадовий розвиток) є головною умовою процесу професіоналізації. Така думка є логічною і не суперечить виділенню нами двох видів професійного розвитку: професійно-кар'єрного (посадового) та професійно-кваліфікаційного.

Уособлювачем професіоналізму є працівник, і це його індивідуальна характеристика. З іншого боку, професіоналізм органу влади (організації) складається з професіоналізму кожного його співробітника. Ця залежність демонструє тісний взаємозв'язок між професіоналізмом персоналу й розвитком органу влади (організації). Дослідниками вказується, що розвиток персоналу є найважливішою умовою успішного функціонування будь-якої організації [323, с.145]. Для професійного розвитку важливим є професійне зростання [369, с.91] персоналу. Зауважимо, що розвиток персоналу – це не лише його навчання, як нерідко вказується в науковій літературі. Розвиток – поняття куди ширше і за своїм змістом, напрямками і за наслідками. Структура ПМ відображає в собі процес професіоналізації, його фактори, процеси й елементи.

Однією з атрибутивних якостей процесу вироблення управлінського рішення є його детермінованість системою індивідуальних якостей суб'єкта [171, с.69], які, наприклад, можуть відображатися на темпах соціалізації службовця в колективі. О. Турчинов розглядає професіоналізацію як стан, як ступінь розвиненості спроможностей і професійних якостей, як процес сходження людини до вершин професійного розвитку [294, с.89].

Основними факторами професіоналізації управління визначають: *мистецтво менеджера* (усвідомлення досвіду, комунікативність, інтуїція, культура); *професіоналізм менеджера* (структура знань, дослідницький підхід, перспективність мислення, стиль управління); *професіоналізм персоналу* (базова освіта, відповідність функціональній спеціалізації, динаміка кваліфікації, корпоративні установки); *організація управління, орієнтована на професіоналізм* (пріоритет мотивації професіоналізму, децентралізація управління, гнучкість організації, інноваційність, технології інновацій) [252, с.45]. У класифікації факторів професіоналізації, зробленій Т. Савченко, не важко віднайти елементи структури ПМ.

Отже, під професіоналізацією державної служби ми розуміємо цілісний безперервний процес професійного становлення державного службовця як фахівця і професіонала, що починається з моменту вибору професії, триває протягом усього професійного життя людини і завершується, коли людина припиняє свою професійну діяльність. Результатами професіоналізації можна вважати становлення професіонала, розвиток нових професійно важливих якостей, перехід людини на наступний рівень професіоналізму [303, с.34]. Професіоналізм – справа наживна, – стверджують інші [211, с.162]. Це підтверджує нашу думку про те, що ПМ, як процес, на рівні елементів, що її складають, збігається з процесом професіоналізації. Але за змістом і кількістю елементів, структура ПМ є більш комплексною і структурованою, системною, ніж визначення професіоналізму через наявність здатностей

або здібностей, ПВЯ, професійної компетентності через знання, уміння, навички.

Те, що професіоналізація є процесом у структурі професійної мобільності державного службовця, підтверджує думка Т. Філіпової: «результатами професіоналізації можна вважати становлення професіонала, розвиток нових професійно важливих якостей, перехід людини на наступний рівень професіоналізму і т. ін.». На наш погляд, це професійно мобільний державний службовець, професіонал, який динамічно розвивається на посаді (групі посад), у професії. Далі Т. Філіпова говорить майже про саму ПМ: «Якщо прийняти, що фахова підготовка відображає простір професії, то процес професіоналізації є освоєнням цього простору по вертикалі і по горизонталі» [303, с.34], маючи на увазі, по-суті, визначений нами елемент структури ПМ – професійну освіту (навчання), що є функцією професійного середовища, вертикальний та горизонтальний типи ПМ.

Т. Кошова запропонувала власний погляд щодо ефективної структури професійного розвитку персоналу органів державної влади, який передбачає в ній такі компоненти, як професійно-кваліфікаційний, професійно-посадовий, професійно інноваційний розвиток і професійний саморозвиток [117, с.7]. Якщо перші два компоненти класифіковані відповідно до руху службовця згідно з професійно-кваліфікаційною структурою державної служби, то третій – інноваційний, вже належить до змісту, якості самого розвитку, характеризує його суть, яка може бути як у професійно-кваліфікаційному, так і в професійно-посадовому розвитку. Професійний саморозвиток може належати до трьох попередніх, і, на нашу думку, стосується більше самоосвіти, Я-освіти, самотренінгу як шляхів реалізації власної концепції «Я – професіонал».

Таким чином, професійний розвиток – процес соціалізації, який відбувається в онтогенезі людини, спрямований на засвоєння нею різних аспектів світу праці, зокрема, професійних ролей, професійної мотивації, адаптації, професійних знань, умінь і навичок та інших якостей. Це процес професіоналізації особи, набуття нею професіоналізму, який відображає вплив на особистість всіх елементів структури ПМ. Професійний розвиток включає індивідуальний внесок людини (групи) у професію. Професіоналізація – це процес становлення професіонала. Цей процес включає і вибір людиною професії з урахуванням своїх ціннісно-орієнтаційних якостей, інших власних можливостей, спроможностей, здатностей і здібностей; засвоєння правил і норм професії; формування і усвідомлення себе як професіонала, збагачення досвіду професії за рахунок особистого внеску, розвиток своєї особистості засобами професії та ін. У цілому професіоналізація – це одна із сторін соціалізації, подібно до того як становлення професіонала – один з аспектів розвитку особи в суспільстві.

3.2. Компетентнісні якості структури професійної мобільності

3.2.1. Здатності та здібності

Якості, які формують професійну компетентність і професіоналізм державного службовця, часто характеризуються науковцями через використання таких термінів, як «здатність» та «здібність». Такий підхід, в умовах, коли ці терміни в українській мові по-різному відображають російське слово «способность», створює чимало перешкод як для наукового та адекватного сприйняття самого змісту цих термінів, так і для їх ідентифікації та діагностики в професійному розвитку персоналу.

У даному дослідженні російськомовне слово «способность» дослівно перекладається нами як «спроможність» (як якість, властивість, талант, обдарованість), оскільки в російсько-українських словниках слово «способность» перекладається в тому числі й словами «здатність»/«здібність» [9, с.1142-1143; 194, с.640], які відповідно до термінології, що склалася в професіографії державної служби в Україні, синонімами не вважаються.

Н. Поліщук вказує, що *здатність* – це вміння, можливість робити, виконувати щось, поводити себе певним чином; індивідуально-психологічні особливості, які визначають успішність виконання діяльності або ряду діяльностей, що не зводяться до знань, умінь і навичок; індивідуально-психологічна особливість людини, яка відображається в її готовності до оволодіння певними видами діяльності та їх успішному виконанні; природна обдарованість або вміння, а також можливість робити певні дії. Отже, на думку Н. Поліщук, *здатність* формується протягом допрофесійного типу мобільності, протягом дитинства, юності, дошкільної та шкільної освіти. Якщо *здатність* вважати обдарованістю або вмінням, то вчені вказують на «повну залежність між становленням людини як суб'єкта та її обдарованістю» (див. [246, с.237]). Отже, *здатність* – це, швидше, щось первинне, вроджене, ніж набуте.

Здібність – це «сплав» природженого і набутого, наслідок наявних задатків і сприятливих умов для їх розвитку; психологічні особливості, що забезпечують легкість та швидкість засвоєння знань, умінь і навичок, але не зводяться тільки до цього (Б. Теплов, С. Рубінштейн); як обдарування, талант, талановитість, нахил до чогось; властивість, особливість, що виявляється в умінні щось робити; нахили до якоїсь діяльності, творчості; певні потенції людини для реалізації в конкретній діяльності, потенційні можливості і задатки [223, с.194]. Т. Шульц, отримавши Нобелівську премію у 1979 р., запропонував таке визначення: «Усі людські здібності є вродженими або набутими. Кожна людина народжується із індивідуальним комплексом генів, що визначають його вроджені здібності. Набуті людиною цінні якості, можуть бути підсилені

відповідними вкладеннями, ми називаємо їх *людським капіталом*» [202, с.272-273]. Отже, у даному випадку здібності, це як вроджене, первинне так і набуте, вторинне.

Інші автори визначають *здатність* як психічний та фізичний стан особи, в якому він готовий до успішного виконання певного виду продуктивної діяльності; а *здібність* – як особливості особи, що є суб'єктивними умовами успішного здійснення певного виду продуктивної діяльності. Здібності пов'язані із загальною орієнтованістю особи, з її нахилом до тієї чи іншої діяльності [201, с.7]. На думку Ф. Хміля здібності – це анатомо-фізіологічні і психічні якості людей, що дають їм змогу засвоювати знання і набувати навички для виконання певної корисної діяльності [310, с.85]. І. Дробот визначає професійну здібність як індивідуальну своєрідну структуру психологічних властивостей суб'єкта професійної діяльності, які виявляються на основі існуючих задатків під час професійного навчання і діяльності, загальних та соціальних здібностей та включення їх у свою структуру. Професійні здібності визначають успішність професійного навчання і оволодіння складними елементами професійної діяльності [69, с.226]. Отже, і в даному випадку здібність – дещо вроджене і вже щось набуте особистістю.

У словнику з управління персоналом «здібності персоналу» характеризуються як група якісних характеристик персоналу і вимог, що висуваються до посади чи робочого місця. Під здібностями персоналу розуміється рівень освіти, обсяг знань, професійні навички, досвід роботи у відповідній сфері діяльності, навички співпраці і взаємодопомоги, можливість взаємозаміни співробітників та ін. (див. [223, с.195]). Отже, у даному тлумаченні – це, скоріше, набута якість суб'єкта професійної діяльності, яка перебуває власне у полі ПМ як явища, притаманного будь-якій професії.

Ці синонімічні терміни, зміст яких діалектично пов'язаний, повністю придатні для вживання в професіології державної служби, незважаючи на протилежну думку Н. Поліщук, яка пропонує використовувати лише слово «здібність». Отже, терміни «здатність» і «здібність», на наше переконання, повністю придатні для оцінки якостей професійно мобільної особи і мають право на місце в структурі ПМ як окремого її елемента.

Досліджуючи професіоналізм державних службовців, А. Рачинський стверджує, що професійні здібності – це індивідуальна, своєрідна структура психологічних властивостей суб'єкта професійної діяльності на основі існуючих задатків, загальних і соціальних здібностей та включення їх у свою структуру. «Професійні здібності виражають успішність професійного навчання і оволодіння складними елементами професійної діяльності», – вказує він [242, с.27], роблячи наголос на важливості професійної навчальності. Термін «здатності» А. Рачинський

не використовує. Аналогічної думки щодо професійних здібностей дотримується М. Синявіна [261, с.174]. Використання терміна «обдарованість» також не вирішує проблеми. На нашу думку, обдарованість стосується, скоріше, здатності (задатків як основи для спроможності особистості), однак і його тлумачення в літературі має дискусійний характер.

Д. Дзвінчук управлінські здібності керівників відносить до загальних здібностей, які є складовою показників професійної компетентності. Автор виділяє, як складові якості професійної компетентності, такі показники: *здібності до організації та комунікації* (спроможність керувати командою, ініціатива та автоматизація, загальне знання державного управління, досвід управління, нахил до творчості, юридична освіта); *загальні здібності* (особисті взаємини, презентація, спрямування персоналу, підтримка робочої атмосфери, розподіл завдань, спілкування); *прийняття рішень* (передбачення реакції, аналіз проблеми, новації, ідентифікація ключових проблем); *управлінські здібності та особисті якості* (підбір кадрів, довіра, планування, координація) (див. [223, с.195]).

В іншому випадку Д. Дзвінчук, А. Сіцинський, Н. Левицька (див. [223, с.195]) до змісту управлінських якостей включають організаційні здібності: здатність налагодити колегіальну форму керівництва; здатність сформуванню талановиту команду спеціалістів і управлінців середньої ланки; уміння розподілити права й обов'язки між підлеглими, налагодити облік і контроль за їх роботою, вчити, виховувати та спонукати людей до праці; інтуїцію – здатність передбачати шанс реального втілення плану, програми, проекту в практику з урахуванням певних критеріїв; потенційну спроможність зайняти позицію лідера; комунікативні навички; здатність чітко організувати власну роботу, визначати поточні і перспективні завдання організації чи державної установи тощо. О. Стасюк окремо виділяє організаційно-управлінські здібності [275, с.54].

Коментуючи дані підходи з позиції структури ПМ, вкажемо, що через здатності і здібності можна скласти вимоги до професійної компетентності, у вигляді знань, умінь і навичок. Однак у структурі ПМ вони виділені нами як окремий елемент, нарівні, наприклад, з ПВЯ. Так, здібності, розроблені персонально Д. Дзвінчуком, можна визначити і через професійно важливі якості, і через знання, уміння й навички (як професійну компетентність). Зауважимо, що вказані здібності є необхідними як для керівників органів влади, так і для тих, хто здійснює управління персоналом.

З наведених авторами управлінських якостей так і не зрозуміло, які з них вимагаються професійно-кваліфікаційними характеристиками тієї чи іншої посади, а які властиві особі як її природна здатність, яку можна виявити на самому початку роботи людини в державному апараті. Також ми не отримуємо відповіді на те, яким чином ці управлінські

якості особи розвиватимуться за умов, наприклад, несприятливого професійного середовища, коли керівник установи, як і будь-який державний службовець нижчого рангу, через численні обставини потрапить у процес професійної або кваліфікаційної деформації і його початкові здатності не отримуватимуть розвитку у вигляді його ж здібностей.

Очевидно, через таку дискусійність у визначенні змісту «здатності» та «здібності», Н. Поліщук прийшла до розуміння того, що управлінські здібності керівника необхідно виділити з тих, які надані йому від природи, на відміну від набутих, і без яких він не може відбутися як керівник. Хоча як, власне, назвати ці набуті якості – не уточнила. Л. Кудряшова називає це «загальною спроможністю до управління» [87, с.176], що вказує на правильність обраного нами шляху стосовно перекладу слова «способность» як «спроможність».

Н. Поліщук пропонує перелік особистісно-ділових, розумових, професійно-важливих якостей керівника за такими напрямками, які, на наш погляд, так і не надають розуміння того, які серед них є здатностями, а які – здібностями, що розвинулися вже під час професійного розвитку особи [223, с.196]: *мислительські здібності* – системність мислення, динамічність та гнучкість, нестандартність; *розумові здібності* – пам'ять, якість і форма запам'ятовування, уважність, здатність формулювати свої думки; *інтелект* – знання, профіль та рівень освіти; *організаторські здібності* – спроможність керувати командою, досвід управління, нахил до творчості, спрямування персоналу, підтримка робочої атмосфери, розподіл завдань, здатність чітко організувати власну роботу; *комунікативні здібності* – ефективність спілкування з громадянами, гнучкість, передбачення реакції громадян на рішення та пропозиції, ведення переговорів; *особистісні якості* – відповідальність у прийнятті рішень, ініціативність, адаптивність, мотивація, готовність до навчання, здатність витримувати довгострокові стреси, фізичні та розумові навантаження. Отже, ми ще раз повертаємося до визнання того, що на практиці чітко розмежувати особисті та професійні, природні та набуті якості дуже важко.

Чимало якостей, наведених нами вище, також певною мірою абстрактні й у такому вигляді не можуть впроваджуватися для оцінювання ефективності роботи службовця. Взяти, наприклад, такі якості, як «спрямування персоналу», «гнучкість», «мотивація», які майже нічого не говорять про конкретність ситуацій, в яких варто схвалювати рішення керівників в різні періоди його роботи на посаді. Стаж роботи на посаді не може автоматично означати збільшення тих чи інших якостей, тому що ступінь їх розвитку, скоріше, визначається досвідом. Часом молоді керівники більш ефективні, ніж ті, що у віці, й навпаки. До того ж мотивація є не тільки внутрішнім активізатором, на якому базується професійна задоволеність особи, а й наслідком зовнішньої

мотивації, яка формується самим професійним середовищем, системою нормативно-правового забезпечення державної служби (заробітна плата, преміювання, пільги, об'єктивність оцінки, система професійної освіти (навчання) та ін.), персонально керівництвом.

Управлінські здібності називають важливим критерієм у типології державних службовців, очевидно, маючи на увазі здібності як критерій безперервної оцінки персоналу. До них, наприклад, відносять з невідомої причини здатність налагодити колегіальну форму керівництва (особливо для керівників). Розвиток даного принципу діяльності державного апарату, вказує Н. Грінівецька, означає залучення до процесу вироблення і планування рішень усіх тих, кого це безпосередньо стосується, співпрацю керівника з експертами, з командою спеціалістів, колективом у цілому, зовнішніми консультантами при розробці варіантів найважливіших проектів і планів. Відповідальний момент, – продовжує вона, – поєднання колегіальності при обговоренні альтернативних варіантів і вибір критеріїв оцінки та персональна відповідальність за вибір конкретного проекту і його реалізацію як у регіоні, так і в цілому в державі [54, с.223]. Н. Грінівецька не розрізняє здатності і здібності, вказуючи, що «у групі професійних здібностей державного службовця виділяється здатність до безперервної адаптації поведінки» [54, с.224]. Профіль здібностей, за Н. Грінівецькою (які можна також назвати й ПВЯ, знаннями, уміннями й навичками. – *І. Ш.*), має такий зміст: мистецтво ведення ділових переговорів, уміння встановлювати і підтримувати особисті контакти з начальством, колегами, підлеглими, партнерами є досить важливим способом підвищення ефективності праці лідера-керівника. Він повинен володіти унікальним даром залучати таланти, збуджувати їх енергію, раціонально використовуючи час і кваліфікацію, створюючи умови для реалізації їх творчого потенціалу, життєвих проектів, корисних для держави [54, с.224].

На відміну від Н. Грінівецької, І. Нинюк зосереджує свою увагу і на здатностях, і на здібностях: до колегіальної форми роботи, поєднаної з персональною відповідальністю [173, с.52]; здібність до самостійної орієнтації в державно-службовій діяльності на основі передових уявлень про її призначення й соціальну цінність [173, с.111]; здібності та якості особистості державного службовця: аналітичність, масштабність і системність мислення; готовність взяти на себе відповідальність; уміння бачити виниклу проблему в цілому й головну її ланку – окремо; здатність бути твердим у відстоюванні своїх переконань та позицій; організаторські здібності, здібності до лідерства, уміння працювати з людьми, людяність у поєднанні з вимогливістю [173, с.54]. Однак структурованого уявлення про формування цих якостей державного службовця ми не отримуємо, як і розуміння того, як саме їх оцінювати та ними управляти впродовж усієї кар'єри державного службовця; у якій взаємодії вони перебувають з

іншими комплексами якостей, які акумулює в собі професійна компетентність.

Інші вказують на спроможності співробітника до колегіальної роботи [75, с.202], цінність доброти, надійності, тактовності і ввічливості, свідомість (можливість жертвувати особистими інтересами заради суспільних або інтересів колективу, в якому він працює) [66, с.28]. О. Стасюк до здатностей державних службовців (щоправда, керівної ланки) відносить: здатність об'єктивно оцінити загальноекономічну і соціальну ситуацію, що склалася в регіоні чи керованій ланці роботи, і знаходити реальні шляхи усунення несприятливих умов чи обставин; здатність стратегічно мислити, сприймати радикальні зміни; оперативно оцінювати загальноекономічну й соціально-політичну ситуацію, сприймати радикальні зміни і адекватно діяти; здатність діяти (компетенція до дії), яка диференціюється на такі чотири блоки: фаховий або професійний рівень, володіння методикою управління, здатність спілкуватися з іншими, здатність спілкуватися із самим собою. Важливою якістю в цьому плані О. Стасюк вважає здатність реалізувати знання, здатність діяти, власну ініціативу [275, с.51-53], що вказує на важливість динамічних якостей у процесі професіоналізації. Зауважимо, в аналізованому переліку здатностей у версії О. Стасюка, вони скоріше є здібностями, як суб'єктивними умовами успішного здійснення певного виду продуктивної діяльності, іншими словами ПВЯ, приміром, «здатність формувати робочу команду».

Невизначеність науковців у розумінні не лише здібностей і здатностей, але й усього комплексу тих характеристик персоналу, з яких складається професійна компетентність, професіоналізм державних службовців певним чином детермінує відповідне нерозумінням самими службовцями, що саме є результатом їх роботи, що є їх професійною компетентністю, професіоналізмом. Наводимо дані опитування 190 державних службовців різних категорії за віком, базовою освітою, галуззю управління Харківської, Сумської, Полтавської та Луганської областей, проведене у 2001 р.: 35% опитаних вважали, що основа професіоналізму – це багаторічний досвід роботи в адміністрації, 27% вказували, що це – вища освіта і ще 20% – професійні й особисті знайомства. Більшість опитаних вважала, що вони є інтелектуальною елітою держави [351, с.273]. Однак наведені цифри свідчать, що персонал органів влади має надто віддалене уявлення про те, що таке професіоналізм і з чого він складається. Інші управлінці, а саме посадові особи місцевого самоврядування, під час такого ж опитування (Інститут проблем державного управління та місцевого самоврядування НАДУ, 2005 р.) професіоналізм поставили аж на п'яте місце, після таких якостей фахівця, як чуйне та уважне ставлення до людей, працьовитість, здатність іти на ризик, інноваційне мислення [106, с.153], хоча якості, які посіли перші чотири місця, неможливо відірвати від такого системного,

комплексного та діалектичного явища, процесу й результату професійного розвитку, яким є професіоналізм.

У грудні 2002 р. було проведено опитування 630 державних службовців ОДА РДА Чернівецьким ЦППК з метою визначення рівня їх професійної компетенції (очевидно, професійної компетентності). Результати «говорять про середній, але достатній рівень професійної компетенції адміністративного персоналу» [325, с.539]. Вкажемо на те, що компетенція визначається не особисто працівником органу влади, а відповідним законодавством, нормативно-правовою базою, регламентами, посадовими інструкціями і повинна будуватися на місії органу влади, його цілях, завданнях, функціях. Згідно з іншими результатами, проведеними ХарРІ НАДУ в 2001-2003 рр., 94% опитаних державних службовців Харківської області оцінили власний рівень професійної підготовки як такий, що вміщує в собі необхідні знання, уміння та навички. Проте дані цього опитування свідчать не про «об'єктивно визначений рівень професіоналізму державних службовців з використанням певних критеріїв, вимог, стандартів», а лише про суб'єктивну оцінку службовцями свого власного професіоналізму. Водночас інші дані вказують, що 97% державних службовців не мають знань, умінь і навичок у сфері державного управління [134, с.131].

Таким чином, здатності особи орієнтовані на вроджені її властивості і якості, а здібності – на набуті. У такому вигляді ці категорії придатні для використання в професіології. Здатності і здібності перебувають у взаємному зв'язку з іншими якостями особистості, віднесеними до підструктури 2 структури ПМ і відтак можуть характеризувати професійну культуру державного службовця, ПВЯ, його професійну компетентність, професіоналізм. Здатності і здібності найкраще вказують на ту особистісну трансформацію, яка відбувається в професійній діяльності індивіда, якщо порівнювати його допрофесійний період у розвитку і власне в сам період.

Можливі й інші тлумачення, але лише за умов того, що всі дослідники їх будуть дотримуватися, аби позбавитися плутанини та підвищити структурованість і практичну спрямованість отриманих наукових результатів. В іншому випадку використання термінів «здатність» і «здібність» залишатиметься неефективним.

3.2.2. Професійно важливі якості

У науковій літературі триває процес визначення важливих професійних якостей державного службовця, «ідеалу його діяльності» [87, с.167]. Значний її обсяг, присвячений професіоналізації персоналу, зосереджений на створенні різного роду переліків, шаблонів, матриць якостей державного службовця, класифікацій такої важливої складової

професійної компетентності і професіоналізму, професійної мобільності, як ПВЯ. Як справедливо зауважують деякі дослідники, професійно важливі особливості та якості керівників розкриваються в поняттях, що характеризують не тільки рівень спеціальних знань, умінь та навичок у сфері державного управління, але і стан здоров'я, функціональну витривалість, а також ціннісні орієнтації, мотивацію, здібності, які, у свою чергу, співвідносяться з професійною придатністю займаній посаді [221, с.167]. Така думка є прикладом розуміння того, що професійний розвиток державного службовця є результатом взаємодії численних факторів, які характеризують як самого службовця, так і професійне середовище, умови роботи людини в ньому (підструктур структури ПМ).

ПВЯ – індивідуальні особливості людини, які забезпечують успішність професійного розвитку і здійснення професійної діяльності. ПВЯ, як динамічний елемент структури ПМ, є індивідуальним результатом як професійного розвитку, так і соціального буття людини в цілому.

До профілю ідеального працівника Ф. Хміль відносить такі особистісні якості: освіта, досвід, вік, стан здоров'я, знання іноземних мов, уміння організувати власну працю, уміння працювати в групі, уміння спілкуватися, здатність до прийняття рішень, уміння переконувати, стресостійкість, емоційна стабільність, виконавча дисципліна, розсудливість, відповідальність, ініціативність, схильність до ризику, чутливість до слабких сигналів, готовність до навчання [311, с.72]. Інші особисті якості працівника, виділені Ф. Хмілем, такі: *моральні якості*: працелюбність, принциповість, чесність, обов'язковість, самокритичність; *вольові якості*: енергійність, наполегливість, твердість, працездатність, комунікабельність (дружелюбність, контактність, авторитет); *організаторські якості*: цілеспрямованість, ініціативність, самостійність, зібраність, дисциплінованість, задатки лідера [311, с.320]. На наш погляд, цьому профілю бракує системності.

У будь-якому випадку якості людини повинні бути відомими їй та її оточенню, аби можна було налагодити ефективну взаємодію людей заради успішного досягнення не лише цілей тієї організації, де вони працюють, а й самореалізації [66, с.26]. Це, насамперед, потрібно людям, які не мають розвинених навичок для самооцінки, визначення власної професійної спрямованості. Таку функцію професійного середовища повинна виконувати, приміром, система добору (відбору) та оцінки персоналу або система професійної освіти (навчання), включаючи самоосвіту, які на практиці повинні вказати державному службовцю вимоги як до добору на державну службу, так і до його професійного розвитку.

«Оскільки різні люди мають різну волю та способи її прояву, то вони, – вказує В. Бакуменко, – відрізняються й засобами прийняття рішень. Серед основних характеристик людини, що впливають на

прийняття рішень, він називає ступінь схильності до ризику; особисті уподобання при виборі засобів досягнення результату; досвід реалізації засобів управлінських впливів; ступінь розвинутої інтуїції; особисті цілі. Останні визначаються особистісною системою цінностей; матеріальним становищем; віком; оточенням, в якому людина функціонує та в якому вона виховувалася; сімейним станом; станом здоров'я. Важливим є авторитет керівника» [13, с.66-67].

Однак нормативні документи, які регламентують професійні вимоги до державного службовця в Україні, подають ці вимоги абстрактно, неконкретно, статично, без урахування об'єктивного процесу професіоналізації кадрів або їх професійної деформації. Так, Довідник типових професійно-кваліфікаційних характеристик (далі – ТПКХ) посад державних службовців особистими вимогами для всіх державних службовців називає: принциповість, рішучість і вимогливість у дотриманні чинного законодавства щодо вирішення питань розбудови незалежної України; ініціативність, особисту ввічливість, тактовність та витримку [68, с.12]. Узагальненість подібного підходу свідчить про нехтування укладачами таких нормативних актів здобутків та рекомендацій вчених щодо проблем професіоналізації кадрів, про неврахування того факту, що професіоналізація є тривалим і складним процесом зростання/деформації кадрів, який вимагає системного підходу для формування ефективного професійного середовища, диференціації вимог до державного службовця залежно від стажу його роботи, базової освіти, досвіду, посади, перспектив кар'єрного зростання та багатьох інших чинників. Не обумовленим, як теоретично так і практично є норма Довідника ТПКХ, приміром, про необхідність принциповості, рішучості і вимогливості державного службовця, які з незрозумілих причин стосуються тільки дотримання чинного законодавства щодо вирішення питань розбудови незалежної України. Проте функції державного службовця не обмежуються дотриманням законодавства.

З цієї позиції актуальним є роз'єднання ПВЯ державного службовця на ті, які необхідні при доборі на службу, і ті, які повинні розвивати державні службовці в процесі професійної діяльності [344, с.201]. Аналогічної думки дотримується І. Дробот, пропонуючи виділити два рівні якостей, за якими може і повинна діяти посадова особа: первинні (початкові якості, вихідні), якими має володіти людина, що претендує на відповідну керівну (і не лише керівну. – *І. Ш.*) посаду, і набуті, що формуються у процесі перебування на посадах, накопичення досвіду і просування за ієрархією [69, с.226]. Ці якості, на нашу думку, можна визначити через здатності і здібності. Подібний підхід до поділу ПВЯ пропонує М. Івашов. Він виділяє ділові (професійно-кваліфікаційні) та особистісні якості [90, с.171]. На службові та неслужбові ролі, що виконуються державними службовцями, вказує Н. Грінівецька [55, с.199].

Отже, запровадження подібних класифікацій найбільше відповідає структурі ПМ державного службовця з принципами особистісно-орієнтованого підходу в його професійному розвитку. Н. Грінівецька вказує: «на державну службу повинні прийти люди з надійними ціннісними орієнтаціями на зміцнення української державності, громадянськими переконаннями, державною волею і державною поведінкою, закріпленою в нормах їхньої особистої культури і практичної життєдіяльності. Вони повинні бути... виразниками корінних інтересів, світогляду, надій і сподівань українського народу» [55, с.195]. В іншій публікації вона надає такі ПВЯ: прагнення до суспільної справедливості, правди, чуйності, громадянської позиції, громадянської культури, громадянської свідомості, громадянськості – ідеал українського державного службовця [54, с.221].

Звісно, вказують інші науковці, що в громадянському суспільстві ці потрібні якості первісно присутні більшою мірою [46, с.328]. З іншого погляду, позитивний імідж органів державного управління в демократичному суспільстві є одним із елементів довіри населення до них. Формування позитивного іміджу владних інституцій повинно сприяти, з одного боку, підтримці населенням демократичних перетворень у суспільстві та налагодженню ефективного зворотного зв'язку, а з іншого – підвищенню рівня ефективності діяльності органів влади. Саме тому створення позитивного іміджу як окремо взятого державного службовця, так і всієї системи державного управління є однією із найбільших турбот у всіх розвинутих державах [108, с.156].

Загальногромадянські якості, наприклад, можуть передбачати: розвиток підвищеного відчуття відповідальності і громадянської свідомості, у тому числі ряду специфічних етичних якостей, таких як громадянський обов'язок; впровадження у поведінку навичок мотивуючого і мотивованого впливу на оточуючих; чесність і нездатність до корупційного впливу [46, с.328]. Дослідники основні ПВЯ формують також через професійні принципи, які включають: наявність спеціальних знань з галузі політології, економіки, соціальної психології, історії і теорії світового і вітчизняного державного управління, соціології, права та ін.; уміння використовувати ці знання; прагнення постійно підвищувати свій професійний рівень [46, с.328]. Отже, ми бачимо, що на практиці ПВЯ часто подаються через знання, уміння, навички, які складають професійну компетентність.

Російськими дослідниками ПВЯ часто подаються і через категорію «способність», в якій з теоретичної позиції можна виділити і здатності, і здібності. Спроможності разом з уміннями розглядає Л. Горюнова, маючи на увазі професійно мобільну особу: адаптуватися, самостійно орієнтуватися у професійному світі; легко навчатися, вибудовувати вектор власного кар'єрного зростання, виявляти готовність до зміни видів діяльності, поведінських ролей, уміти перетворювати себе у професії і

реальності, що оточує; здатність впливати на оточуюче середовище і події, які у ньому відбуваються, використовувати їх для власного розвитку; розвивати власну компетентність у професії, соціальному житті, культурі, самоосвіті, виявляючи різні види мобільності: соціальну, культурну, соціокультурну, академічну, професійну [44, с.17].

Іншу модель (перелік взаємопов'язаних показників особистісно-професійних проявів) компетенцій управлінця Ч. Вудрафа подає О. Вязігін:

1. Широта знань, кругозору для того, аби бути добре інформованим.
2. Гострота аналізу і сприйняття, необхідна для того, щоб ясно все розуміти.
3. Адаптація в ситуаціях зміни.
4. Організованість, яка забезпечує продуктивність роботи.
5. Стремління (прагнення) отримати результат.
6. Упевненість в собі, необхідна, аби йти власним шляхом.

Чуйність, аби сприймати думку тих, хто навколо.

7. Співробітництво, необхідне для роботи з іншими людьми.
8. Терпіння, аби перемагати у довготерміновій перспективі [36, с.25-26]. До переліку ПВЯ інші додають емоційну стабільність [66, с.106].

О. Вязігін також надає компетенції управлінця за ранжуванням згідно з експертним опитуванням: гострота аналізу і сприйняття, організованість, прагнення досягнути результату, впевненість, чуйність, співробітництво (навички. – *I. III.*); адаптаційність, терпіння, широта знань [36, с.27]. Далі він (за Ч. Вудрафом) формулює три основні характеристики успішного управлінця: емпатія (спроможність сприймати позиції інших людей, як результат, знаходити з ними спільну мову і впливати на них), наполегливість (стремління до досягнень, честолюбства – любові до честі (гідності? – *I. III.*), відповідальності) і професійні знання (людина ніколи не зможе стати професіоналом, експертом, якщо у неї відсутні аналітичні спроможності, системне мислення), системне розуміння своєї професійної діяльності [36, с.30]. На думку інших дослідників, державний управлінець соціально-політичної сфери повинен: розуміти сутність стану соціально-політичних та управлінських процесів; знати інформаційну технологію та засоби комунікації, вміти письмово й усно викладати свої думки; вміти, спираючись на здоровий глузд, керувати трудовими і матеріальними ресурсами; самокритично оцінювати власну діяльність; працювати над своїми фаховими вміннями [246, с.239]. У даних профілях ПВЯ елементи структури ПМ відображені надто епізодично.

Інші автори відзначають стійкий позитивний вплив на результати діяльності лише трьох факторів: комунікабельність, абстрактне мислення і радикалізм [66, с.106], що є вкрай вузьким розумінням ПВЯ.

В. Сороко надає професійні та ділові якості, поділені ним на 3 блоки: *особистісний* (активність, ділова спрямованість, комунікація, мотивація, вміння приймати правильні рішення); *інтелектуальний* (компетентність, аналітичність мислення); *діловий*, пов'язаний з особливостями нервової системи (сила і лабільність нервових процесів у розумово-мовній діяльності, працездатність, стійкість до стресів, емоційна стійкість). Однак відразу ж В. Сороко вказує на змінюваність такого переліку якостей, адже в кожному конкретному випадку визначення цих якостей залежить від: вибору місця роботи державними службовцями; ситуацій, що виникають у повсякденній роботі на тій чи іншій посаді; конфліктів; мотивації до зміни роботи; інновацій, що пов'язані за змінами характеристик трудового (професійного. – *I. III.*) середовища; змісту, форм і методів набуття відповідних знань і навичок професії державного службовця; професійно-кваліфікаційних характеристик державних службовців [271, с.67-68].

Державний службовець – це урядовець, який здатний завдяки своєму професійно-освітньому рівневі оптимізувати управлінські структури, володіти аналітико-прогностичним методом, виявляти і вирішувати комплексні завдання перехідного періоду від економічних до соціальних реформ; працювати в граничних ситуаціях, знімати гострі протиріччя у всіх сферах їх прояву – обов'язок державного службовця [17, с.66-67]. Але таке тлумачення позбавлене діалектики суспільно-політичного розвитку, оскільки конфлікт інтересів є важливим рушієм політичного процесу, процесу державного управління. Справа, мабуть, полягає в тому, яким чином знімати ці протиріччя: реальним вирішенням проблем суспільства або шляхом «латання дірок», схваленням неадекватних та водночас популістських рішень.

Сучасний чиновник повинен відрізнитися єдністю стратегічного мислення та здатністю відстоювати національні інтереси [281, с.297]. Інтелектуальний характер управлінської діяльності відзначають інші дослідники [40, с.21]. Г. Атаманчук говорить про кадри державної служби як про категорію людей, які спеціально підготовлені і професійно зайняті в процесах формування і реалізації державно-управлінських впливів [12, с.360]. Його думку продовжує М. Осійчук, вказуючи, що державна служба зараз вимагає професіоналів, людей, які прагнуть зробити життя суспільства кращим, можуть дивитися на державні справи далекоглядно і стратегічно [202, с.273]. Не останню роль в цьому відіграє розвиток нового політичного мислення, нетерпиме ставлення до проявів догматизму, службових зловживань та ін. [198, с.156]. На нашу думку, такого погляду на зміст ПВЯ замало, важливіше говорити про управлінські рішення, науково обґрунтовані, далекоглядні, системні, стратегічні.

На думку О. Губи, показники ділових якостей – це відповідальність, працьовитість, професіоналізм та компетентність,

здатність іти на ризик, схильність до розв'язання питань інтуїтивно, уміння враховувати пропозиції своїх підлеглих, ініціативність і творчість, чуйне і уважне ставлення до людей; підкреслюючи, що ініціативність, творчість і здатність до аналітичної роботи в державних службовців розвинуті недостатньо [56, с.12-13]. А. Рачинський під якісними характеристиками персоналу пропонує розуміти: *здібності* (рівень освіти, обсяг знань, професійні навички, досвід роботи у певній сфері тощо); *мотивації* (коло професійних та особистих інтересів, прагнення зробити кар'єру і т. ін.); *властивості* (особисті якості, які впливають на виконання певної професійної ролі) [241, с.75]. Якісні характеристики, запропоновані А. Рачинським, є доволіно скомпонованими. Однак вони підтверджують структурованість професійної компетентності державного службовця, оскільки здібності залежать від професійних інтересів, інших якостей особи, віднесених нами до підструктури 2 структури ПМ, у тому числі й ціннісно-орієнтаційних. У свою чергу, професійна мотивація – далеко не єдиний фактор професійного середовища, що впливає на якісні характеристики персоналу.

Серед особливостей прикладення знань, енергії і праці людей, які належать до персоналу державного управління, Г. Атаманчук виділяє такі:

а) виконується праця, яка виражається в *обґрунтуванні цілей і напрямків суспільного розвитку*, в конкретній організації і регулюванні громадської життєдіяльності (публічних відносин), свідомості, поведінки і діяльності мільйонів людей (упорядкування приватних взаємозв'язків);

б) праця – *інтелектуальна, психологічно насичена, дуже відповідальна*, яка полягає в основному в усвідомленні і продукуванні найскладнішої управлінської інформації і впливу на людей;

в) в усіх зусиллях імпліцитно (внутрішньо притаманно) проявляється *державна влада*, яка надає їм авторитет і необхідну гарантію;

г) наукові знання, мистецтво і досвід цих людей безпосередньо не створюють споживчі цінності і не задовольняють індивідуально-особистісні потреби, але формують особливий *духовно-матеріальний «продукт»*, який забезпечує раціональність, гармонійність і ефективність суспільних відносин, явищ і процесів;

д) праця, яка виконується персоналом державного управління, є *високопрофесійною* і висуває до кожного з його суб'єктів (виконавців) жорсткі вимоги щодо підготовки, особистісних дарувань, поведінки і спілкування з людьми [12, с.360-361].

Типам ПМ, виділеним нами, повністю відповідає класифікація якостей державних службовців, розділених Г. Атаманчуком на первинні (початкові) і набуті [12, с.362-363, 567]. Первинні (початкові) якості вбачаються: у *загальнокультурному аспекті* – загальній підготовці; цільових та ціннісних життєвих орієнтаціях; досвіді спілкування з

людьми; певних етичних та естетичних навичках; культурі мовлення; у діловому (професійному) – компетентність у питаннях управління у відповідній (згідно з керованим об'єктом) сфері суспільного життя; трудова активність, перевірена практикою (міжпрофесійний тип ПМ. – *I. Ш.*); досвід громадської та державної діяльності; дисциплінованість, сформоване відчуття відповідальності за результати праці; уміння підвищувати власну кваліфікацію; в особистісному – моральна стійкість, чесність, самостійність, розвинена воля, рішучість, ініціативність, комунікабельність, надійність.

Ділові якості О. Воронько, у свою чергу, визначає через: знання керівником об'єкта управління, володіння основами управління, уміння акумулювати досвід у галузі управління, наявність адміністративних здібностей; стиль керівництва [33, с.15].

Вкажемо на те, що модель управління ПМ державного службовця повністю забезпечує також необхідність розвитку і розгортання цих якостей під час просування (кар'єри), про що говорить Г. Атаманчук. Тим паче, що формування кар'єри службовця, в якій відправною її точкою є така якість, як ПМ, унеможливить спостерігати ситуації, коли «керівники відрізняються більш низькими інтелектуальними і професійними якостями, ніж їх підлегли, і часто діють за підказками і «заготовками» останніх» [12, с.363]. «Думання» і «розуміння» В. Луговий вважає пріоритетними якостями стосовно «дій» і «використання» [140, с.17]. Дослідниками вказується на необхідність «схильності персоналу до інновацій» [190, с.26]. Про визначальну важливість стратегічного і тактико-оперативного мислення, що передбачає уміння мислити глобальними категоріями, самостійно приймати рішення, планувати, спілкуватися і грамотно вести переговори, пишуть інші автори [59, с.25].

На думку В. Малиновського, сучасні державні службовці повинні мати якості, необхідні для здійснення нормативно-проектних, аналітичних, організаційно-розпорядчих, консультативно-дорадчих та контрольних функцій, а також бути здатними запроваджувати цінності демократичної, правової, соціальної держави та громадянського суспільства, неухильно відстоювати права і свободи людини і громадянина; вирізнятися професійними уміннями й навичками, що ґрунтуються на сучасних спеціальних знаннях, аналітичних здібностях та майстерності застосування засобів і методів управлінської науки, стратегічним мисленням та особистими якостями, необхідними для прийняття та успішної реалізації управлінських рішень [148, с.142-143].

Розвиваючи проблему аналітичних здібностей державного службовця (які можна розуміти як його ПВЯ або знання, уміння, навички. – *I. Ш.*), про важливість формування у нього аналітичних функцій пише З. Балабаєва [14]. Вони досягаються завдяки включенню в професійне навчання державних службовців такої дисципліни, як методика ситуаційного аналізу. Для цієї форми аналітичної практики характерною

є міждисциплінарність. На думку З. Балабаєвої, мистецтво ситуаційного аналізу полягає в умінні подати конкретну проблему в системному вигляді, визначити головні причини її виникнення, указати коло інтересів замовника і потенціал його ресурсів щодо її вирішення. Проте як саме сформулювати це мистецтво, які форми та методи використовувати в безперервній освіті чиновника, у публікації мови не йдеться.

На галузевій спрямованості ПВЯ зосередилися В. Ребкало, М. Пірен, вказавши на найбільш значущі якості сучасного управлінця соціально-політичних процесів: якості, що визначають ставлення управлінця власне до себе і свого саморозвитку; вольові якості – наполегливість, витримка, стесостійкість; емоційно-динамічні якості – почуття гумору, життєрадісність; якості, що визначають вчинки управлінця – організованість, послідовність, відповідальність, схильність до ризику; ставлення до колег і підлеглих; комунікабельність, уважність, контактність, справедливість, емпатія; суто управлінські якості – творчість професіоналізм, почуття новизни, глобальність мислення, відчуття ситуації та ін. [246, с.240].

На думку М. Логунової, кращий, прогресивний зарубіжний досвід ефективного функціонування системи державного управління вказує на наявність, поряд з певними відмінностями, і деяких спільних рис, насамперед, обов'язкового існування компетентної, творчої, відданої справам держави управлінської еліти, здатної мислити небанально, творчо, критично. Поява саме такої нової генерації державних службовців у сучасній Україні є не просто бажаною, але й надзвичайно необхідною [139, с.23]. Державна служба, на думку дослідниці, вимагає від її працівників не лише спеціальних знань, професійних навичок, а й глибокої ерудиції, вміння комплексно, зважено вирішувати складні проблеми суспільного розвитку, ухвалювати оптимальні рішення і свідомо здійснювати вибір. Специфіка діяльності державного службовця вимагає від нього володіння широким спектром інформації з проблем розвитку суспільства і питань державного управління, бути готовим до виконання оперативних завдань, брати на себе відповідальність і повноваження, здійснювати представницькі функції. Більше того, державна служба вимагає суворого дотримання етичних норм, моралі [139, с.23], що інші називають «почуттям відповідальності» [275, с.54]. Під широким спектром інформації, на нашу, думку, варто було б мати на увазі, володіння сучасними знаннями, що свідчитиме про впорядкованість наявної інформації, про те, що фахівець здатний не лише її накопичувати, а й аналізувати, володіти іншими методами (наприклад, на рівні умінь), здійснювати свідомий її пошук, використовувати в практичній діяльності.

Отже, у наведених переліках ПВЯ помітний зв'язок ПВЯ з іншим елементом структури ПМ – професійною культурою державного службовця – елементом підструктури 2 структури ПМ. Відтак чимало

якостей, за якими відбувається оцінка професійної культури державного службовця, його культурної мобільності, подається через ПВЯ, здатності та здібності, знання, уміння й навички. Перелік професійно важливих комунікаційних якостей наводять різні науковці. Так, С. Яценко вказує на такі: порядність, справедливість, обов'язковість, повага до людей, гнучкість у стосунках, вимогливість до підлеглих, впевненість у собі, тактовність, доброзичливість, товариськість, відсутність дріб'язковості, врахування індивідуальних особливостей підлеглих, самокритичність, толерантність, вимогливість до себе, уміння ладити з людьми [354, с.314]. Для Т. Філіпової це: здатність привертати до себе людей, викликати в них почуття довіри; здатність швидко встановлювати контакти із новими людьми та населенням; уміння швидко знаходити необхідний тон, доцільну форму спілкування залежно від психологічного стану та індивідуальних особливостей співрозмовника; уміння дати об'єктивну оцінку діям інших людей; здатність вірно співвідносити ділові та особисті контакти з оточуючими; уміння узгоджувати свої дії з діями інших осіб; уміння відстоювати власні погляди, уміння слухати, емпатійність, вільне володіння вербальними та невербальними засобами спілкування, самоконтроль, широкий спектр стилів поведінки в конфліктних ситуаціях; організаційні якості, почуття гумору [302, с.26].

До внутрішніх факторів, які впливають на етичні норми ділового спілкування, М. Нинюк відносить власну (індивідуальну) систему цінностей і суб'єктів управління: рівень вихованості, інтелектуального розвитку, внутрішньої культури, спеціальної (професійної) підготовки, психологічної, інформаційної та аналітичної культури, моральності, стан додержання принципу обов'язковості – певний етичний стандарт, який в ідеалі формує емоційну близькість, що відображає найвищий вияв етики в управлінні [177, с.48].

Про мовну свідомість (тобто розуміння важливості використання української мови у професійній діяльності, навчанні. – *I. III.*) як професійну якість державного службовця, говорить І. Плотницька [218, с.342]. Вона зауважує, що українці мають давні традиції функціонування мовленнєвого етикету (звертання, вітання та прощання, висловлення згоди і незгоди, підтвердження і сумніву тощо), однак на сучасному етапі актуальним є становлення цих правил саме у сфері державного управління [217, с.40]. Її думку продовжує О. Приходько, вказуючи, що актуальним є формування високої мовленнєвої культури спілкування державного службовця, а дбання про високу культуру мовлення є професійним обов'язком державних службовців [234, с.238]. Висока культура в даному випадку розуміється як володіння здоровим, неупередженим відчуттям мови (без примітивізму, суржику), постійним стеженням за змінами, що відбуваються в нормах вимови, наголошення, слововживання завдяки глибинному вивченню мови. Підвищуючи культуру мовлення, необхідно звертати увагу на виразність,

правильність, логічність побудови фраз та висловів, відчувати красу слова та уникати помилок, пов'язаних із негативним вживанням просторічної, діалектної лексики, суржику, русизмів, советизмів тощо. О. Приходько пропонує складові культури мовлення, а саме: її правильність, точність, логічність і чистоту [234, с.238-239]. Таке тлумачення передбачає тривалий процес удосконалення знання й володіння мовою, яке повинне відбуватися протягом життя людини та її перебування на державній службі, а визначені критерії можуть стати певними критеріями оцінювання культури мовлення. Про необхідність високої культури мовлення пишуть інші дослідники [124, с.100-101], оскільки мова – спосіб пізнання навколишнього світу і засіб комунікації, зберігач і виразник духовної культури, яка передається від покоління до покоління [245, с.266].

Науковцями розроблено аналогічні комплекси ПВЯ для керівників органів управління, політичних посад державної служби [13, с.67; 249, с.331; 291, с.293; 302, с.26]. Аналізуючи їх, підсумуємо, у конкретній управлінській ситуації для конкретної посади (групи посад) потрібні визначені ПВЯ державного службовця, тим паче що якості більш досвідченого службовця будуть більш розвинені, відтак більш продуктивні, на рівні, наприклад, умінь. Отже, ми ще раз доходимо висновку про те, що ПВЯ варто розділяти на ті, що формуються на рівні, скажімо, здатностей людини ще в допрофесійний період її розвитку і ті, що збагачуються упродовж професійного розвитку індивіда на посаді, у професії (або на первинні та вторинні). Перелік і рівень сформованості ПВЯ залежить насамперед від місії, цілей, поточних і перспективних завдань певного органу державного управління, його структурного підрозділу, їх функцій, внутрішнього потенціалу особи до професійного розвитку, професіоналізації та мобільності. Вводячи таке розуміння ПВЯ людини, ми можемо їх варіювати залежно від управлінських завдань, набутої компетентності, досвіду, освіти людини, можливостей їх реалізації, індивідуального розвитку в конкретному професійному середовищі та інших показників професійної компетентності, професіоналізму. Такий підхід дозволить активніше використовувати інституційні канали розвитку професіоналізму та ПМ як добір (відбір) на службу, щорічне оцінювання, атестація, зокрема підвищення по посаді, внесення до кадрового резерву, стажування, ротація кадрів, інші засоби оперативного реагування на управлінські завдання з урахуванням наявної кадрової ситуації та професійної компетентності, ПМ кадрів.

Чотири блоки професійно важливих індивідуально особистісних якостей виділені О. Гусаком: *професійно-ділові* (високий професіоналізм, прагнення до професійного зростання та самовдосконалення, здібність генерувати корисні ідеї, самостійність, ініціативність, авторитетність, вміння прогнозувати, взаємодіяти з людьми, раціонально організувати своє робоче місце, здібність до інтенсивної праці, до ризику в певних

межах, до інновацій, приймати обґрунтовані та реальні управлінські рішення та нести за них відповідальність тощо); *адміністративно-організаторські* (вміння планувати та організовувати власну роботу, роботу співробітників, контролювати роботу за цілями, завданнями та строками виконання; навички контролю підлеглих, мотивації до спільної діяльності, послідовності дій, оперативність, правова і психологічна компетентність, дисциплінованість, вміння проводити ділові наради, бесіди та переговори, вимогливість до себе, співробітників, точність у роботі та ін.); *соціально-психологічні* (психологічна компетентність, розвинені вольові риси, здібність до самоаналізу, самооцінки, здібність ставити завдання тактичного, оперативного та стратегічного характеру, схильність до лідерства, прагнення зрозуміти позицію іншого, толерантність, вміння спілкуватись, енергійність, розвинене почуття гумору, вміння створювати психологічний комфорт для підлеглих, запобігати конфліктам та вміти розв'язувати їх, створювати та підтримувати особистий імідж та ін.); *моральні риси* (наявність чітких моральних критеріїв, національна самосвідомість, громадянська позиція, людяність, чесність, порядність, оптимізм, тактовність та ін.) [58, с.280-281]. Отже, і в даному переліку ми можемо простежити тісний зв'язок ПВЯ з іншими елементами підструктури 2 структури ПМ. Багато з цих якостей розвиваються протягом професійного розвитку службовця, збагачуючись досвідом. Але в який момент професійного розвитку і в якій мірі ці якості потрібні, як оцінювати їх прогрес чи деформацію – нам не відомо. Частина якостей, виділених О. Гусаком, передбачається самим нормативно-правовим забезпеченням державної служби, тобто вони є обов'язковими для посадовця (керівника), частина ж (національна самосвідомість, людяність, енергійність, розвинене почуття гумору та ін.) взагалі важко піддаються діагностуванню і їх обов'язковість навряд чи буде в майбутньому регламентуватися нормативно-правовою базою з державної служби в Україні.

До наведених якостей інші дослідники додають: «володіння перспективним світоглядом» [21, с.94], наявність власної думки, рефлексії, можливості «грати за правилами»; прогнозувати дії керівника і впливати на його поведінку; враховувати наявність у себе, керівників та у підлеглих «особистісних бар'єрів»; існування тенденції протиборства [302, с.25]; відкритість і рефлексивність [298, с.115].

І. Нинюк пропонує такі ПВЯ для державних службовців: ініціативність, творчість, новаторство та відкритість, здатність до застосування інновацій; загальнолюдська культура; інтелектуальна культура; управлінська культура; культура мислення; професійна культура (професійна свідомість, професійні відносини та поведінка, які базуються на основі загальнолюдських цінностей, моральних ідеалів, принципів та норм; ця система утверджується на традиційних категоріях добра, відповідальності, справедливості, моральної свободи, честі,

гідності, совісті, сорому тощо); робота над удосконаленням своєї компетенції; висока політична культура, висока кваліфікація, освіта, високі особисті якості, гуманізм, патріотизм, українська національна ідейність, хороша ерудиція, компетентність, свідоме здійснення вибору розв'язання складних проблем суспільного розвитку, готовність до виконання оперативних завдань, вміння брати на себе відповідальність (почуття соціальної відповідальності і повноваження щодо здійснення представницьких функцій; висока громадянська зрілість, глибокі спеціальні знання, здатність забезпечити предметність, конкретність і оперативність в управлінському процесі; державницька позиція. Управлінську працю можна розділити: на евристичну, адміністративну і операторну; особистий і наочний приклад керівника; потреба творчості, цілеспрямована настанова на оперативне та чітке розв'язання управлінських проблем. До цих якостей І. Нинюк додає якості, виділені іншими дослідниками: здатність розуміти інформацію і проблеми, здатність мислити, здатність запам'ятовувати і аналізувати інформацію, винахідливість, концептуальний підхід до роботи, здатність викладати думки в письмовій формі, організаційні здібності, швидкість, точність, здатність витримувати великі фізичні і психічні навантаження, вміння приймати розумні рішення, самостійність, здатність проводити переговори, здатність співробітництва, вміння грамотно керувати співробітниками, висока моральність [173, с.5-111].

Далі вона їх доповнює – принципове значення мають якості, що набуваються і свідчать як про здатність людини самоудосконалюватися, так і про позитивний діловий та соціально-психологічний мікроклімат у колективах державних органів. Серед загальнокультурних якостей – знання історії країни й основних інтелектуальних цінностей сучасності; досконале володіння рідною мовою; ораторська майстерність; навички проведення масових заходів; почуття лідерства і відповідальності; здатність масштабно мислити; серед ділових – організованість; уміння направляти і контролювати діяльність інших; наполегливість і послідовність у реалізації поставлених завдань; уміння розбиратися в досягненнях соціального й науково-технічного прогресу і знаходити способи їх використання на практиці; серед особистісних – мужність; принциповість; здатність протистояти кон'юктурі й особистій вигоді; уміння переконувати; зразкове поведіння в будь-яких ситуаціях. Важливо підкреслити також необхідність розвитку і розширення цих якостей у міру просування по службі [173, с.45-46].

Окремо вказуються ПВЯ для керівників з погляду професійного розвитку державного службовця. Вони корисні тим, що під час використання проєктивних методик дозволяють скеровувати управління як ПМ в цілому, так і її елементів на розвиток та природоування, удосконалення певних якостей, а також інших елементів підструктури 2 структури ПМ з огляду на перспективні кар'єрні плани персоналу.

Потенційний лідер повинен самостійно проявитися в поточній діяльності. У сучасних умовах становлення лідера відбувається у швидкому темпі. Тому і службове зростання талановитих лідерів має бути швидким [248, с.331]. Н. Липовська до категорії загальних (базових) якостей для всіх категорій керівників відносить такі: авторитетність; професіоналізм, компетентність; управлінська культура; правова грамотність; законслухняність; уміння грамотно ставити завдання; воля і рішучість у досягненні мети; відповідальність за свої рішення; справедливість; обов'язковість, дотримання слова; комунікабельність; турбота про людей [136, с.163]. Керівник повинен створити такі умови, за яких його підлеглі докладатимуть усіх зусиль для виконання цілей, які постають перед ними, могли б у будь-який момент отримати необхідну їм технічну допомогу, коли більшість найважливіших рішень з різних виробничих питань схвалювалось би невеликою групою або спеціальним штабом, а керівник би затверджував прийняті рішення [76, с.265].

Звернемося до закордонного досвіду, де на наукові розробки відчутнішим є вплив менеджменту кадрів. Усе частіше, приміром, у США до ПВЯ вводяться такі: здатність встановлювати і розвивати міжособистісні ділові контакти; самостійність у виробленні та реалізації рішень; коректність, своєчасність і адресність виявлення творчої ініціативи; наявність на момент закінчення навчання необхідного і достатнього рівня навичок адаптації до нових виробничих умов (на майбутньому об'єкті працевлаштування); володіння навичками самооцінки своїх ділових і особистісних якостей саме щодо самодіагностики власних можливостей до майбутнього просування по службі. Зауважимо, що особливе значення надається врахуванню і нарощуванню, наприклад, в процесі навчання цих особистісних та кваліфікаційних якостей [90, с.168]. Для західноєвропейських керівників принципово важливого значення набуває схильність і готовність до ризику, визнання етики трудових відносин [248, с.331]. Дуже важливим є виявлення потенційних можливостей співробітників, які мають схильності до керівної роботи і талант лідера, а також підготовка до їх майбутньої діяльності з управління організаціями. Принципово важливим є неприпустимість штучного створення сприятливих умов для майбутніх керівників з боку нинішнього керівництва. Отже, у наведених профілях ПВЯ персональні якості більш виражені, але на фоні тих процесів, що регулюються у сфері понятійного визначення об'єктивних чинників – управління і кадрової політики.

Таким чином, зміст ПВЯ державного службовця відображено в багатьох наукових дослідженнях вітчизняних та закордонних авторів. Розглядаючи їх з погляду важливих професійно мобільних якостей, ми можемо дійти висновку, що вони присутні в будь-якій класифікації професійно необхідних якостей службовця, у всіх вимогах до його професіоналізму та професійного розвитку. Єдиним недоліком є те, що ці

ПВЯ розглянуті переважно статично і лише в загальних рисах враховують вимоги до поточної компетенції і не зорієнтовані на подальший професійний розвиток державного службовця, враховуючи при цьому його можливість до кар'єрної рухливості, визначення потреб у професійній освіті, навчанні та самоосвіті.

Засобом забезпечення державної кадрової політики та роботи з кадрами державної служби ми пропонуємо управління ПМ персоналу з позиції розвитку їх ПВЯ, а саме:

- оцінку персоналу та кар'єрне планування (розвиток) на основі результатів оцінки ПВЯ, як елементу початкової та набутої ПМ;

- формування відповідно до цих показників кадрового резерву, змісту професійної освіти, навчання (підвищення кваліфікації) та самоосвіти державних службовців;

- визначення змісту професійного виховання, активізації, освіти (навчання), самоосвіти та інших функцій професійного середовища, спрямованих на діагностику та розвиток ПВЯ персоналу;

- формулювання функцій, цілей і завдань системи контролю кадрового забезпечення державної служби;

- вироблення об'єктивної оцінки професійного рівня державного службовця не статично, а постійно, за допомогою механізму системи безперервної оцінки кадрів, з можливістю стратегічного планування кар'єри чиновника;

- розробку практичних рекомендацій, інформаційних та інструктивних матеріалів, які спрямовуються на подальше вдосконалення роботи з кадрами на основі формування у них професійно мобільних якостей (ПМЯ) спільно з іншими елементами підструктури 2 структури ПМ.

3.2.3. Професійна культура державного службовця

Культура державної служби – це рівень державницького розвитку системи управління, в якому професіоналізм, компетентність, моральні принципи державних службовців мають втілювати цей рівень, створювати умови для найефективнішого її впливу на реальне життя громадян. Для України ця проблема набуває особливого значення, оскільки в країні створюється нова соціальна система, що має забезпечити вихід її народу на загальноцивілізований шлях розвитку [186, с.269].

Культура державного управління, культура державної служби є тією висхідною точкою, з якої починається формування структури професійної культури державного службовця. Деякі дослідники вказують, що раціональність та ефективність державного управління багато в чому визначається станом управлінської культури майже усього

населення, вказуючи на важливість у професійній культурі державного службовця його індивідуальної громадянської (або суспільної, загальної) культури, особистісних цінностей.

Управлінську культуру В. Бакуменко називає суттєвою складовою сучасного управління. Її основні елементи: метод і стиль управлінської діяльності. Управлінська культура виявляється через комплекс уявлень про систему цінностей і цілі організації, у ставленні до справи, у правилах й нормах ділової поведінки і, як наслідок, у характері і змісті управлінських рішень та відповідних управлінських впливів. Одним із проявів сучасного стилю управління на державному рівні він називає реалізацію функцій зв'язків із громадськістю, тобто інформування останньої про свою діяльність та з'ясування оцінки нею цієї діяльності [13, с.61]. У даному аспекті підкреслюється значення управлінської культури органу влади в її стосунках із зовнішнім середовищем, що вказує на те, що вона має системний характер і пов'язана із системами суспільства (політичною, правовою, системою освіти, виховання та ін.).

У науковій літературі часто використовується термін «адміністративна культура» як система адміністративно-культурних вимог до діяльності керівника, та адміністративно-ціннісна модель організації з такими складовими: особистий приклад керівників; відбір та просування кадрів відповідно до цінностей держави і організації; включення курсів щодо основ адміністративної культури в навчальні програми, а важливим чинником формування адміністративної культури є ділові якості працівників [56, с.12]. О. Воронько вказує, що формування культури взаємовідносин, правил етики є актуальними для кожного колективу в усіх сферах людської діяльності, а особлива роль їм належить у галузі управління (як на місцевому і регіональному, так і на державному рівні) [35, с.7]. Отже, у даному випадку мається на увазі адміністративна культура державного службовця (керівної посади), але й вона, входячи до адміністративної культури державного управління, органу влади, має свої складові.

А. Балашов визначає такі аспекти культури державного управління: управлінська компетенція; інформованість; зацікавленість громадян у діяльності державних органів, органів місцевого самоврядування, тобто в безпосередньому веденні управлінських справ [16, с.77]. У даному випадку управлінська культура сприймається в широкому розумінні, у зв'язку з компетенцією певної посади державної служби. Це справедливо, оскільки, по-перше, на державну службу потрапляють звичайні громадяни, і по-друге, відкритість державного управління є додатковим стимулом для залучення до нього більш мобільних людей і покращення таким чином його ефективності. Н. Протасова невід'ємною складовою частиною сукупної культури державного службовця вважає професійний управлінський досвід [237, с.87].

Дехто з дослідників надає нам докази того, що професійна культура державного службовця перетинається з іншими характеристиками якості персоналу. Так, мета організаційної культури (культури органу влади. – *I. III.*) – внутрішня інтеграція і адаптація організації до зовнішніх умов, а її функції: охоронна; інтегруюча; регулююча; адаптивна; орієнтуюча; мотиваційна; що формує імідж, образ фірми в очах тих, хто її оточує [297, с.89, 91]. В. Козаков професіоналізм називає невід’ємним елементом культури державного управління [103, с.180]. А. Леонова підкреслює роль культури, яка починає відігравати значну роль у соціальній мобільності людини [132, с.280]. Навіть професійна компетентність інколи розглядається науковцями як «прояв сутності професійної культури спеціаліста, зміст його професіоналізму» [294, с.172], що доводить взаємний вплив елементів підструктури 2 структури ПМ. І. Нинюк визначає термін «професійна культура» як поєднання професіоналізму і культури, за своїм змістом визначає межі поведінки державного службовця і є професійною рефлексією до того, як вибрати оптимальну поведінку в цій чи іншій ситуації. Професійна культура, – на її думку, – є якісним показником розвитку професіоналізму [173, с.20], але на нашу думку, далеко не єдиним.

Серед дослідників існує чимало тлумачень терміна «професійна культура». В управлінську культуру, на думку інших дослідників, також входить «пакет» цінностей, оцінок та уявлень, певних символів, настанов, засобів цілей досягнення. Такий «пакет», розроблений О. Оболенським, дає, на його думку, можливість державним службовцям адаптуватися до зміни політичних курсів, забезпечуючи внутрішню інтеграцію та спрямовувати в необхідне русло поведінку організаційної культури. Базовий «пакет» уявлень, поглядів та внутрішніх правил і є основою організаційної культури [186, с.273]. До професійної культури можна віднести: державну поведінку, закріплену в нормах їх особистої культури і практичної життєдіяльності [55, с.195], політичну, управлінську, трудову [119, с.199], соціальну культуру державних службовців [236, с.70] або відповідність державних службовців соціальній культурі [119, с.200] суспільства, культуру службових відносин [56, с.12], психологічну культуру [164, с.288-290], інформаційну культуру [239, с.155], загальноосвітній та культурно-технічний рівень працівників [198, с.154]. До такого «пакету» можна також віднести: правову культуру [258, с.101], «культуру навчання», «тренувальну культуру» [267, с.180] (терміни, які використовуються в програмах професійного розвитку Міністерства освіти та зайнятості Великої Британії (2005)), мобільну комунікативність (комунікабельність. – *I. III.*) [289, с.58] та інші складові професійної культури державного службовця, віднесені нами на підструктури 2 структури ПМ. В інших дослідженнях частиною управлінської культури виділяють «організаційно-правову культуру» [126, с.10], хоча часто не вказують, яка саме культура мається на увазі: управління взагалі,

виконавчої гілки державної влади, державної служби, органу влади. Проте часто вказується на низький рівень політичної та правової культури, а відповідно й освіти державних службовців [258, с.101], підтверджуючи взаємний вплив елементів структури ПМ державного службовця, у даному випадку – професійної культури та професійної освіти (навчання), як функції професійного середовища та інституційної системи, одного з інституційних каналів професіоналізації персоналу.

Н. Нижник відмічає нерозривний зв'язок державного управління з правовим регулюванням. Але важливим є те, що це еволюційний елемент культури суспільства [168, с.15]. Тобто це є визнанням як еволюційного розвитку суспільства, так і держави, його правового регулювання, так і змін у культурі суспільства, яка також набуває ознак мобільного процесу. Н. Нижник пише, що культура в цілому, створювані людством ідеали являють собою своєрідні регулятори поведінки і діяльності. Найважливіші, в тому числі стихійні елементи культури, такі як звичаї, традиції, звичка, авторитет, мораль, закріплюють необхідну єдність керуючих та керованих у системі державно-правової взаємодії. Чим більше розвинена ця єдність, тим успішніший процес управління [168, с.15]. Науковість, досконалість українського законодавства, яке регулюватиме процес професіоналізації і професійний розвиток кадрів державної служби є важливим чинником, який визначатиме зміст і якість кадрового процесу в державному управлінні в цілому.

Державна служба має бути раціональною системою з відповідною інфраструктурою рішень, які приймаються для забезпечення ефективного функціонування суспільних відносин. Раціональність державної служби значно підвищить роль морально-культурних якостей державних службовців. На культуру державних службовців вплинуть висока професійна кваліфікація (як результат професійного розвитку, професійної освіти (навчання), виховання. – *I. III.*), високий рівень політичної культури, глибокі знання теорії політики, управління, конфліктології, теорії прийняття рішень, соціального прогнозування, знання техніки сучасного державного адміністрування та теорії державного управління (професійна компетентність (знання, уміння, навички. – *I. III.*) [186, с.274]. До цього переліку не потрапила загальна культура людини, на якій, власне, й вибудовується культура професійна. На думку дослідників, діяльний поведінковий прояв загальної культури людини реалізує її компетентність і інтелект [244, с.13], що є ще одним доказом взаємного впливу елементів структури професійної мобільності, внесених нами до підструктури 2.

Зауважимо, що розгляд професійної культури державного службовця у вигляді базового пакету має наукову і практичну доцільність, оскільки визначає певні базові вимоги до управлінської культури чиновників із застосуванням структурної та системної методології. Теоретично цей «пакет» може передбачати інший важливий

елемент ПМ людини – його професійний розвиток, а отже, рівень оволодіння вимогами до професійної культури державного службовця. Тим паче, що зміст такого пакету може варіюватися залежно від посад, вимог професійно-кваліфікаційних характеристик, лягти в основу критеріїв щорічного оцінювання, атестацій службовця, підвищення по посаді, внесення до кадрового резерву, ротацій, стажувань і матиме індивідуальну розвиваючу, виховну спрямованість на персонал, адже однаково навчити всіх людей культурі неможливо. «Відсутність розроблених механізмів реалізації положень Загальних правил поведінки призведе до того, що вони будуть існувати на папері й набуватимуть лише декларативний характер» [250, с.125].

Наявність психологічної культури у державного службовця підкреслює О. Приходько. До неї вона відносить: здатність пізнавати самого себе, інших людей, створювати власний позитивний настрій, який передається іншим і сприяє розвитку високого рівня організаційної культури, вміння володіти своїми емоціями, створювати позитивний настрій і впливати на оточуючих; володіти прийомами ділового спілкування [235, с.106]. До цього переліку можна додати ціннісно-орієнтаційні якості та компетентнісні якості, які безпосередньо визначають рівень сформованості професійної компетентності, професіоналізму державного службовця, і віднесені нами до підструктури 2 структури ПМ.

Базові цінності державних службовців – це істинний патріотизм, відданість народу, нації, почуття громадського обов'язку, чесність і відповідальність, справедливість, а також розуміння, що служіння суспільству вище за служіння собі або окремій політичній ідеології [119, с.200]. Ці якості одночасно можна вважати здатностями і здібностями, професійно важливими якостями, що входять до структури професійної мобільності.

Інший аспект – культура спілкування, через яку виявляються, на думку дослідників, норми професійної етики в кожній конкретній ситуації [177, с.48]. До етики поведінки, яка в даному випадку є складовим елементом «професійної культури державного службовця», відносять такі важливі з позиції ПМ показники (якості особи):

а) *стиль спілкування* – володіння рівнем культури поведінки і спілкування з людьми, гнучкість у використанні стилів спілкування і поведінки, коректність поведінки у критичних ситуаціях та її розуміння;

б) *співробітництво* – здібності до роботи у колективі, вплив на членів колективу для досягнення спільної мети;

в) *дисциплінованість* – рівень дисциплінованості, дотримування правил внутрішнього трудового розпорядку та етики поведінки [97, с.223].

Зауважимо, що морально-культурні якості державних службовців вплинуть на їх професійну культуру за умов їх якісної діагностики під

час професійного відбору та безперервної оцінки протягом роботи на державній службі, якщо вони будуть сформовані, а якість оволодіння нормами професійної етики, їх розширення та уміле застосування в роботі вимагає якісної організації та наукового забезпечення кадрової політики на державній службі (процесу професійного розвитку). Такий підхід знаходить підтримку у Т. Василевської, яка зауважує, що моральна позиція представників державного управління залежить від готовності та спроможності професіоналів робити вибір, орієнтуючись на моральні принципи [25, с.59], що на рівні елементів структури ПМ вказує на зв'язок професійних намірів та професійної культури державного службовця. З позиції існування структури ПМ, яка, по-суті, визначає процеси професіоналізації державної служби є цікавими ті висновки дослідників, які фіксують стійкі кореляційні зв'язки між культурою організації і результатами ефективної адаптації до професійної діяльності у державних службовців [244, с.12].

Терміни «культура здоров'я» [31; 95; 324] та «управління власним здоров'ям» [95, 155], які все частіше використовується в літературі, на наш погляд, ще не мають можливостей для практичної реалізації в роботі з кадрами через його невизначеність і абстрактність. Варто відзначити, що в деяких країнах ЄС, наприклад у Великій Британії, міністерства залишаються відданими ідеї створення для працівників безпечного та здорового середовища [267, с.182], що може підлягати стандартизації і контролю за дотриманням встановлених державою норм на робочих місцях в управлінському апараті. У цій країні в дистанційному форматі відбувається професійне навчання державних службовців щодо здорового способу життя, контролю за здоров'ям працівників, здорового харчування та запобігання стресам [267, с.182], що, на наш погляд, є вкрай позитивним явищем. Стандарти стосовно стану фізичного та психічного здоров'я повинні існувати разом із вимогами до особистої гігієни, профілактики інфекційних захворювань, збалансованого харчування, організації робочого місця державного службовця. Проте людина, добре обізнана зі стандартами «культури здоров'я», але яка має серйозні його вади (наприклад, психічні розлади), не зможе повноцінно виконувати службові обов'язки протягом робочого дня у великому колективі. Вона набуває також досить сумнівних потенцій з позиції ефективності її професійного розвитку. Таких людей можна залучати, у кращому випадку, на посади патронатної служби: консультанти (зовнішні експерти), помічники. Для осіб, які продемонстрували відсутність або занепад професійної культури, деградацію професійної етики (що є ознаками професійної деформації), набули хронічних психічних розладів, потрібно розробити механізми реабілітації або позбавлення їх статусу державного службовця і переведення на іншу роботу.

Не відкидаючи важливість надання службовцям валеологічних знань, ми не заперечуємо можливість створення стандартів здоров'я для

усього корпусу державних службовців, враховуючи окремі вимоги для вищої, середньої та нижчої її ланок, тим паче для посад зі специфічними функціями. Такий крок є необхідним з огляду на погані показники здоров'я населення в Україні, їх постійне погіршення, широке поширення хронічних хвороб.

Нерідко вимоги до професійної культури формуються з урахуванням ПВЯ. Принципове значення мають якості, які набуваються, і поява яких свідчить як про здатність людини самоудосконалюватися, так і про позитивний діловий і соціально-психологічний клімат у колективах державних органів та органів місцевого самоврядування. Такими якостями є: *загальнокультурні* – знання історії країни і основних інтелектуальних цінностей сучасності; ораторське мистецтво, навички проведення масових заходів; лідерські якості і відповідальність за них; здатність мислити масштабно; *ділові* – організованість; уміння спрямовувати і контролювати діяльність інших людей; настирливість і послідовність у реалізації поставлених завдань; уміння розбиратися в досягненнях соціального і науково-технічного прогресу і віднаходити засоби їх використання на практиці; *особисті* – мужність; принциповість; здатність протистояти кон'юнктурі та особистому зиску; уміння переконувати; зразкова поведінка в будь-яких ситуаціях [12, с.363].

Таким чином, в аспекті професіоналізації кадрів та розвитку їх професійної мобільності професійна культура державного службовця є окремим елементом, який має вплив на формування здатностей (здібностей), ПВЯ, знань, умінь, навичок (професійної компетентності), професіоналізму і перебуває у діалектичній залежності від ціннісно-орієнтаційних якостей особистості.

3.3. Професійна компетентність як основа професіоналізму

3.3.1. Знання, уміння, навички

Знання, уміння і навички є окремим елементом структури ПМ. В. Бакуменко називає їх основними результатами навчання. *Знання* – це перевірений практикою результат пізнання дійсності, адекватне її відображення в мисленні людини, продукт суспільної матеріальної та духовної діяльності. Знання можуть бути донауковими (життєвими) та науковими (емпіричними і теоретичними); у них здійснюється перетворення розрізнених уявлень у теоретично систематизовану загальнозначущу форму. Основними формами знання є ідеї (поняття), категорії, закони (і факти), теорії [13, с.156]. Управлінські знання в тлумаченні І. Дробота – це те, що службовець отримує на основі власного досвіду та досвіду інших, з літератури, присвяченої проблемам державного управління, а також із системно організованої освіти. Ідеться

не про сукупність знань, а лише про знання, які закріплюють процес реальної діяльності і виражають такі її моделі, які відповідальні за успішність справи [69, с.224-225].

Вміння, за В. Бакуменком, – це здатність отримувати, зберігати, перетворювати та надавати інформацію, виробляти нові знання, оцінювати ситуації, формулювати цілі, приймати раціональні рішення, контролювати їх досягнення [13, с.156-157]. *Управлінські вміння*, за версією І. Дробота, – це друга складова професії – конструктивні знання, трансформовані в ті чи інші процедури, що забезпечують ефективність врядувальної діяльності. *Уміння* – це знання, використані при вирішенні конкретних проблем, наприклад, вміння планувати робочий і вільний час, слухати, проводити наради, конкретно викладати питання, спостерігати і схоплювати суть людських стосунків, спілкуватися телефоном, вести переговори, прогнозувати події, стимулювати діяльність підлеглих працівників, ставити перед собою і підлеглими складні для здійснення, але реальні цілі та завдання, залагоджувати конфлікти. *Уміння* є відносно стійкими характеристиками особистості і залежать як від об'єктивної структури діяльності, якою вона займалася тривалий час, так і від її здібностей [69, с.225]. Наприклад, вміння швидко і всебічно проводити оцінку є одним з найважливіших показників рівня професійної підготовки керівника [170, с.38].

Навичка, за В. Бакуменком, – це вміння виконувати цілеспрямовані дії, доведене до автоматизму внаслідок усвідомленого багаторазового повторення одних і тих самих рухів або вирішення типових завдань у виробничій чи навчальній діяльності [13, с.157]. У свою чергу навички – третю, за І. Дроботом, складову професії – можна визначити як уміння, доведене до рівня автоматизму та існуюче частково на підсвідомому рівні. Він пише про так звані «управлінські штампи», які забезпечують ефективність типових дій, що часто повторюються. До навичок належать: звичка робити короткі замітки, швидко читати, пам'ятати події, обличчя, цифри, виявляти повагу до особистості і гідності громадян, дотримуватись збереження їх прав, свобод і законних інтересів [69, с.225]. На наш погляд, навичок значно більше, особливо в такій інтелектуалізованій професії, якою є державна служба.

Знання характеризують рівень теоретичної і практичної підготовки керівника, навички – його вміння виконувати метаспрямовані дії з високими результатами [170, с.38]. Отже, зміст професійних знань, умінь, навичок повинен як відстежуватися при відборі на службу, так і відображатися у відповідних програмах професійної освіти (навчання), оцінюванні державних службовців, враховуючи як професійні потреби, так і наявний рівень і потреби його удосконалення. На якість професійних знань, умінь, навичок впливають всі функції професійного середовища (структура 1 структури ПМ). Знання, уміння, навички у поєднанні з іншими елементами підструктури 2 структури ПМ є

фундаментом професійної компетентності, професіоналізму, від них, як і від інших елементів цієї підструктури, залежить динаміка професійної мобільності персоналу. М. Івашов називає знання, навички та вміння (саме у такій послідовності. – *I. Ш.*) кваліфікаційною ознакою профпридатності [236, с.71].

Деякі дослідники оперують категорією «обізнаність» [309] для визначення певної (достатньої) сукупності знань державних службовців, що, на нашу думку, не може стати зрозумілим мірилом професійних знань у тій або іншій галузі управління.

На думку російських вчених, цілісність особи визначається характером синтезу її специфічних якостей і, досліджуючи цей синтез, можна говорити про загальні спроможності особи [87, с.176]. Мова йде, по-перше, про професійні управлінські спроможності – індивідуальні особливості особи керівника в їх якісно-кількісній багатоманітності, які є суб'єктивними умовами успішного здійснення і удосконалення управлінської діяльності. Цей критерій має принципове значення під час формування управлінської політичної еліти. По-друге, якості особи державного службовця – це найбільш узагальнені та стійкі параметри, які так або інакше присутні в усіх видах її діяльності. По-третє, управлінські знання – це те, що державний службовець отримує на основі осмислення власного досвіду та досвіду інших, а також із літератури з проблем державного управління. Підкреслимо, що не лише з літератури. Мова йде, – продовжують вчені, – не про всі знання, а лише про ті, які «згортають» процес реальної діяльності і висловлюють такі її моделі, які «відповідальні» за успішність справи. По-четверте, управлінські вміння можна визначити як конструктивні знання, трансформовані в управлінські процедури, що забезпечують ефективність управлінської діяльності. Уміння – це знання, втілені в рішення конкретних управлінських проблем, наприклад, вміння проводити наради, залагоджувати конфлікти. Уміння є відносно стійкими характеристиками особи державного службовця і залежать як від об'єктивної структури діяльності, в яку він був включений тривалий час, так і від спроможності. По-п'яте, управлінську навичку можна визначити як уміння, доведене до рівня автоматизму, яке існує часткового на рівні несвідомості. Говорячи про навички, мають на увазі свого роду «управлінські штампи», що забезпечують ефективність типових дій, які часто повторюються [87, с.177]. Навичку можна розуміти як «модель поведінки» – способи дій керівника на основі його досвіду, спрямовані на задоволення тієї або іншої потреби в умовах ситуації, що склалася (складається) [170, с.38].

Довідник ТПКХ посад державних службовців має надто узагальнені, незмінні вимоги до умінь керівників структурних підрозділів органів державної влади і чомусь органів місцевого самоврядування. Це – вміння реалізовувати плани роботи свого підрозділу, аналізувати та узагальнювати інформацію з напряду його діяльності з метою визначення

досягнень цього підрозділу та заходів щодо усунення недоліків у його роботі; здатність визначати терміни, порядок і послідовність виконання робіт [68, с.12]. Для спеціалістів різних категорій ТПКХ встановлюють такі вміння: реалізовувати плани діяльності свого функціонального напрямку, систематизувати, обробляти, аналізувати та узагальнювати інформацію щодо своєї діяльності з метою визначення досягнень та заходів, спрямованих на усунення недоліків у цій діяльності [68, с.12]. На нашу думку, специфіка управлінської роботи вимагає від керівників набагато більше умінь, ніж ті, що вказані в Довіднику ТПКХ.

Однак аналіз науковцями усього спектру професійної діяльності державних службовців переконливо засвідчує, що професійні вміння цієї категорії працівників, як і їх навички, набагато ширші, структурованіші. І. Нинюк пропонує професійні здібності державного службовця розділяти на управлінські здібності, управлінські знання, уміння і навички, оскільки, на її думку, професійні управлінські здібності – це індивідуальні особливості управлінця, які є суб'єктивною умовою успішного здійснення й удосконалення управлінської діяльності, що набуваються як у процесі навчання, так і в процесі трудової діяльності [173, с.51]. Вона підкреслює, що важливими є якості особистості державного службовця – найбільш узагальнені і стійкі параметри, які так чи інакше присутні в усіх видах його діяльності. А управлінські знання – це те, що державний службовець отримує на основі осмислення власного досвіду й досвіду інших, а також літератури з проблем державного управління та державної служби. Мова йде не про всі знання, а лише про ті, які відображають процес реальної діяльності та несуть відповідальність за успішність вирішення справ [173, с.51]. На думку І. Нинюк: уміння – це знання, які реалізуються під час вирішення конкретних управлінських проблем, наприклад, уміння проводити наради, узгоджувати конфлікти. Уміння є відносно стійкими характеристиками особистості державного службовця і залежать як від об'єктивної структури діяльності, у яку він був включений тривалий час, так і від здібностей людини; управлінські навички дослідниця визначає як уміння, доведені до рівня автоматизму, які існують частково на несвідомому рівні, їх можна назвати «управлінські штампи», що забезпечують ефективність типових, часто повторюваних дій [173, с.52].

І. Нинюк надає також такі професійні управлінські уміння державного службовця надає І. Нинюк: створювати команду управління; визначати стратегічні ідеальні орієнтири, мету організації; пропонувати кілька варіантів вирішення проблем; визначати ймовірність реального втілення програми з урахуванням наявних ресурсів і соціальних наслідків; швидко вникати в сутність змін; реагувати на нові умови; розробляти інноваційні проекти вирішення проблем, а також стратегію і тактику її реалізації; керувати в умовах стресових ситуацій; доводити управлінські навички до рівня автоматизму, швидко і точно

орієнтуватися в психології і здібностях людей, їх придатності до тієї або іншої діяльності; послідовно і наполегливо проводити в життя курс, що відповідає інтересам населення, вимогам демократії і соціальної справедливості [173, с. 52]. Керуватися у своїй діяльності етичними цінностями, вимогами державної моралі й урядовою політикою; ставити перед собою і підлеглими складні, але реальні цілі; інструктувати, координувати і контролювати дії підлеглих; стимулювати їх діяльність; не брати все на себе, делегувати повноваження нижчому рівню управління; поставити питання підбору і розстановки кадрів на наукову основу; уміти бачити перспективу; захочувати все нове, передове; піклуватися про постійне підвищення кваліфікації колективу й насамперед самого себе; вивчати, узагальнювати й впроваджувати передовий досвід в управлінні; цінувати робочий час; уміти виділити головний напрямок у роботі.

Отже, у цьому переліку, як і в інших, ми спостерігаємо зв'язок між знаннями, вміннями, навичками з іншими елементами структури ПМ. І. Нинюк акцентує на їх зв'язку з професійною культурою державного службовця: умінням планувати робочий і вільний час; слухати; виступати по суті справи; спостерігати і аналізувати суть людських відносин; поділовому, фахово спілкуватися телефоном; проводити наради; вести переговори (у інших – це «риторична культура» [42, с.107-110]); мати хорошу зорову пам'ять на обличчя, події, цифри; уміти передбачати події; проявляти повагу до особистості й охороняти її права, волю та законні інтереси; уміти стимулювати діяльність підлеглих працівників; раціонально використовувати свій час і час підлеглих. Виділяються соціальні і професійно-рольові вимоги (функціональні, громадянські, організаційно-регулятивні, духовно-культурні). Вказується на необхідність «розвитку конфліктної компетенції», очевидно, на знаннях практичної конфліктології для запобігання конфліктам [173, с. 52-53].

О. Злобіна додає до цього списку *вміння* реально оцінити суб'єктивні моменти ситуації, в тому числі передбачити ставлення людей до наслідків запланованих перетворень, говорячи про це як про *прогнозні можливості* (курсив наш. – І. Ш.) [84, с.245].

Чимало є і інших наукових розробок професійних знань, умінь та навичок, однак без зазначення, у який момент кар'єри, для яких посад (груп посад) вони необхідні. В. Ребкало, М. Пірен виділяють: вміння орієнтуватися в зростаючих інформативних потоках, створювати працездатні колективи для цивілізованих ідеологічних концепцій, політичних цінностей, вміння використовувати засоби комунікації для цивілізованого ідеологічного вирішення політичних проблем, що наявні в життєдіяльності українського суспільства на сучасному етапі побудови демократичної держави [246, с.236]. Державним службовцям необхідно мати спеціальні знання, здобуті в результаті підготовки у відповідних галузях адміністративно-державного управління, володіти сучасними

методами і засобами реформування державних організацій, максимально долаючи соціальну та організаційну інертність і рутинність бюрократичних структур; мати здібності керувати інноваційними процесами, орієнтуючись в основних тенденціях, які характеризують реальний стан масової свідомості, що сприятиме адекватній оцінці державними службовцями ставлення громадськості до різних сторін сучасного життя, зокрема до дій державної влади; прагнути до професійного та особистого удосконалення, набуваючи нових умінь і накопичувати високий професійний потенціал, максимально сприяти зростанню соціального престижу своєї установи, що загалом забезпечить управлінський саморозвиток соціальної системи [119, с.201].

Отже, настав час системного дослідження і формування стандартів професійних знань, умінь і навичок для управління ними інституційними каналами державної служби. Адже рівень знань, умінь, навичок, разом з іншими елементами підструктури 2 структури ПМ безпосередньо впливає на професійну задоволеність, ефективність виконання посадових обов'язків, перспективи кар'єрного зростання і професійну задоволеність в цілому. Приміром, для професійного добору (відбору) можна виділити рівень сформованості професійної спрямованості особи, професійної придатності, а також ті початкові компетентнісні якості, які необхідні для подальшого професійного розвитку.

Для ефективної роботи на державній службі певні вимоги до знань, умінь і навичок висуває Програма розвитку державної служби на 2005-2010 роки [4]:

- глибоке засвоєння основних елементів теорії державного управління;
- володіння знаннями, вміннями, навичками, які необхідні для забезпечення виконання завдань і функцій держави в конкретній галузі чи сфері діяльності;
- вміння розробляти проекти нормативно-правових актів та запроваджувати їх на практиці;
- готовність сприяти та забезпечувати діяльність щодо розвитку всіх сфер життєдіяльності людини (економічної, соціальної, духовної, політичної);
- володіння кандидатом на посаду державного службовця принаймні однією з офіційних мов Європейського Союзу;
- наявність таких якостей, як ініціативність, творчість, новаторство, здатність до виправданого ризику, інтуїція;
- володіння лінгвістичними та комунікаційними навичками і основами ведення переговорів, вміння застосовувати інформаційні технології з метою формування позитивного іміджу державної служби.

З огляду на це, дещо дивною вважаємо думку В. Ликова про необхідність хоча б елементарних знань у державних службовців про державну службу, уміння та навички, потрібних усім, хто на ній

перебуває [134, с.131]. Навіть при доборі (відборі) на державну службу початкові знання повинні бути більшими, ніж елементарні.

На жаль, державні службовці також не мають цілісного уявлення про те, що таке їх професіоналізм. Результати опитування державних службовців Волинської області з метою виявлення якостей, яким вони віддають перевагу у своїй діяльності, респонденти поставили на перше місце професіоналізм, компетентність (62,5% опитаних), далі – організаторські здібності (41,5%), ділове спілкування (26,3%), і навіть сміливість і рішучість (22,4%) [173, с.42]. Аналогічними є результати, які говорять про нерозуміння державними службовцями змісту термінів «компетентність», «професіоналізм». Головними якостями осіб, які працюють в органах державного управління (в порядку зменшення вагомості), вони вказали: компетентність, професіоналізм; порядність, чесність; організаційні здібності; високу культуру, інтелігентність; вимогливість, принциповість; освіченість; витримку, вміння володіти собою; людяність, чуйність; патріотизм [119, с.202], що і є сукупністю якостей, які згідно зі структурою ПМ державного службовця й визначають професійну компетентність, професіоналізм у цілому.

«Державним службовцям бракує досвіду демократичного управління в умовах ринкової економіки, проведення політичного аналізу та вироблення професійних рішень, вміння мислити на перспективу» [175, с.294], – вказують водночас інші.

Дослідивши процес реформування державної служби у Великій Британії, Г. Зінченко вказує, що сучасному держслужбовці потрібні такі навички менеджера: уміння доводити інформацію до відома; спроможність до невимушеного міжособистісного спілкування і до контактів з представниками інших сфер діяльності; уміння приймати рішення і самостійно вирішувати проблеми; спроможність працювати в колективі, «команді»; уміння радитися, вести переговори; професійні навички та ін. Причому для вищих посадовців понад усе вимагається уміння проводити консультації, переговори і засідання, для керівників середньої ланки важливіші уміння працювати бригадним методом, створювати «команду». Професійна майстерність і спеціальні навички необхідні управлінцям на нижчих посадах [80, с.165]. Ці навички є похідними від якостей працівника, внесених нами до підструктури 2 структури ПМ.

3.3.2. Знання, уміння, навички як складові професійної компетентності

Компетентність і відповідальність працівників державної служби – мета кадрової роботи, а в цілому – високопрофесіональне державне управління серед інших видів суспільної діяльності, визначене окремим її

видом [143, с.21]. Отже, для визначення компетентності державного службовця, конкретної посади (групи посад) необхідним є визначення компетенції структурного підрозділу, органу влади, державного управління, місії, завдань, цілей, функцій виконавчої гілки влади. Вченими підкреслюється важливість детального вивчення питання статусу державного службовця, кола його компетенції [72, с.124], аби чіткіше визначати його компетентність. Від професійної компетентності кадрів, їх моральності, бажання до самовдосконалення і службового зростання значною мірою залежатимуть динамізм і результати перетворень як на загальнодержавному, так і регіональному рівнях [71, с.226]. Справедливо зауважується, що в існуючій формі ідеальна модель професійної діяльності навряд чи існує як така [87, с.167], тобто констатується факт, що ті вимоги до компетентності державного службовця, що розроблені на разі наукою/регламентовані нормативно-правовою базою по роботі з кадрами державної служби в Україні, вряд чи можна називати як такі.

Наприклад, у державних службовців США є описи компетенції – своєрідні стандарти, які є обов'язком на робочому місці для визначення якості виконуваної роботи [266, с.252]. У нових країнах-членах ЄС триває пошук методу, спрямованого на забезпечення базових вимог до посади чи типу посади, а гідна оцінка заслуг державних службовців у процесі розвитку службової кар'єри є головною умовою професіоналізації служби [249, с.66]. У Російській Федерації, за даними експертного дослідження, для співробітників, залучених на молодші державні посади (спеціаліст I та II категорії, старший спеціаліст), особливо важливі такі якості, як дисциплінованість, вміння працювати в команді, здатність навчатися (професійна навчаємість. – I. III.), лояльність, відданість справі, відповідальність. Наявність професіоналізму в щойно прийнятих робітників далеко не обов'язкова [157, с.63]. Такий підхід, на наш погляд, є логічним стосовно, наприклад, випускників ВНЗ. У такому випадку експерти говорили: «Людей легше чомусь навчити, ніж займатися їх перенавчанням... професіоналізм напрацьовується», і особливо поширеною така думка була в тих департаментах міністерств і відомств, де є попит на специфічні навички, які можна здобути лише на робочому місці [157, с.63]. З цієї позиції логічно визначає професіоналізм А. Рачинський, це – найвищий рівень психологічних та особистісних змін, що відбуваються *в процесі* (курсив наш. – I. III.) тривалого виконання службових обов'язків [242, с.23].

Сам термін «компетентність» тлумачиться науковцями хоч і з різних теоретико-методологічних позицій, однак принципових розбіжностей у його розумінні немає. Саме компетенція є висхідною точкою, з якої починаються параметри компетентності. Слово «компетенція» у змістовному відношенні включає в себе два компоненти: 1) коло повноважень будь-якої установи, органу або посадової особи; 2)

коло питань, в яких дана особа має знання, досвід. Слово «компетентний» – одного кореня з «компетенцією» і означає «спроможний, відповідний, той, що має компетенцію, знаючий, свідомий у певній галузі». Компетентність є похідною від компетенції. Компетентність не втратила головної ознаки – відповідності, але стала характеризувати суб'єкт управління з позиції його знань, умінь, які дають можливість здійснювати управління, перш за все, зі сторони наявності у нього відповідних знань і досвіду, з більшою чи меншою ефективністю [47, с.497].

«Компетентність є спроможність до ефективної реалізації у практичній діяльності спеціальних, професійних знань, *обумовлених особистими якостями і компетенцією* (курсив наш. – І. Ш.)... Компетентність – складне духовно-практичне, соціально-обумовлене утворення, яке є кінцевим результатом, точніше, оцінкою доцільної та ефективної практичної діяльності людини. Причому компетентність – це не лише результат або оцінка діяльності людини, але й сам хід його мислення і діяльності» [47, с.498]. Є. Гарбер іншими словами повторює цю думку: «Генеza, структура і динамізм професійних спроможностей тісно пов'язані з емоційно-вольовою сферою суб'єкта діяльності, з трудовою мотивацією, соціальним статусом, що накладає на них свій відбиток; важливою особливістю професійних спроможностей є стійкість до різних несприятливих факторів, які мають нерідко стресовий, а інколи й екстремальний характер... Професійні спроможності формуються за законами домінанти і мають досить складну систему» [47, с.510]. Отже, наведені думки доводять про те, що відповідні якості людини можуть бути як вродженими, так і такими, що розвиваються у людини з часом у тій або іншій мірі (і розумітися, наприклад, як спроможності (здатності, здібності). Цей висновок має принципове значення для визнання ПМ як фактора розвитку особи та його професійно мобільних якостей у контексті до та під час професійного розвитку в межах певної професії і факторів професійного середовища (мотивація, адаптація, освіта (навчання), деформація та ін.). Інколи компетентність поділяють на теоретичну та практичну [246, с.236] і навіть власне компетентність називають компетенцією, відносячи до неї, окрім знань і навичок, «засоби спілкування – уміння спілкуватися з людьми і уміння працювати у групі» [296, с.168], надто спрощуючи таким чином зміст терміна «компетентність» та звужуючи перелік умінь державного службовця, яких повинно бути набагато більше.

Компетентність – ступінь відповідності потенціалу людини вимогам, які йому висуваються (Baitsch, 1985) [75, с.271]. Стосовно проблеми нашого дослідження це може бути потенціал людини до розвитку ПМ. Професійна компетентність – володіння професією, наявність досвіду практичної діяльності й очевидних результатів на професійній ниві, успішна професійна та службова кар'єра, спроможність (як реалізація особистого потенціалу)» [225, с.82]. Поняття

компетентності передбачає широку сукупність інтелектуальних якостей та рис, необхідних для самостійного й ефективного вирішення різних життєвих та виробничих ситуацій (Плаксій, 1999) [213, с.183]. Професійна компетентність державних службовців, на думку Т. Філіпової, – це вміння ефективно здійснювати конкретну діяльність у сфері державного управління, що визначена межами компетенції державного службовця як посадової особи, яка характеризується високим рівнем прояву професіоналізму [303, с.36]. Таку думку уточнює І. Нинюк: компетентність – це міра прояву властивого державному службовцю професійного досвіду в рамках компетенції конкретної посади [173, с.48]. А. Рачинський відносить компетентність державних службовців до їх професіоналізму, але тлумачить його в неповному обсязі, без їх умінь. На його думку, це – знання ним справи, наявність необхідної професійної освіти, навиків у роботі, вивчення і засвоєння передового досвіду, систематичне підвищення кваліфікації [242, с.22].

Незважаючи на неповність наведених тлумачень компетентності, вкажемо, що під нею розуміється певна структура особистісних і компетентісних якостей особистості, їх тісний зв'язок власне з професією, виконанням конкретної роботи. Професійну компетентність як необхідну систему професійних компетенцій розглядає Т. Недашківська [160, с.104]. Без конкретності посадових обов'язків неможливо визначити міру відповідності людини, посадовця тій посаді, яку він обіймає, іншими словами – ефективність професійної діяльності.

В Україні відбувається не завжди систематизоване накопичення дослідниками, а то й нормативними актами з питань роботи з кадрами державної служби якостей і характеристик персоналу, які складають його професійну компетентність. Частіше підкреслюється необхідність «системного дослідження вимог до державної служби» [73, с.82] і інколи справедливо стверджується, що вимоги до якості професійної компетентності є динамічними [144, с.377]. Підкреслимо, що специфіка державної служби, як професії, яка стосується багатьох управлінських галузей і активно реформується залежно від темпів реформування українського суспільства, її оперативність, мобільність, не може автоматично тільки збільшувати кількість цих вимог, без урахування можливостей людини, її природних якостей, рівня освіти, психофізіологічних потенцій. Якості, які визначені й обґрунтовані науковцями, знову ж таки не відображають важливого процесу в кар'єрі службовця – процесу професійного розвитку і трансформації ПВЯ.

Вчені пишуть, що професіоналізму абстрактного не буває [173, с.48; 294, с.172], про необхідність введення моніторингу професійного зростання державних службовців, розробку чітких критеріїв оцінки роботи кожного працівника і підрозділу [116, с.222], необхідність «високого галузевого професіоналізму» [173, с.47]. Інші справедливо застерігають, що епізодичні спроби здобути управлінську компетентність

приводять лише до напівкомпетентності, і суспільство, яке економить на професійних управлінцях, ніколи не досягне суспільного прориву [196, с.64], а ще інші – вказують на те, що кожен рівень управління висуває свої вимоги щодо вмінь та знань працівника, задіяного у виконанні певної роботи або реалізації програми [210, с.15]. Останню думку підтримуємо і ми.

З 1920 р. у Великій Британії, наприклад, серед усіх управлінців існує триступенева класифікація на управлінську, виконавчу та канцелярську. Окремо та поряд з цими головними трьома загальними класами функціонують інші класи (професійні, наукові та технічні спеціалісти), велика група допоміжного персоналу (оператори технічних засобів, кур'єри, прибиральники) [191, с.25]. Такий підхід вказує на необхідність не лише індивідуалізації вимог для державного службовця, а й на те, що їх запровадження можливе лише за умов існування чіткої так званої «організаційної структури» як гілок влади, так і виконавчої. У свою чергу, структура організації (органу влади) визначатиме структуру посад та розподіл функціональних обов'язків.

Переліки компетентностей службовця, які часто наводяться в науковій літературі досить масивні, дослідниками пропонуються чимало видів їх класифікації за різними критеріями, а то й без них. Підкреслимо, що дані моделі компетентностей мають тісний зв'язок з професійними знаннями, уміннями і навичками, які часто розглядаються науковцями окремо і поза межами певних компетенцій.

Професійні знання, уміння і навички В. Воронько відносить до змісту компетенції [33, с.39], а не компетентності. Зауважимо, що зміст «компетенції» в даному випадку повинен визначатися посадовою компетенцією державного службовця, визначеною у відповідній нормативно-правовій базі. Власне міра відповідності цій «компетенції» становить наявний рівень професійної компетентності працівника. «Професійну підготовленість» [261, с.172], під якою, очевидно, мається на увазі професійна компетентність, справедливо називають вихідною точкою в роботі з кадрами.

3.3.3. Класифікації професійної компетентності

Окрім переліків, моделей, шаблонів компетенцій, професійних знань, умінь і навичок, звернемо увагу на класифікації професійної компетентності, які наводяться вченими. Підкреслимо, що ці класифікації, як і ті, що не увійшли до нашого аналізу, вказують, по-перше, на структурований вплив інших елементів структури ПМ на знання, уміння й навички, і по-друге, вплив на їх розвиток/деформацію функцій професійного середовища (елементів підструктури 1 структури ПМ).

Нерідко науковці оперують терміном «компетентність» за межами професійної діяльності. На нашу думку, це може бути навчальна компетенція випускника ВНЗ, яка, власне, й аналізується в доборі на державну службу, або так звана «особистісна компетенція (компетентність)», або «компетенція (компетентність) особистості». Так, Ф. Хміль залежно від сфери застосування розрізняє такі види компетентності особистості:

– *функціональна компетентність* (характеризується професійними знаннями працівників і уміннями їх реалізувати);

– *інтелектуальна компетентність* (виявляється у здатності до аналітичного мислення і синтезування знань, умінь і навичок для виконання покладених на неї обов'язків);

– *ситуативна компетентність* (полягає в уміннях діяти відповідно до особливостей конкретної виробничо-господарської ситуації);

– *соціальна компетентність* (передбачає наявність у працівника комунікативних та інтеграційних здібностей, уміння підтримувати відносини з іншими, впливати на них, сприймати і адекватно реагувати на думку інших, формувати стосовно них певне ставлення тощо) [311, с.73].

На системність професійної компетентності, її зв'язок з іншими елементами підструктури 2 структури ПМ вказують С. Ківалов та Л. Біла, які до професійної компетентності відносять як знання, уміння і навички, так і здібності, ПВЯ, у тому числі й ті, які вказують на володіння державним службовцем певним рівнем професійної культури. До професійної компетентності, таким чином, вони відносять:

а) *професійні знання* – володіння всебічними знаннями, уявлення про системність, гнучкість мислення, вміння вирішувати складні завдання теоретичного характеру тощо;

б) *професійні вміння і навички* – чи забезпечують вони виконання практичних завдань професійного характеру;

в) *уміння формулювати свою думку* – логічність побудови висловлювань, влучний вибір відповідної лексики та формулювань, чіткість та логічна послідовність викладення думки в документах тощо;

г) *готовність до дії, ініціативу* – ініціативність, творче ставлення до вирішення практичних завдань, здатність генерувати обґрунтовані ідеї та пропозиції тощо;

д) *оперативність мислення* – швидкість сприйняття нових завдань і ситуацій, легкість визначення значущих факторів та сутність справи;

ж) *працездатність та витривалість* – здатність витримувати тривале навантаження, відповідність активності підвищеним вимогам;

з) *відповідальність* – рівень почуття обов'язку, виконавчої дисципліни, надійність у вирішенні завдань повсякденної діяльності;

к) *самостійність* – здібність до обґрунтованого прийняття самостійних рішень, володіння навичками передбачення, здатність до продуманих і рішучих дій у критичних ситуаціях, самостійність у вирішенні складних проблем;

л) *здатність до лідерства* – володіння здібностями позитивного впливу на людей, наявність якостей лідерства;

м) *здатність до накопичення, поновлення і творчого застосування професійного досвіду* – активність, цілеспрямованість, систематичність і результативність підвищення професійних знань, умінь і навичок; здатність реалізувати і підтримати нове в професійній сфері [97, с.222-223].

В. Сороко серед компетентностей виділяє: політичну компетентність та моральну легітимність; правову; економічну; соціологічну; психолого-педагогічну; управлінську компетентність [271, с.71-74].

Проаналізуємо іншу професійно-психологічну модель державного службовця [47, с.506-508; 87, с.172-174], яка може визначати стандарти професіоналізму. Вона складається з 4 блоків, які містять в собі відповіді на 4 питання:

1. Що повинен робити або зобов'язаний виконувати державний службовець?

2. Що повинен знати державний службовець?

3. Що повинен уміти державний службовець?

4. Якими спроможностями (у контексті здатностей/здібностей. – І.Ш.) і властивостями особи повинен володіти державний службовець?

Перший блок уміщує позиції, сутність яких зводиться до такого: бездоганне виконання Конституції, законів, наказів та розпоряджень, дотримання службового регламенту, своєчасний розгляд звернень громадян, збереження державної таємниці, звітність перед вищими інстанціями, сумлінне і творче виконання посадових обов'язків, підтримка кваліфікації на необхідному рівні, підвищення рівня управлінської культури, повага до громадян, неприпустимість дій, які підривають авторитет державних органів, дотримання норм службової етики.

Другий блок передбачає знання посадових обов'язків державним службовцем і науки про державне управління. До посадових обов'язків належать побудова і удосконалення системи управління, планування і контроль, організація управлінської праці, розподіл обов'язків, структурування і консультування підлеглих, підбір та розстановка кадрів, підвищення кваліфікації, удосконалення управлінської діяльності.

Третій блок складається з таких позицій. Державний службовець повинен уміти керуватися у своїй діяльності етичними цінностями і урядовою політикою, ставити перед собою та підлеглими складні, але реальні цілі, інструктувати, координувати і контролювати їх дії,

стимулювати їх діяльність, не брати все на себе – делегувати повноваження нижчим управлінським ланкам, питання підбору та розстановки кадрів ставити на наукову основу, уміти бачити перспективу, заохочувати все нове, передове, піклуватися про постійне підвищення кваліфікації колективу і перш за все – власної, вивчати, узагальнювати і впроваджувати передовий досвід в управлінні, цінити робочий час, вміти виділити головний напрямок у роботі.

Змістом четвертого блоку є властивості і якості особистості (які можна розуміти як знання, уміння, навички), якими мають володіти державні службовці: аналітичність, масштабність і системність мислення; готовність брати на себе відповідальність; бачити проблему, що виникла в цілому і головну її ланку – окремо; спроможність бути твердим у відстоюванні своїх переконань, позиції; організаційні якості, якості до лідерства, вміння працювати з людьми, виявляти людяність у поєднанні з вимогливістю. До особистісних якостей автори відносять відповідальність, відданість своїй справі, принциповість, дисциплінованість, порядність як постійність у дотриманні етичних норм, непідкупність, справедливість, підприємливість, відчуття нового, доброзичливість і вимогливість до навколишніх людей, старанність, самостійність, наполегливість, терпіння й щирість, послідовність, витриманість, непримиренність до підлабузництва, вихвалювання, несприйняття панібратства.

Отже, підсумовують, автори, «професійна компетентність посадової особи державної служби не уявляється без організаційної культури, культури управління, виробничої, економічної культури, культури спілкування, особистої культури». Аналізуючи цей набір ПВЯ, ми також доходимо висновку, що вказані переліки якостей не відповідають нам на кілька питань: в який саме момент професійного розвитку службовець має ними оволодіти, в якій кількості, якості. Враховуючи ієрархічність структури державної служби наведені якості не дають нам чіткого уявлення, про який власне рівень управлінця йдеться (категорія посад), якості хоч і систематизовані, але надто узагальнені, не враховують, що певна частина професійно-кваліфікаційних вимог вже передбачена законодавством про державну службу і є обов'язковою, а частина може бути лише індивідуальним внеском державного службовця у виконання своєї роботи, який залежить від його особистого ставлення до роботи, можливостей творчого підходу залежно від позиції начальства.

Про соціальну компетентність державного службовця згадує О. Стасюк [275, с.53], інші автори – про комунікативну [246, с.240]. Т. Лукіна визначає якість професійної компетентності державного службовця як міру відповідності його обізнаності (авторитетності) у питаннях державного управління та сформованості навичок (без умінь! – *І. Ш.*) вимогам, що ставляться до професіоналів у цій сфері [145, с.377],

очевидно розуміючи під «обізнаністю» знання. Т. Савченко розвиток компетентності визначає через наявність базової освіти відповідного рівня, стажу і досвіду роботи, навчаємість та ін. [252, с.42]. У Харківському філіалі УАДУ (1996-1997) під час проведення анкетування слухачів відділу підвищення кваліфікації було задане одне питання: «Назвіть, будь ласка, головні якості, які, на Вашу думку, повинен мати державний службовець». Відповіді пропонувалися такі: 1) компетентність, професіоналізм; 2) порядність, чесність; 3) вимогливість, принциповість; 4) патріотизм; 5) освіченість; 6) організаційні здібності; 7) висока культура, інтелігентність; 8) людяність, чуйність; 9) витримка, вміння володіти собою [318, с.40]. Тобто, як видно, автори анкети професійну компетентність вказують окремо від професіоналізму, не включаючи її невід’ємні складові – знання, професійні уміння й навички. Як елемент структури ПМ вплив на професійну компетентність мають інші елементи підструктури 2 структури ПМ, зокрема професійна культура державного службовця. А її, у свою чергу, наповнюють такі особистісні якості, як порядність, чесність, вимогливість і принциповість, інтелігентність, вміння володіти собою та ін.

Показниками оцінювання професійної компетентності державних службовців Т. Філіпова зазначає знання загальних основ соціально-економічної структури держави, обізнаність з основ управління державним сектором, розуміння соціально-рольової функції державного службовця. Класифікуючи професійну компетентність, вона виділяє:

1. *Управлінсько-комунікативну компетентність* державних службовців – це вміння здійснювати управлінську діяльність у сфері сучасних комунікаційних мереж галузі державного управління. Показниками оцінювання управлінсько-комунікативної компетентності державних службовців є знання загальних основ управління, обізнаність у сфері сучасних комунікаційних мереж галузі державного управління, володіння техніками інформаційного обміну в діловому спілкуванні.

2. *Регулятивно-емоційну компетентність* державних службовців – це здатність ефективно використовувати соціально-психологічні механізми міжособистісної взаємодії та механізми соціально-професійної адаптації у сфері ділового спілкування. Показниками оцінювання регулятивно-емоційної компетентності державних службовців є індивідуально-особистісна готовність до соціально-професійної адаптації, обізнаність із загальними основами міжособистісної взаємодії у сфері ділового спілкування, знання кодексу поведінки державних службовців [303, с.36]. На наш погляд, це думка цікава, але в ній перевищено значення комунікативної компетентності лише при епізодичному згадуванні компетентнісної бази професіоналізму, знань, умінь і навичок. Знання кодексу поведінки не свідчить про те, що службовець буде його дотримуватися під час виконання службових повноважень за відсутності культурної мобільності, ефективної системи

контролю. Професійна компетентність передбачає вплив на неї інституційних каналів професіоналізації з процедурами її оцінки (безперервне оцінювання персоналу у вигляді щорічних оцінювань, атестацій, іспитів, оцінювання перед підвищенням по посаді, внесенням до кадрового резерву, стажуванням, ротацією та ін.).

3.3.4. Ключові компетентності

Актуальним для дослідження професійної компетентності, як структурованого феномену, який формується під впливом інших елементів структури ПМ, є аналіз переліків, «профілів» ключових компетентностей, розроблених науковцями. Н. Протасова з цього приводу вказує, що «номенклатура необхідних знань, умінь та навичок державного службовця, яка існує нині, досить приблизна» [237, с.93].

Як інтегральний показник професійну компетентність аналізує О. Слюсаренко. Важливим в її дослідженні є визнання того, що ключові компетентності мають наскрізний та універсальний характер; до складових компетентності вона також відносить «ставлення» до справи, що є визнанням впливу на неї професійних поклику, інтересів, намірів, професійної спрямованості особи як елементів структури ПМ; а сама компетентність стосується людини та виявляється в діяльності [269, с.123-125], у тому числі й професійній. Проаналізувавши світові моделі державної служби, О. Слюсаренко пропонує базові компетентності державних службовців: освіченість, кваліфікованість, досвідченість, знання, лідерство, аналітичність, творчість та моральність, уміння, навички, працездатність, результативність, далекоглядність, комунікабельність, старанність, цінності, партнерство, діалогічність, відповідальність, ініціативність, умотивованість, мислення, готовність, здатність, спроможність, якість роботи, ефективність [268, с.9]. Стосовно структури ПМ даний перелік вказує на діалектичний зв'язок професійної компетентності з іншими елементами структури ПМ, насамперед з її підструктурою 2, виступаючи інтегральною, структурованою якістю.

Аналогічні зв'язки між елементами структури ПМ простежуються в інших науковців. Так, І. Дробот системно поєднує поняття компетентності з досвідом, віковою та соціальною зрілістю. Професійну компетентність він поєднує з ПВЯ, професійним досвідом державного службовця. Компетентність, за І. Дроботом, швидше вказує на соціальну і професійну зрілість людини, підкреслює факт отримання професії і рівень оволодіння нею (професіоналізм). Професійна компетентність набуває приблизно такого значення: це – міра професіоналізації посадової особи, що визначає ділову надійність, здатність успішно та безпомилково здійснювати конкретну діяльність як у звичних умовах, так і в екстремальних, нестандартних ситуаціях. На особистісному рівні – це

один із найважливіших аспектів професійної культури посадової особи, який виявляється як у досягненні професіоналізму в трудовій діяльності, так і у високому рівні сформованості професійної та духовної культури в усіх її проявах [69, с.226]. Отже, у даному випадку акцентується системний зв'язок професійної компетентності державного службовця з професійним досвідом, його професійною культурою, професіоналізмом у цілому.

У свою чергу, професіоналізм і компетентність Д. Дзвінчук розглядає як дві сторони, дві нерозривні, взаємопов'язані характеристики людини-професіонала [64, с.191-193]. Компетентність – це певний предметно-функціональний аспект інтелекту як діяльного прояву рівня професійної освіти державного службовця, а компетентність державного службовця – це його здатність до доцільних дій для результативного та ефективного розв'язання ситуацій, що виникають у процесі виконання службових обов'язків. Загальна компетентність уявляється діяльною сутністю загальної культури людини. Професійна компетентність – це прояв сутності професійної культури фахівця. Варта уваги думка Д. Дзвінчука: «Майже всі дослідники мають спільну думку стосовно того, що компетентність – це не стільки знання, навички, вміння, скільки здатність їх актуалізувати і проявити адекватно ситуації, що склалася» [64, с.192]. Відповідно до структури ПМ дійсно знання, уміння й навички на рівні елементів цієї структури взаємопов'язані. З цього погляду «здатність до актуалізації знань, умінь і навичок адекватно до ситуації» можна віднести до елементу структури ПМ «здатності/здібності», яка перебуває в діалектичному зв'язку з елементом «знання, уміння, навички». Сама ж здатність може бути умінням або навичкою. Аналогічно можна розглядати інтелектуальну складову до поняття «компетентність». Д. Дзвінчук вказує – ядром інтелекту є здатність людини виділити в ситуації суттєві властивості і привести свою поведінку у відповідність з ними, що зводиться до двох компонентів інтелекту: здатності пізнавати навколишній світ і спроможності регулювати поведінку на основі цього пізнання. У даному випадку здатність також можна вважати умінням (або навичкою). До найважливіших характеристик інтелекту Д. Дзвінчук відносить: глибину, критичність, гнучкість, широту розуму, швидкість, оригінальність, допитливість.

Визначення рівня компетентності державного службовця М. Нинюк виділяє з позиції розвиненості професійної культури державного службовця – окремого елементу підструктури 2 структури ПМ. Рівень компетентності включає в себе перевірку дотримання загальних правил поведінки, патріотизму, оцінку особистих моральних чеснот (справедливості, працелюбності, відповідальності, чесності, доброзичливості, толерантності, тактовності тощо). Стимулом професійної діяльності на державній службі є особистий приклад

керівника [174, с.561]. Основними нормами моральної культури, подовжує М. Нинюк, є: відданість справі народу, мужність, чесність, самокритичність, сумлінність, тактовність, скромність, чуйність, справедливість, дисциплінованість, вимогливість до людей у поєднанні з повагою їх особистісної гідності й турботою про них [174, с.562]. До цього переліку не потрапили знання, уміння, навички. Дослідники вказують на важливість стратегічного мислення державних службовців [115, с.112-113]. На думку О. Крутій, професійна компетентність у системі державного управління має включати не тільки сукупність суспільних вимог до суто професійних знань та умінь працівників цієї категорії, але й включати належний рівень його загальної, професійної та управлінської культури, підприємливості, виразні організаторські здібності, системний характер та інноваційну спрямованість мислення, розвинені навички міжособистісного діалогового спілкування та інші професійно важливі якості [122, с. 4].

Таким чином, наведені думки науковців ще раз доводять про системність поняття «професійна компетентність», про те, що її зміст можна традиційно виокремлювати як через знання, уміння, навички, так і з урахуванням інших елементів підструктури 2 структури ПМ, а саме: здатностей і здібностей особи, ПВЯ, вимог до професійної культури державного службовця, вказуючи на залежність рівня їх досягнення від професійного досвіду. Важливу роль у процесі формування професійної компетентності відіграють функції професійного середовища (підструктура 1 структури ПМ).

3.4. Професійний досвід

Професійний досвід – якість, результат професійного розвитку людини.

Від того, що якась людина буде певний час виконувати певні завдання або функції, тобто працювати на постійній основі, ще не означає, що його працю можна охарактеризувати прикметником «професійний» [294, с.142].

Професійний досвід персоналу – найважливіший людський ресурс, здатний бути найціннішим капіталом організації [294, с.104]. Однак органам влади потрібен не будь-який досвід, а лише той, що відповідає її місії, функціям, завданням, цілям, спеціалізації у конкретній галузі управління. Професійний управлінський досвід Н. Протасова називає «невід’ємною складовою частиною сукупної культури державного службовця» [237, с.87], що вказує, наприклад, на генетичний зв’язок професійної культури державного службовця з його досвідом. На нашу думку, саме професійний досвід у структурі ПМ персоналу є основним

елементом, в якому акумулюється індивідуальний внесок людини у професію, а отже, його професіоналізм.

Актуальними є такі характеристики професійного досвіду та професійного управлінського досвіду, висловлені Н. Протасовою:

- професійний досвід і досвід державного управління займає особливе місце в системі навчання і освіти державних службовців;

- професійним досвідом державного службовця є досвід управлінської діяльності;

- професійний управлінський досвід є невід’ємною складовою частиною сукупної культури державного службовця;

- поняття «досвід» – чуттєво-емпіричне пізнання об’єктивної дійсності, що ґрунтується на практиці; єдність знань, умінь і навичок (отже, професійний досвід впливає на професійну компетентність. – *I. Ш.*);

- професійний досвід ґрунтується на практиці професійної діяльності, будучи по суті, результатом професійної практичної діяльності;

- професійний управлінський досвід державного службовця є основою, базисом його практичної професійної діяльності та її результатом;

- професійний досвід завжди набувається й розвивається під впливом певних якостей особистості, здібностей, уподобань, поглядів тощо;

- професійний управлінський досвід розглядається відокремлено від інших галузей соціального досвіду неможливо, велике значення для утворення та розвитку професійного управлінського досвіду має життєвий досвід особистості [237, с.87-89, 90, 98].

Серед параметрів якості професійного управлінського досвіду, продовжує Н. Протасова, – внутрішні ознаки (особистості. – *I. Ш.*), що характеризують якісні сторони досвіду (тобто за рівнем професійних знань, умінь, навичок, розвитком професійно необхідних особистісних якостей фахівця), результати цієї діяльності. Вона вказує на доцільність вивчення параметрів досвіду; що професійний управлінський досвід розкриває ступінь розвитку професійної свідомості та компетентності; професійний управлінський досвід є явищем складним, він нагромаджується і вдосконалюється під впливом багатьох чинників протягом усієї кар’єри державного службовця [237, с.94, 95, 103].

Поняття досвіду тісно пов’язується з авторитетом працівника, для формування якого необхідний час [350, с.74].

Отже, професійний досвід має ознаки структурного явища, тісно пов’язаного з іншими елементами процесу професіоналізації персоналу, певними особистісними та професійними якостями службовця. Він формується в контексті соціального досвіду особистості, збагачуючи один одного. На прикладі професійного досвіду наявно ілюструється

взаємний вплив двох видів мобільності людини: соціальної та професійної.

На державній службі України актуалізується проблема упорядкованих форм передачі досвіду [294, с.59], яка диктується високою плінністю кадрів, неефективним функціонуванням інституційних каналів професіоналізації, недосконалістю змісту програм професійної освіти (навчання). Загальним принципом навчання в системі професійної освіти (навчання) є принцип опори на досвід тих, хто навчається [338, с.23], отже, досвід (життєвий (соціальний), професійний) полегшує процес навчання, особливо в умовах навчання дорослих.

Уряд Мальти, наприклад, сприяє мобільності працівників з державного сектору. Він навіть розглядав можливість започаткування схеми, за якою державні службовці можуть брати спеціальну відпустку на певний термін для роботи в приватному секторі і навпаки [20, с.50]. У багатьох країнах світу з переважно кар'єрною системою (моделлю), професійний досвід, набутий у приватному секторі, є одним із критеріїв відбору персоналу на державну службу [125, с.270]. В Україні нерідко приватні фірми зацікавлені у взятті на роботу людей з досвідом роботи на державній службі. Це – цікаві приклади використання міжпрофесійного типу ПМ для підвищення рівня професійної компетентності, професіоналізму, професійного розвитку персоналу.

Таким чином, професійний досвід – індивідуальна сукупність знань, умінь і навичок, набутих у процесі безпосередньої професійної діяльності; неповторна форма засвоєння спеціалістом раціональних здобутків своїх колег. Професіонал вважається таким, засвоївши набутий професійний досвід у процесі власної практичної діяльності. Професійний досвід разом з іншими елементами підструктури 2 структури ПМ виступає структурними елементами професійної компетентності і професіоналізму. Він акумулює в собі той індивідуальний внесок у професію, який дозволяє серед інших службовців виділити тих, кого можна називати професіоналом. Професійний досвід персоналу – найважливіший та найцінніший людський ресурс, основний капітал органу влади, державної служби, державного управління, держави та суспільства.

3.5. Професіоналізм

3.5.1. Поняття «професіоналізму» в науковій літературі

Вітчизняними та закордонними дослідниками, вченими наведено чимало визначень слова «професіоналізм». Проаналізуємо їх з позиції структури ПМ, оскільки процеси розвитку професіоналізму та ПМ мають однакові елементи структур та у динаміці професійного зростання

державного службовця впливають на нього паралельно, одночасно й комплексно.

Професіоналізм – це вищий рівень психофізичних, психічних і особистих змін, які проходять у процесі тривалого виконання людиною службових обов'язків, що забезпечують якісно новий, більш ефективний рівень вирішення складних професійних завдань в особливих умовах [87, с.164]. Професіоналізм – це вищий рівень психофізіологічних та особистих змін спеціаліста, які відбуваються в результаті тривалого виконання службових обов'язків і забезпечує ефективність рішення адміністративних завдань. Професіоналізм – один із визначальних принципів державної служби [305, с.74], проте сам по собі професіоналізм ще не гарантує ефективного управління [197, с.252].

Зауважимо, що базисом, основою професіоналізму є професійна компетентність, що відображає структура ПМ і що підтверджують інші дослідники. «Компетентність – це показник професіоналізму, обізнаність і спроможність спеціаліста до ефективною реалізації професіональних знань у практичній діяльності», – вказує Г. Зінченко [81, с.100]. В. Козаков називає професіоналізм невід'ємним елементом культури державного управління. Професіоналізм, на його думку, передбачає наявність відповідних управлінських знань (теорії управління, менеджменту), розвинутої свідомості, розуміння сутності суспільних відносин, перш за все управлінських, творчого та інноваційного підходів до здійснення державно-управлінських повноважень, організаційні здібності, широку ерудицію, значний інтелектуальний потенціал тощо. Окремо він підкреслює важливість такого показника професіоналізму, як наявність динамічних здібностей [103, с.180].

Поява нових технологій змінила поняття професіоналізму, – вказує О. Оболенський. Професіоналізм являє собою глибоке та всебічне знання і володіння практичними навиками в певній сфері суспільно корисної діяльності. Професіоналізм є необхідною, але недостатньою умовою професійної культури [186, с.270]. Підкреслюючи значення професійної культури у формуванні професіоналізму, тобто те, що він – це умова для набуття професійної культури, дане тлумачення О. Оболенського не пояснює, наприклад, як набути професійної культури молодим співробітникам, яких ще не можна вважати професіоналами. Звичайно ті, хто мають вищий рівень розвиненості ціннісно-орієнтаційних якостей, більший професійний досвід, навчаються, мають вищий рівень професійної компетентності, вони відповідно мають кращі можливості щодо оволодіння професійною культурою. На наш погляд, індивідуальна динаміка формування професійної культури державного службовця залежить від його громадянської (суспільної або загальної) культури, її темпи залежать від впливу на професійну культуру підструктури 1 структури ПМ, а її зміст – від впливу на неї підструктури 2 структури ПМ. Хоча без сумніву, темпи і якість набуття професійної

культури персоналом діалектично і структурно залежать від змісту процесу його професіоналізації, настільки повно в ньому відбиваються необхідні функції професійного середовища в управлінні персоналом.

Однак професіоналізм, як найбільш узагальнену характеристику результатів професійного розвитку, не можна пов'язувати тільки з одним елементом структури ПМ – професійною культурою. Приміром, з позиції професійної освіти (навчання) та професійного досвіду формулюють цей термін А. Тамм і О. Радченко. Професіоналізм – це більше, ніж накопичення певних обсягів знань і навичок, це, крім того, мистецтво пошуку і вибір варіантів діяльності, організаційно-технічне конструювання діяльності, обґрунтування позицій опонентів, самоосвіта, можливість освоєння і накопичення досвіду. І на останок, професіоналізм – це елемент освітнього процесу [285, с.27]. Отже, структурованого, комплексного впливу на професіоналізм наразі не створено.

Звернемо увагу й на інші, спірні тлумачення професіоналізму. Професіоналізм українського політичного та державного істеблїшменту, на думку С. Телешуна, «вкладається у формулу управлінського менеджменту: «Ідея – інформація – аналіз – запропонована система дій (нові технології реалізації) – розподіл функцій або сфер відповідальності – професійна селекція – матеріальні ресурси – приблизний час на реалізацію поставленої мети – аналіз якостей отриманого продукту» [287, с.11]. Таке тлумачення професіоналізму говорить лише про професіоналізм як певну технологію, технологічний механізм, не враховуючи те, що будь-яке управлінське рішення врешті-решт приймається людиною, а людський фактор обумовлює первинність особистісного фактору в професіоналізмі, його індивідуальність.

Серед великої кількості населення здавна панує думка, що для керування державою не потрібно мати багато знань, а достатньо лише життєвого досвіду на рівні пересічного громадянина [148, с.7]. Інколи професіоналізм іменують «професійністю» [154, с.179], оперують поняттями «професійний рівень» [176, с.156], «мистецтво сучасного управління» [299, с.57]. Л. Коваленко пропонує його як широке, так і вузьке розуміння. У першому випадку мова йде «про отримання вищої освіти з кваліфікацією спеціаліста чи магістра, що дозволить виконувати не тільки фахову функцію, але й загальні функції управління». У другому випадку «передбачається якісне виконання спеціальних завдань і функцій, що характерні для конкретного виду державної діяльності, галузі чи сфери управління» [99, с.224]. Вузьке розуміння професіоналізму, наведене авторкою, не витримує критики, оскільки, як ми вказували вище, документ про набуття певної вищої освіти не може вважатися ознакою такого системного явища, яким є професіоналізм.

Деякі формулювання терміна «професіоналізм» фрагментарні. Так, М. Синявіна визначає, що професіоналізм складається з відповідних знань та професійних здібностей [261, с.174]. Системоутворюючою ідеєю

називає професіоналізм М. Міненко, виділяючи його «регулятивні складники – професійну компетентність, професійні вміння, професійну майстерність» [155, с.11]. Л. Плаксіє, присвячуючи статтю вивченню потреб у «професійній майстерності державних службовців» [212, с.206-212], зосереджується на їх професійних знаннях, які отримуються під час підвищення кваліфікації. Такі тлумачення, на наш погляд, неповні, а то й абстрактні, які не надають нам більш-менш структурованого розуміння того, з чого ж професіоналізм складається. Очевидно, що роль професійних знань, на основі яких формуються відповідні вміння, у даному випадку виконує професійна компетентність. Але поняття «професійна компетентність» ширше власне знань, воно охоплює вміння, навички, ПВЯ, здатності і здібності. А така якість, як «професійна майстерність» (див., напр. [156, с.34]) хоч і зустрічається в науковій літературі і має право на використання, проте її критерії залишаються невизначеними. Тому через професійну майстерність вимірювати ступінь професіоналізму та якість професійного розвитку державного службовця поки що неможливо.

Найважливішими рисами професіоналізму – постійність, стабільність результатів, де абсолютною протилежністю є дилетанство, – називає В. Ігнатов [88]. Які критерії «стабільності» і стабільність яких власне результатів може забезпечити професійний розвиток, професіоналізм, зі змісту такого формулювання не зрозуміло. З позицій моделі системних вимог професіоналізм керівника в системі державної служби О. Губа визначає як систему певних якостей, що забезпечують найбільш ефективно здійснення покладених на нього функцій і обов'язків. «З одного боку, – продовжує він, – це вищий рівень професійних умінь у певній галузі, що досягається на основі навичок і творчого підходу, з іншого – це рівень розвитку особистісно-професійних стандартів, що орієнтують на високий ціннісний рівень виконання діяльності, а також системи особистісних норм регуляції поведінки і відносин» [56, с.9]. Таке формулювання професіоналізму більш орієнтоване на його визначення за результатами певної професійної діяльності, виконання посадових обов'язків. На відміну від традиційної схеми формування професійної компетентності на основі усталеної схеми «знання-вміння-навички» О. Губа пропонує вищий рівень професійних умінь на основі навичок. Не вказується, за якими критеріями визначати власне рівні професійних умінь, розвитку особистісно-професійних стандартів, «рівня виконання діяльності», і з чого складається система особистісних норм регуляції поведінки і відносин, і які власне відносини мають на увазі.

О. Зінченко, надаючи характерні ознаки професіоналізму державних службовців і «нематеріальні активи державних службовців», розділяє останні на знання, вміння, етику і мораль. На нашу думку, необґрунтовано з цього переліку вилучено навички службовця, що є

неодмінною рисою будь-якої професійної компетентності, навіть служби в органах державної влади, яка має свою специфіку, але є професією. Мораль визначається О. Зінченком так: «не боятися змін у роботі, зміни посади, професійних занять, місця проживання» [82, с.19], що, на наш погляд, надто віддалено від змісту моралі як предмету етики. Невизначено зміст поняття «грунтовна професійна підготовка», яке використовує О. Зінченко під час характеристики професіоналізму. Крім неї, до професіоналізму він відносить найкраще виконання дорученої справи, безперервне удосконалення, підвищення кваліфікації, самоаналіз і самоконтроль, мистецтво спілкування, володіння фінансовими, інноваційними, інвестиційними питаннями, вміння управляти персоналом і бути часткою персоналу, спрямованість роботи на ефективне виконання визначених завдань, у тому числі перспективних, стратегічних цілей, забезпечення результативності діяльності, де головним гаслом має бути: стань «результатоголіком», а не «трудоголіком» [83, с.275]. Отже, у даному випадку ми маємо досить багатокритеріальне тлумачення терміна «професіоналізм», з фрагментарним переліком необхідних знань і вмінь, без навичок, а сам зміст діяльності логічно співвідноситься О. Зінченком з цілями роботи, завданнями діяльності. Завдяки використанню таких ознак, критеріїв визначати результати професійної діяльності «трудо(результато)голіка» буде неможливо.

Успішність діяльності, ефективність управління є синонімами поняття «професіоналізм». Термін «успішна діяльність» включає в себе ефективність праці, якість, швидкість, безпомилковість виконання операцій та ін. При оцінці ефективності варто враховувати фізіологічні затрати, необхідні для вирішення професійного завдання. Новий співробітник може витратити на виконання певного завдання більше часу, власних сил, ніж досвідчений, з кращими показниками професійної компетентності. І, нарешті, успішність діяльності тісно пов'язується з інтелектуальною, мотиваційною та емоційно-вольовою сферами, а також залежить від індивідуальних психофізіологічних якостей [8, с.36]. Зауважимо, що професіоналізм розглядається нами в індивідуальному аспекті, оскільки професійна діяльність здійснюється конкретною людиною на конкретній посаді. «Професійна діяльність – це якісна характеристика складності діяльності, яку належить виконувати, або вже виконує людина» [294, с.143].

Таким чином, без структурованого розуміння терміна «професіоналізм» управління процесом професіоналізації персоналу державної служби й надалі матиме несистемний, епізодичний характер.

3.5.2. Структурний погляд на професіоналізм

Ученими зроблені досить вдалі спроби структурного аналізу поняття «професіоналізм», які варті окремого розгляду. Цінність таких поглядів у тому, що вони мають певну структуру, впорядковані елементи, складові, а відтак надають нам критерії формування професіоналізму, його оцінки і управління ним. У цьому сенсі варто підкреслити практичну спрямованість теоретичних досліджень.

Є. Ананьєв і С. Смуров вказують, що згідно з аналізом літератури з професійної психології для описання професіоналізму потрібно використовувати не один, а групи критеріїв (результативних і процесуальних, об'єктивних і суб'єктивних, якісних і кількісних та ін.) [8, с.36]. Якраз ці критерії нам надає таке поняття, як структура ПМ:

1. *Об'єктивні критерії*: наскільки людина відповідає вимогам професії. Загально визнано, що об'єктивними критеріями професіоналізму є висока ефективність праці, кількість і якість, надійність, досягнення певного соціального статусу в професії, вміння вирішувати різноманітні професійні завдання та ін.

2. *Суб'єктивні критерії*: наскільки професія відповідає вимогам людини, її мотивам, нахилам, наскільки людина задоволена професією. Це може бути стійка професійна спрямованість людини, її професійне світосприйняття, розуміння значущості процесії, її ціннісних орієнтацій, сукупність необхідних професійно-психологічних якостей, її позитивне ставлення до себе як до професіонала та ін.

3. *Результативні критерії*: чи досягає людина результатів, визначених його професійним призначенням.

4. *Процесуальні критерії*: чи використовує людина під час виконання своїх функціональних обов'язків соціально вживані засоби, прийоми, технології. До процесуальних критеріїв відноситься все, що характеризує психологічний процес його праці: як працював, які використовував знання та уміння, прийоми, технології, а також які в процесі праці використовував особисті психічні якості. Саме поєднання результативних і процесуальних показників складає необхідну характеристику як професіоналізму, так і ПМ.

5. *Нормативні еталони*: чи засвоїла людина норми, правила, еталони професії і чи може їх відтворювати на рівні майстерності в певний період своєї кар'єри, враховуючи стаж роботи, набутий досвід, тобто під час професійного розвитку як динамічного процесу.

6. *Індивідуально-варіативні критерії*: чи прагне індивід індивідуалізувати свою працю, самореалізувати в ній свої власні потреби, розкрити у праці власну самобутність, розвивати себе засобами професії.

7. *Критерії наявного рівня*: чи досягнув службовець на сьогодні високого рівня професіоналізму, враховуючи власні індивідуальні професійно мобільні потенції. Тут важливо визначити сформований

початковий рівень професійно необхідних знань, якостей, умінь. І як кожний фахівець повинен мати наявний, актуальний рівень професійного розвитку. Частіше за все актуальний рівень професійного розвитку оцінюється при атестації, але без визначення критеріїв розвитку професійної мобільності особи в рамках даної професії, у динаміці і перспективі.

8. *Прогностичні критерії*: чи має і чи шукає людина перспективи зростання, зону власного професійного розвитку. Зони найближчого професійного розвитку і саморозвитку – це ті характеристики результату і процесу професійної діяльності, які лише накреслюються у даного фахівця, виявляються не в усіх, а у сприятливих ситуаціях підтримки з боку оточуючих людей та професійного середовища в цілому.

9. *Критерії професійної навчаємості*: чи готова людина до прийняття професійного досвіду інших людей, чи виявляє професійну відкритість.

10. *Критерії творчі*: чи прагне людина вийти за межі своєї професії (прагнення до міжпрофесійної мобільності), перетворити свій досвід, збагатити професію власним особистим творчим внеском. Саме поєднання професійної відкритості навчання і самостійних творчих успіхів (у тому числі й самоосвіти) важливо як для характеристики професіоналізму, так професійно мобільного державного службовця.

11. *Критерії професійної прибічності*: чи може людина зберігати честь і гідність професії, бачити її неповторний специфічний внесок у розвиток суспільства. Також важливо мати професійний патріотизм та відданість.

12. *Критерії якісні та кількісні*: для будь-якого спеціаліста важлива оцінка його професіоналізму як у параметрах якості (глибина знань та навичок), так і в кількісних показниках (бали в рейтингу, категорії тощо). Таку можливість надає нам комплексний вимір ПМ, як показника якості кадрів.

Є. Ананьєв, С. Смуров надають власне бачення критеріїв професіоналізму індивіда, якщо він є професіоналом [8, с.37]. Взявши його за основу, ми дійдемо висновку, що критерії професіоналізму та оцінки ПМ фахівця майже повністю збігаються. Однак критерії ПМ надають нам можливості ширше в професійному і часовому вимірі діагностувати особисті професійні спроможності, досягнення і перспективи розвитку індивіда в професії. Ці критерії такі:

- успішно вирішує поставлені завдання в широкому діапазоні показників напруженості від монотонного та напруженого рівня своєї діяльності (об'єктивні критерії);

- особисто прагне до оволодіння професією, мотивований до неї, задоволений своїм становищем у даній сфері (суб'єктивні критерії – елементи ціннісно-мотиваційної сфери підструктури 2 ПМ);

- досягає бажаних результатів у своїй діяльності з огляду на вимоги, які висуваються суспільством до даного фахівця (результативний критерій);

- у своїй діяльності використовує необхідні засоби і технології, самостійне накопичення нових професійних прийомів і технологій (процесуальний критерій);

- засвоює необхідні норми, еталони професії, досягає майстерності в ній (нормативні критерії);

- прагне індивідуалізувати свою працю, а також свідомо розвиває власну індивідуальність засобами професії. Особиста компетентність є важливим елементом професійної мобільності людини (індивідуально-варіативні критерії);

- досягає необхідного і прогнозованого рівня професійних особистісних якостей, знань і умінь. Професійна самостійність і саморозвиток (критерії наявного рівня);

- має і усвідомлює перспективу, межі власного професійного розвитку, робить все для її реалізації. Знає про критерії особистісного розвитку професійно мобільного службовця і професіонала (прогностичні критерії);

- відкритий до постійного професійного навчання, накопичення досвіду, змін. Має професійне мислення і професійну навчаємість (критерії професійної навчаємості);

- відданий професії, прагне підтримувати навіть у складних умовах її гідність, професійну етику. У необхідний момент вміє розслабитися або мобілізуватися (критерії професійної самоактуалізації, професійних переваг, намірів, очікувань та ін.);

- готовий до диференційованої індивідуальної кількісної і якісної оцінки власної праці, вміє сам це робити, готовий до оцінки власної праці в балах, категоріях, спокійно ставиться до участі у професійних іспитах, тестуваннях. Володіє необхідним стилем реагування на зміни життєвих професійних обставин (якісні та кількісні критерії).

Отже, професіонал (з погляду його оцінки як професійно мобільного службовця) повинен бути спеціалістом, який оволодів високим рівнем професійної діяльності, який свідомо змінює і розвиває себе протягом діяльності, робить свій індивідуальний творчий внесок у професію, знайшов власне індивідуальне призначення (професіонал – це спеціаліст на своєму місці), стимулює суспільний інтерес до результатів своєї професійної діяльності і підвищує престиж обраної ним професії в суспільстві.

На пріоритетні якості державного службовця в контексті його професіоналізму вказують інші дослідники. На думку Д. Бахраха: «професіоналізм державних службовців вимагає як мінімум чотирьох якостей. По-перше, компетентності, а вона тим вище, чим більші знання і

досвід робітника. По-друге, організаційних спроможностей, для розвитку і удосконалення яких суспільство повинно створювати необхідні умови. По-третє, постійного заняття лише державною службою (без відволікання на політику, підприємницьку на інші аналогічні види діяльності). І, по-четверте, чіткості та дисциплінованості в роботі, своєчасного виконання наказів вищих органів» (див. [47, с.464-465]). У даному випадку професійна компетентність подається через здатності/здібності, ПВЯ, вимоги до професійної культури державного службовця.

Логічною є позиція іншого колективу авторів, що потрібна «перебудова кадрової політики, професійно-кваліфікаційних вимог та унормованих стандартів взаємин в державній службі відповідно до реальних життєвих орієнтацій державних службовців, тобто з орієнтацією на особисту ініціативу, а не жорстке ієрархічне підкерування». Для цього вони пропонують замість традиційної «вертикальної» схеми ієрархічної координації використовувати сучасні принципи на зразок «проектного менеджменту» у вигляді робочих груп, тимчасових колективів з конкретних «питань-проектів» тощо [250, с.23].

Професійна культура державного службовця, будучи частиною комплексу професійної компетентності, не лише посідає значне місце серед якостей, які визначають професіоналізм державного службовця, а значним чином його обумовлює. «Професіоналізм – один із базових професійно-етичних обов'язків державного службовця» [23, с.118]. Ця думка підкреслює важливість якісного покращення процедури добору на державну службу, якісної оцінки особистих якостей людини, цінностей, орієнтацій, насамперед вихованості, етичності, оскільки вихована людина вважатиме професіоналізм метою своєї роботи на державній службі. Етичність – важливий фактор, який визначатиме професійно мобільну людину, її ставлення до професійного розвитку та результатів своєї діяльності.

Комплекс «професіоналізм-професійна культура» розглядає І. Нинюк. Так, для неї професіоналізм державного службовця – якісно-ціннісний комплекс поєднання глибоких знань, практичного досвіду службовця, загальнолюдських цінностей, що відображає ступінь самоорганізації особи, ефективність її професійної діяльності, – сприяє розвитку авторитету державної служби та формує позитивний імідж державної служби [173, с.7, 37-38]. На її думку, це – суспільно-історичний процес творчої діяльності людей, що поєднує в собі знання, розуміння соціальних дій, які виникають на основі цілей і мотивів [173, с.21]. І. Нинюк розглядає професіоналізм з різних позицій: з позиції індивіда, який професіоналізується, з позиції професійного середовища, з позиції зовнішнього середовища державної служби, державного управління в цілому.

Професіоналізм – це оволодіння, насамперед, глибинами професії, які у своїй основі є результатом цілеспрямованого, цілісного розвитку

особистості, де поєднані ефективність виховного впливу, природні задатки, освіта, гармонія культури почуттів, волі і вчинків, єдність яких надзвичайно важлива у зв'язку з пріоритетом практичного мислення в діяльності держслужбовця [173, с.26]. Професіоналізм державних службовців слід розглядати, як професіоналізм своєрідної соціально-професійної групи, що має особливий соціальний і професійний статус, специфічну систему норм і цінностей, свої соціально-психологічні особливості [173, с.36]. Професіоналізм державних службовців визначається поєднанням загальнолюдських, професійних, державних цінностей тієї соціальної групи, до якої він входить... [173, с.37]. Центральним компонентом професіоналізму є духовне самоствердження людини, яке слід покласти в основу виховної роботи формування готовності особистості до утвердження гуманістичних основ буття, зокрема професійної доброчинності та людської порядності, подолання байдужості до ідеалів [173, с.110]. Характерною особливістю суспільного розвитку є те, що сучасний тип професіоналізму ще не склався, він характеризується еkleктичним поєднанням традиційних ментальних рис із трансформованими особливостями минулого нашої держави [173, с.32].

Роль професійного середовища (підструктура 1 структури ПМ) має безпосередній вплив на процес професіоналізації. «Професіоналізм менеджменту, вказує Ю. Арсеньєв, – полягає у спроможності управління цінностями організації» [10, с.79].

Деякі дослідники перебільшують значення фактора «омолодження» кадрів державного управління, маючи на увазі «приплив, залучення та раціональне використання «свіжих сил» – нових високоосвічених, професійних чиновників, озброєних сучасним знаряддям управлінської техніки і не обтяжених застарілими управлінськими стереотипами. Вони також говорять про досягнення «критичної маси» державних службовців нової формації в кадровому складі та резерві державної служби [128, с.184], а також про те, що «вища державна служба повинна в основному складатися з людей молодого віку, тобто з тих «молодят, та ранніх», хто швидко просувався по службі і досяг керівного положення» [232, с.95]. Вказується, що творців і реформаторів, новаторів потрібно передусім шукати серед молоді [198, с.156]. Однак вік не може бути критерієм ані освіченості, компетентності, досвіду, професіоналізму, ані позбавленості «певних» управлінських стереотипів. Навпаки, професійний досвід, будучи важливим процесом структури ПМ, є важливою складовою професіоналізму. Важлива ціль кадрової роботи – утримання на державній службі найбільш обдарованих і досвідчених кадрів. Приміром, в Естонії з метою залучення до державної служби молодих високопрофесійних кадрів зі знанням іноземних мов новачкам іноді пропонується висока заробітна плата [249, с.30]. Молода людина може мати чудові знання, але не бути професійно мобільною особою і буде пасивним спостерігачем упродовж свого

власного розвитку навіть у сприятливому для кар'єрного зростання професійному середовищі. Навряд чи можна говорити про професіоналізм випускника вищого навчального закладу або людини з невеликим (до 1-го – 2-х років) досвідом роботи. На думку інших дослідників, молодь вважає, що державна служба – це тимчасове місце роботи для здобуття професійних знань, умінь та навичок [279, с.113] (державна служба як продовження освітньої системи. – *I. Ш.*), можливість служити українському народові разом з можливістю отримати досвід роботи в організації, де можна набути спеціальні навички, розширити коло спілкування, реалізувати лідерський потенціал, набути високий соціальний статус [216, с.339]. Тобто, по-суті, найбільш освічені і професійно мобільні спеціалісти державну службу залишають, а не утримуються на ній. Аналогічне явище спостерігається, наприклад, в Росії [157, с.66], Естонії [249, с.40], країнах ЄС. У цьому сенсі позитивним є практика випробувального терміну після процедури добору (відбору) на державну службу.

Інколи розрізняють поняття «професіоналізм діяльності» та «професіоналізм особистості» [57, с.171]. Так, під професіоналізмом діяльності розуміють якісні характеристики суб'єкта діяльності, що відображають його високу професійну кваліфікацію та компетентність, розмаїття ефективних професійних навиків та вмінь, володіння сучасними способами вирішення професійних завдань, що дозволяє здійснювати діяльність з високою ефективністю. Під професіоналізмом діяльності розуміється якісна характеристика суб'єкта праці, що відображає високий рівень розвитку професійно важливих та особистісно-ділових якостей, акмеологічних інваріант професіоналізму; адекватний рівень домагань; мотиваційна сфера й ціннісні орієнтації, спрямовані на прогресивний розвиток спеціаліста. Рисами професіонала називають постійну готовність до роботи, прагнення до подальшого самовдосконалення, максимальну зосередженість на справі тощо [23, с.113]. Таке тлумачення професіоналізму, на перший погляд, збігається з виділеними нами об'єктивними та суб'єктивними чинниками структури ПМ державного службовця, і підкреслює важливість особистих, у нашому випадку професійно мобільних якостей людини, які вказують на їх індивідуальну спроможність до постійного розвитку та саморозвитку. Приміром, 97% слухачів факультету підвищення кваліфікації ХарPI НАДУ у 2003 р. не мали достатніх умінь працювати з комп'ютером на рівні користувача [301, с.171]. Чи можна з повною впевненістю стверджувати, якого професіоналізму не вистачає державному службовцю в даному випадку: особистісного чи діяльного?

Професіоналізм, активність, ініціативність, інноваційність – ось далеко не повний перелік параметрів та проявів центрального – людського фактора в державному управлінні. Зростання професіоналізму стає головною, «якщо не найважливішою умовою підвищення

ефективності державного управління» [91, с.550]. Сьогодні професіоналізм неможливий без знання сучасних принципів управлінської діяльності. Серед цих принципів заслуговує на особливу вагу принцип стратегічного мислення, який передбачає формування комплексного мислення з елементами: орієнтації на довгострокову перспективу успішної діяльності; чіткого визначення цілей організації та її пріоритетів; урахування сильних і слабких сторін; планування дій з урахуванням ризику; раціонального розподілу завдань та визначення відповідальності; ефективної організації робіт та контролю; уміння визначати основні показники досягнення цілей і проводити оцінювання за ними; ставлення до персоналу як до ключового ресурсу й основної цінності організації; розуміння важливості інформаційного фактора, запровадження моніторингу розвитку ситуацій; здатності до змін. Цей принцип вони називають одним з основних передумов упровадження стратегічних підходів в управлінні [142, с.15].

Інші автори, говорячи про «новий тип державної служби» як мету адміністративної реформи в Україні, також вказують на необхідність високого рівня професіоналізації. Сутність професіоналізму – це практика, що спирається на глибокі знання, а також знання досвіду інших [232, с.94]. Наша думка про те, що професіоналізм – це результат тривалого професійного розвитку, підтверджується А. Почтовюком, який говорить про «суперпрофесіоналізм, який, очевидно, є вищою точкою розвитку професіоналізму» [232]. Однак цей автор, пропонуючи кілька груп обов'язкових знань і навиків, які сприяють розвитку суперпрофесіоналізму, по-суті, уникає найважливішого питання: як, власне, його виміряти у розвитку конкретного державного службовця на конкретній посаді.

А. Почтовюк виділяє складові «суперпрофесіоналізму»: глибоке розуміння державними службовцями суспільних процесів у всіх аспектах, включаючи і психологічні; озброєність ідеями переходу в майбутнє, що вимагає історичності мислення, знання теорії розвитку держави, потенціалу розвитку суспільства з урахуванням альтернативних варіантів; вивчення динаміки свого оточення, суспільних кіл і суспільних інститутів, розвитку глобальних процесів; багатогранність, здібність до діалектичного мислення, що спирається на філософію дії; знання проблем розвитку науково-технічного прогресу і його соціальних наслідків; орієнтації на сучасну інформацію і біотехнології; знання актуальних питань політики і механізмів її реалізації; уміння ухвалювати рішення на рівні окремих організацій, урядів, суспільств і глобальних структур; володіння методами формування політики, її аналізу, а також методами вивчення процесів розвитку в складних системах; хороше знання сучасної політичної філософії і соціальної психології, теорії організації, а також таких специфічних предметів, як керівництво великими проектами і мистецтво проведення реформ [232, с.94]. Ці якості особи є наслідком

професійної освіти (навчання), відображаючи знанієву сторону професійної компетенції.

Однак ці уніфіковані знання потрібні кожній категорії посад державних службовців у різному обсязі, і вони не можуть рекомендуватися для усього кадрового корпусу державної служби. Отримані знання цінні за умов, коли вони розвивають здібності, ПВЯ, уміння, навички. До того ж перелік обов'язкових знань і навиків не дає відповіді на інше питання: якою мірою державний службовець повинен ними володіти під час добору на службу, у перший, другий роки роботи в державному апараті. Тим паче що запропоновані «обов'язкові» навички також змінюються.

А. Почтовюк наводить якості, необхідні для набуття державним службовцем суперпрофесіоналізму, серед яких: «практичний розум», холонокровність, частка скептицизму, обережне ставлення до «очевидного», новаторство, творчий підхід, «мінімальні етичні вимоги», здатність іти наперекір забобонам, загальноприйнятим традиціям, постійне навчання [232, с.94]. Очевидно, слід нагадати, що державний службовець повинен працювати лише в чітко визначеному правовому полі, з дотриманням Конституції України, законів, які стосуються сфери державного управління, оскільки нехтування ними – шлях до адміністративних та кримінальних порушень. Тобто розгляд якостей і знань, запропонованих автором, вимагає значної конкретизації, корекції.

Ю. Кальниш вважає, що «у наш час, коли на державного службовця інколи лягає відповідальність за долю великих груп людей, регіону і країни в цілому, професіоналізм службовця, як складова загальної управлінської культури, набуває особливого значення, стає одним з ключових понять державного управління» [91, с.550]. На його думку, професіоналізм втілюється в майстерності й мистецтві [91, с.550-551]. Майстерність він визначає як здатність особи виробляти той чи інший продукт (у нашому випадку – державно-управлінські послуги) високої якості. Традиційно складовими майстерності вважають фаховий рівень і виробничий досвід особи. У свою чергу, складовими фахового рівня є фахові знання та вміння (навички) особи. Фахове мистецтво – це поєднання, як вказує Ю. Кальниш, найвищої майстерності з особистими рисами й природними здібностями (талантом) особи. Незважаючи на правильність висновку автора про те, що професіоналізм мав би бути найвагомим критерієм при відборі особи для прийняття на державну службу, її подальшого кар'єрного зростання, маємо зауважити, що висунута пропозиція оцінювати професіоналізм державного службовця через його майстерність, фаховий рівень і виробничий досвід хоч і є комплексною, проте має філософське забарвлення і вимагає конкретизації.

Завдяки дослідженням деякі науковці доходять висновку, що професіоналізм – це дуже узагальнена неконкретна дефініція, яка не

враховує процеси професійного розвитку. Так, деякі зауважують про «необхідність розширення поняття професіоналізму» [250, с.127], інші – що «слід мати на увазі значну різницю необхідного набору професійних якостей державного службовця залежно від рівня діяльності: федерального, регіонального, місцевого. Однак саме диференційованому аналізу професіоналізму приділяється поки що недостатня увага. Водночас професійна структура розрізняється як своїм внутрішнім набором, так і ступенем зажадання професійних якостей на різних рівнях державного управління» [87, с.181]. І. Дробот вказує, що професіонал – це працівник, який демонструє високий ступінь досконалої майстерності, є бездоганний у своїй справі, професії, розуміє свою цінність як особистість і точно знає свою роль у суспільстві. У професіонала майже завжди існує прояв індивідуального, самобутнього, неповторного [69, с.225]. Його думку продовжує Н. Грінівецька: творчої професії сучасного управлінця не існує без його особистого потенціалу, майстерності, особливостей внутрішнього світу, психологічного складу [55, с.197].

Підкреслюючи наукову цінність проведеної науковцями роботи з визначення й класифікації рівнів професіоналізму, рівнів компетенцій тощо, пропонуємо згуртувати ці якості, наприклад, за такими елементами структури ПМ, як здатності і здібності, ПВЯ, знання, уміння й навички та спроектувати їх на допрофесійний та власне професійний періоди. Такий підхід дозволяє групувати здатності, здібності, ПВЯ, знання, уміння й навички в розрізі етапів розвитку професійного та кар'єрного зростання державного службовця:

- необхідні державному службовцеві взагалі;
- необхідні йому в певний період професійного розвитку (допрофесійні, професійні);
- такі, що змінюються залежно від посади, перспектив кар'єрного розвитку, умов професійної адаптації, професійної навчачості, професійних намірів, інтересів, очікувань та інших елементів структури його ПМ (професійного середовища);
- такі, що змінюються залежно від поточних та перспективних завдань органів державного управління, конкретного структурного підрозділу, колективу управлінців, а також через реорганізацію, скорочення штатів.

Таким чином, основу професіоналізму становлять ціннісно-орієнтаційні та компетентнісні якості підструктури 2 структури ПМ у поєднанні з досвідом, індивідуальним внеском людини в розвиток професії. Професіоналізм є результатом взаємодії якостей особистості з функціями професійного середовища, підсумком професійно-кваліфікаційного і професійно-посадового розвитку працівника.

РОЗДІЛ 4. УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ МОБІЛЬНІСТЮ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Сутність державної кадрової політики полягає в залученні, закріпленні й адекватному використанні на державній службі висококваліфікованих спеціалістів, у створенні умов щодо реалізації ними свого професійного потенціалу для успішного виконання посадових обов'язків і забезпечення ефективного функціонування і розвитку державного апарату, адже кадри – це обличчя влади.

Метою державної кадрової політики на державній службі є забезпечення ефективності роботи державного апарату завдяки формуванню в державних службовців *високого професіоналізму* (курсив наш. – *I. Ш.*), який, як указувалося вище, виступає важливим елементом структури ПМ службовця та управління нею. Іншою метою державної кадрової політики є прогнозування та програмування кадрового забезпечення, визначення стратегічного бачення формування, професійного розвитку та раціонального використання кадрів, усіх трудових ресурсів України, формування механізмів захисту суспільства у сфері державного управління від непрофесіоналізму.

Розгляд процесу професіоналізації кадрів через структуру їх ПМ і модель управління ПМ персоналу дозволить, на нашу думку, визначити стратегічне бачення процесу формування, професійного розвитку та раціонального використання кадрів на засадах особистісно-орієнтованого підходу, закладе міцну основу для об'єктивізації оцінки персоналу, ставши одним з механізмів захисту суспільства, держави, державного управління і державної служби від непрофесіоналізму.

4.1. Управління професійною мобільністю державних службовців: теоретичні засади

Системний підхід до визначення рівнів поняття «ПМ», її типів та структури, поєднання структури ПМ з нормативно-правовими умовами проходження служби державними службовцями та наявними механізмами (інституційними каналами) професіоналізації державних службовців дозволили запропонувати модель управління ПМ цієї категорії персоналу.

Сучасний термін «управління» означає процес координації різних діяльностей з урахуванням їх цілей, умов виконання, етапів реалізації [298, с.93]. Під *управлінням* ми розуміємо багатоцільову і за внутрішньою будовою складну свідому діяльність, що включає в себе ряд незалежних компонентів і має передбачати можливі зміни організації (органу влади), на яку спрямовується управління, і прогнозувати її майбутній стан

(прогнозування); виробляти й описувати в необхідних деталях бажані стани організації, на яку спрямовується управління (цілевизначення); враховувати наслідки впливу людини на організацію (орган влади), усувати руйнуючий взаємовплив штучних і природних процесів, об'єднувати об'єктивні перетворення і штучні утворення (реформування, реорганізації, скорочення штату, наприклад) в єдиному плані розвитку, що враховує перебіг часу (планування); робити планований розвиток органічним аспектом і моментом функціонування організації (органу влади), а для цього особливим способом структурувати її елементи (професійне середовище організації, органу влади); заохочувати людину до досягнення цілей організації відповідно до розробленого плану (мотивація); забезпечувати досягнення організацією своїх цілей (контроль); забезпечувати необхідні темпи розвитку, як об'єкта, так і суб'єкта управління (розвиток); підкорювати процеси природної зміни організацій, на які спрямовується управління, власним специфічним цілям і робити їх умовами і засобами досягнення своєї мети (політика) [167, с.61].

У наш час говорять про необхідність переходу від методів адміністрування системи управління до менеджменту, а кадровий менеджмент називають «одним з найважливіших аспектів державного управління» [107, с.36]. Повністю позбавитись адміністративних методів управління в роботі з кадрами державної служби неможливо, оскільки професійна діяльність у ній передбачає імперативність. Проте гармонійного поєднання адміністративних засобів управління із засобами менеджменту досягти можна.

На відміну від адміністративної системи управління, менеджмент передбачає більш високий ступінь свободи і керівників, і підлеглих. Успіх менеджменту в підприємстві зумовив поширення його принципів діяльності в соціальних організаціях, не пов'язаних з бізнесом, у тому числі структурах державного управління, не дивлячись на те, що тривалий час існувала думка: менеджмент неприйнятний для держустанов, оскільки рентабельність, прибуток для них – не головне і органи влади не працюють у конкурентному середовищі. Між іншим, держслужбовцям, як і менеджерам приватних організацій, доводиться піклуватися підвищенням рівня обслуговування, продуктивністю, стимулюванням персоналу, життєздатністю і перспективами розвитку своєї установи і т. д. [80, с.165]. Ми погоджуємося з тими, хто дотримується думки, що в перехідні, переломні етапи суспільного розвитку роль суб'єктивного, особистісного чинника в організації системи державного управління значно зростає [139, с.21], необхідна конкретизація шляхів досягнення (професійної. – I. III.) компетентності працівників державної служби [143, с.21]. Ми розуміємо кадрову функцію органу влади не лише як реєстраційно-контрольну, а і як таку,

що сприяє розвитку як персоналу, так і конкурентних переваг органу влади.

Розроблена модель управління ПМ державного службовця, виділені нами елементи її структури (фактори) повністю відповідають наведеному розумінню управління персоналом. Модель управління ПМ може служити засобом керівництва професійно мобільними якостями державного службовця. Керівництво є компонентом ефективного управління і є діяльністю керівника (начальника) з метою спрямування зусиль колективу, групи, особи на виконання загальних завдань організації [167, с.61-62]. Керівництво ПМ можливе за умов відповідного нормативно-правового забезпечення державної служби, практичного введення в кадрову політику й управління кадрів моделі управління ПМ державного службовця. Мається на увазі керівництво персоналом не стільки керівниками, скільки структурними підрозділами з управління (розвитку) персоналом державної служби.

Існує чотири концепції теорії та практики управління людською складовою організації: 1) використання трудових ресурсів; 2) управління персоналом; 3) управління людськими ресурсами; 4) управління людиною [298, с.109]. Модель управління ПМ поєднує їх у собі. Наразі можна говорити про перспективу використання поряд з поняттями «управління людськими ресурсами» (англ. HRM – Human Resource Management) та «управління людськими ресурсами» (англ. HRD – Human Resource Development) терміну «управління ПМ» (англ. Occupation Mobility Development).

Запропонована модель управління ПМ, заснована на структурі ПМ державних службовців, дає можливість використовувати трудові ресурси, управляти людиною, персоналом (у напрямку підвищення його компетентності, професіоналізму, мобільності), людськими ресурсами. Ця модель є адекватною завданням насамперед суспільного розвитку, оскільки, як підкреслює О. Турчинов, досягнутий людиною рівень професіоналізму, професійного досвіду стає вже не тільки його особистим досягненням, а набуває суспільної значущості й цінності [294, с.157], адже раціонального використання професійного досвіду державних службовців в Україні не відбулося.

Наявність структури – невід’ємний атрибут усіх реально існуючих систем, оскільки саме структура надає їм цілісності [63, с.26]. Структура сприяє збереженню стійкого стану системи, у даному випадку системи роботи з кадрами. Стосовно системи структура є показником її організованості. Структура ПМ виступає головним чинником систем: кадрового забезпечення як процесу, роботи з кадрами, безперервного оцінювання, формування професіоналізму службовців, виступає засобом досягнення головної мети і завданням державної кадрової політики – професіоналізації кадрів, нарощування їх ПМ у межах державної служби та посилення їх ефективності. «Без дослідження об’єктивно існуючих,

стійких, необхідних, істотних взаємозв'язків між процесами та явищами в управлінні останнє втрачає характер науково обґрунтованого процесу і не може бути ефективним та результативним» [142, с.8]. Головною умовою і результатом власного професійного розвитку є професійно мобільний державний службовець (управлінець).

Досліджуючи проблеми державної служби, науковці справедливо зауважують, що «звичайно централізовано формуються лише стратегічні цілі і завдання» [87, с.204]. Вимоги узагальненого характеру стосовно професійної підготовки, які існують на сьогодні, не враховують процесу професійного розвитку людини протягом її кар'єри, однак мета кадрової політики – (професійного розвитку. – *I. III.*) удосконалення всього трудового потенціалу країни. Однак «вимоги щодо кадрів системи державного управління ніколи не залишаються на визначеному рівні, вони безперервно зростають у зв'язку з удосконаленням функцій, що виконуються державним апаратом» [210, с.4]. Цей процес може мати індивідуальний та груповий характер. З огляду на об'єктивність існування мобільності в будь-якої людини, необхідно змінювати підходи у формуванні професіограм і психограм державних службовців, які наразі є статичними, висувають вимоги і критерії оцінки професіоналізму, але не передбачають власне розвитку самої людини, розвитку її професіоналізму, мобільності що повинно стати головною вимогою до управлінського персоналу. Про актуальність створення «еталонних зразків оцінювання персоналу» пише Н. Липовська [136, с.158]. Однак існуючі нині вимоги до професіоналізму державних службовців в Україні вказують на необхідність розвитку знань, навичок і умінь, «рівня професіоналізму», досить загально, епізодично і несистемно визначаючи шляхи професіоналізації (освіту, навчання (підвищення кваліфікації), самоосвіту, саморозвиток та ін.). Потрібне використання всіх інституційних каналів професійного розвитку в процесі управління ПМ персоналу. Існуючі ТПКХ посад державних службовців, визначаючи загальні вимоги до професіоналізму, не вказують, як процес професіоналізації відбувається, з яких компонентів він повинен складатися в подальшому професійному розвитку, яким чином його виміряти. В існуючій нормативно-правовій базі з роботи з кадрами державної служби в Україні зазначається лише те, що цей розвиток обов'язковий.

Державна кадрова політика в Україні здійснюється за допомогою системи державних органів, діяльність і функції яких мобільні та весь час змінюються, трансформуються. У ст. 6 Закону України «Про державну службу» підкреслено, що державна політика у сфері державної служби визначається Верховною Радою України, зокрема законами України [2]. Однак вплив цих законів на підзаконні акти з питання професіоналізації персоналу державної служби відбувається вкрай повільно, нерідко епізодично і несистемно, а сама робота з кадрами є прикладом

безсистемного способу управління. А кадрова політика на державній службі в Україні спрямовується на використання недорогої робочої сили.

Науковці зазначають, що «персонал державної служби постійно знаходиться в розвитку і визначається, крім політичних і економічних чинників, зростанням ролі науки в організації управління, значним використанням сучасних інформаційних технологій, що вимагає новітньої підготовки, формування нового типу державного службовця [304, с.75-76]. За таких умов адміністративний апарат зможе бути пристосованим до нових демократичних, ринкових, соціальних і суспільних відносин, які формуються в нашій державі [120, с.13], на важливість чого вказує Л. Кравчук. О. Турчинов виділяє професіоналізацію як безперервний процес, який генетично пов'язаний, з одного боку, з діяльністю людини, а з іншого – з кадровою політикою держави [294, с.18], що збігається з виділеними нами об'єктивними та суб'єктивними факторами ПМ. В умовах, коли мобільність суспільства, його соціальних систем є об'єктивною реальністю, коли потреби споживачів та інших зацікавлених сторін безупинно зростають або змінюються, організація (орган влади) повинна встигати за цими змінами, забезпечуючи безперервне зростання внутрішньої якості своїх виробничих і управлінських процесів. Адекватна відповідь на таку динаміку – безперервне самовдосконалювання, про яке пише В. Александров [7, с.431] і яке є однією з центральних ознак професійної мобільності сучасного спеціаліста. ПМ має кілька визначень, схожих в одному, – це важлива якість людини – її рухливість, здатність швидко й ефективно самоорганізовуватися, змінюватися залежно від життєвих і професійних потреб, адаптуватися до певного професійного середовища (професійних груп) і ефективно там працювати.

У цьому контексті важливою є думка вчених, які вважають, що розроблення та ухвалення рішень – один з найважливіших і найскладніших процесів управлінської діяльності, в якому, як у жодному іншому, від кожного керівника в системі державного управління вимагається компетентність, висока оперативність, знання і навички використання методів та технологій управління [170, с.35]. Без застосування сучасних наукових досягнень у галузі управління персоналом досягти високого рівня та ефективності рішень, що приймаються вищими органами влади України, неможливо.

З цього погляду модель управління ПМ надає можливості планувати розвиток професійно мобільної особи на державній службі, висувати чіткі критерії цього розвитку, оцінювати його ефективність протягом усього професійного розвитку з позицій особистісно-орієнтованого підходу, поєднуючи індивідуальні можливості особистості, її індивідуальні професійні потреби та оцінюючи індивідуальні результати, пов'язуючи цей розвиток з цілями держави, державного управління, певного органу влади і цілями в управлінні кадрами.

З погляду історичної ретроспективи можна навести кілька цікавих фактів, використання яких сприятиме впровадженню моделі управління ПМ персоналу державної служби. Ще в 1850 р. у Великій Британії на державній службі було оголошено «кар'єру, відкрити талантам», які надходять з освітньої системи, а основний розподіл праці почав базуватися на відборі за заслугами за «справедливим та відкритим конкурсом» [191, с.24]. Прямуючи до ЄС, ми маємо пам'ятати, що в центрі державної служби розвинених країн з різноманітними моделями управління знаходиться людський фактор. Академія Спілки державних службовців Німеччини формулює поняття професійного розвитку кадрів як первинне визначення професійного та навчального потенціалу всіх співробітників, його збереження й примноження відповідно до управлінських потреб, спрямування кадрів на добір та використання за їх здібностями та схильностями [210, с.5]. Навіть за межами Європи, у державній службі США, закладено принцип розвитку людських ресурсів, що тісно пов'язує стратегію підготовки та підвищення кваліфікації із загальними стратегіями реформування державної служби [266, с.251]. Отже, у центрі уваги знаходиться особистість як найвища цінність суспільства. У розвинених країнах інвестиції в людину переважають над інвестиціями у виробництво [290, с.120].

У розробці моделі управління ПМ нами обрано особистісно-орієнтований підхід до визначення професійно мобільних якостей людини, індивідуальний підхід у плануванні її кар'єри, визначенні потреб в освіті та навчанні, інших засобах професійної активізації – професійні орієнтація, адаптація, мотивація тощо, включаючи самоосвіту – важливий фактор професіоналізації професійно мобільного державного службовця. Такий підхід дозволить ураховувати вимоги до мобільності професійної освіти, навчання і самоосвіти, які вже зараз постійно підвищуються, аби вони відповідали не лише потребам державного управління, державної служби, органів влади, а й потребам особи, а якість освітніх послуг була вищою. Г. Щокін указує на таку закономірність: між процесами мобільності робітників усередині підприємства і процесами плинності кадрів існує зворотно-пропорційний зв'язок: чим інтенсивніша внутрішньофірмова мобільність персоналу, тим нижча плинність і навпаки [349, с.201].

Таким чином, управління та розвиток кадрів державної служби, в основу якого покладається структура ПМ персоналу, дозволить проводити роботу з кадрами з урахуванням суб'єкт-об'єктних відносин, зворотніх зв'язків між власне персоналом і професійним середовищем (органом влади). Структура ПМ вказує на необхідність запровадження тих функцій в управлінні персоналом, яких потребують елементи підструктури 2 структури ПМ, а саме ціннісно-орієнтаційні та компетентнісні якості особистості, які формують зрештою такі

синтетичні показники, якими є професійна компетентність та професіоналізм.

4.2. Модель управління професійною мобільністю

Надання державному управлінню наукового характеру передбачає широке використання на всіх його рівнях і ланках наукових досягнень, передусім результатів досліджень у сфері політології, права, філософії, психології (диференційної, організаційної), психодіагностики, соціології, економіки та інформатики; сприяння розвитку наукових досліджень з актуальних проблем державного управління, зокрема розроблення нових управлінських технологій та впровадження їх досягнень у практику; залучення науковців та практиків з роботи з кадрами державної служби до аналітичної роботи в органах державної влади; підвищення рівня забезпеченості апарату системами підтримки прийняття рішень, які базуються на сучасній управлінській методології та використанні засобів інформатизації і комп'ютеризації. В умовах складності та масштабності управлінських проблем державного управління наукові підходи і методи їх вирішення набувають особливого значення. На думку В. Бакуменка, це стосується системного та ситуаційного підходів [13, с.16].

Підкреслимо, що науковий метод передбачає критичний підхід до аналізу даних та їх інтерпретації, а системний аналіз передбачає засвоєння методологічного інструментарію системного аналізу. Застосування системного підходу в дослідженні моделі управління ПМ державних службовців, як доводять результати дослідження, надало нові й перспективні можливості для аналізу і визначення змісту процесу професіоналізації кадрів державного управління, структуризації факторів, які визначають індивідуальну ПМ спеціаліста, обґрунтування нових комплексних методів управління персоналом, спираючись на відповідні функції професійного середовища в процесі розвитку кадрів. Згаданий аналіз проведено на принципах оптимізації управління, системного, комплексного, інтеграційного, динамічного, відтворювального, процесного, нормативного.

Фактори впливу на розвиток методології державного управління відзначилися як на структурі ПМ державного службовця, так і на моделі управління нею. Це: практичні потреби державного управління; розвиток загальнонаукової методології та методологій окремих наук і галузей знання; ускладнення й мобільність самого державного управління; підвищення професійно-кваліфікаційних вимог до державних службовців; соціокультурні чинники, рівень компетентності та культурний рівень політичних і управлінських еліт; ціннісні чинники, що виражаються в ідеях державності, гуманізму, відкритості, ефективності та справедливості.

Дослідники підкреслюють особливий інтерес до діагностики кадрових процесів [72, с.123], яка головним чином стосується головного об'єкта кадрової політики – державного службовця. Варто підкреслити необхідність безперервної діагностики цих процесів, оскільки «у процесі професіоналізації – входження у фах і набуття у ньому певного рівня майстерності – відбувається професійна трансформація особистості, тобто зміна рис особистості під впливом професійної діяльності» [251, с.210].

Ураховуючи рівні терміна «ПМ», її структура разом з інституційними каналами професіоналізації постає науково обґрунтованою моделлю, яка вказує на фактори (шляхи) професіоналізації державного службовця, включаючи необхідні функції для системи кадрового забезпечення державної служби (добір, щорічне оцінювання, атестація, службове просування, кадровий резерв, ротація) та системи професійної освіти, навчання та самоосвіти державних службовців. Нами доведений діалектичний зв'язок професійного середовища зі ступенем сформованості якостей, що визначають індивідуальну ПМ у процесі професіоналізації персоналу. Це не абстрактний ідеал, а структура можливого, концентровано відображеного еталону сукупності найбільш суттєвих професійних та особистісних якостей професіонала та функцій професійного середовища.

Кадрова політика розглядається як стратегія управління процесом відтворення і раціонального використання професійного потенціалу суспільства [294, с.3]. Модель управління ПМ персоналу може виконати роль системи перспективного управління людськими ресурсами національної державної служби, на важливість якої вказує Л. Пашко [206, с.114].

Під стратегією організації розуміється визначення перспективних цілей розвитку організації, методів і часу їх досягнення, а також системи оцінки (показників) ступеня реалізації цих цілей. Стратегію можна визначити як модель взаємодії всіх ресурсів, яка дозволяє організації найкращим чином виконати свою місію і досягти ефективності у певній сфері діяльності. На практиці стратегія представляє собою систему управлінських, організаційних, кадрових рішень, спрямованих на реалізацію місії, цілей і завдань органу влади або пов'язаних з її розвитком і перетворенням, і включає в себе кілька елементів. Понад усе до них належить система цілей, до якої входять місія, загальноорганізаційні та специфічні управлінські цілі. Стратегія визначає відповідні функції. Другий елемент стратегії – пріоритети або провідні принципи розподілу ресурсів. Елементом стратегії є також правила здійснення управлінських дій. Е. Старобинський дає кілька визначень терміна «стратегія»: формування кваліфікації та спроможностей необхідних людей; як ідея, яка надає переваги; як система способів управлінської діяльності; як сукупність орієнтирів для діяльності (органу

влади. – *I. III.*), як комплексний план, призначений для здійснення місії організації та досягнення її цілей [274, с.184].

Стратегія організації забезпечує безпосередній взаємозв'язок між загальним призначенням організації (місією), політикою і конкретними заходами, які повинні бути підпорядковані досягненню загальних стратегічних цілей [190, с.19]. Стратегія і політика – тісно взаємопов'язані між собою поняття і на практиці розмежувати їх складно [190, с.37]. Стратегічні спроможності організації інколи називають макрокомпетенціями. Носіями стратегічних спроможностей є люди, які працюють в організації та акумулюють досвід у всій його багатоманітності. Макрокомпетенції часто бувають базовими, що одночасно підкреслює їх безперервний характер і значення для розвитку органу влади. Джерелом макрокомпетенцій можуть бути організаційні та інші ресурси професійного середовища (наприклад, інституційні канали професіоналізації кадрів), кваліфікація персоналу, організаційні, технічні, матеріальні, фінансові можливості.

Стратегія розвитку організації показує, до чого прагнуть і чого сподіваються керівники організації протягом тривалого періоду. Тип стратегії розвитку організації визначає основні варіанти цілей і способів її діяльності, сценарії роботи з персоналом та ін. [190, с.22]. Стратегія управління людськими ресурсами полягає у визначенні шляхів розвитку компетенцій органу влади, безпосередньо пов'язаних з персоналом, у всього персоналу органу влади і кожного з її співробітників окремо. Як і стратегія розвитку державної служби в цілому, стратегія управління персоналом розробляється з урахуванням внутрішніх ресурсів і традицій (нормативно-правової бази, інституційних каналів) і можливостей, які надаються зовнішнім середовищем органу влади (соціальними інститутами професіоналізації). На думку інших авторів, стратегії управління персоналом спрямовані на підтримку досягнення конкретних цілей організації (тут – органу влади. – *I. III.*), визначають напрямки роботи та мають терміни і показники, за якими може бути оцінена ефективність їх реалізації [323, с.86].

Наявність в організації стратегії управління людськими ресурсами означає таке:

- залучення працівників, їх розвиток та використання їх праці відбувається не стихійно, а цілеспрямовано і продумано, у зв'язку з місією і стратегічними цілями розвитку організації;
- керівники вищої ланки беруть на себе відповідальність за розробку, реалізацію і оцінку стратегії управління людськими ресурсами, відповідні функції;
- менеджери з управління персоналом беруть на себе відповідальність за практичне впровадження стратегії;

- персонал має внутрішні та зовнішні ресурси для професійного розвитку і несе відповідальність за власний професійний розвиток та ефективність праці;

- існує взаємний зв'язок між стратегією розвитку людських ресурсів і стратегією розвитку організації в цілому та її окремими компонентами;

- існує тісний взаємозв'язок різних компонентів усередині самої стратегії управління людськими ресурсами.

Такі елементи має модель управління ПМ персоналу.

Отже, управління ПМ персоналу передбачає цілеспрямований вплив на процес та добір (відбір), безперервне оцінювання, професійний розвиток та рух персоналу, на якості, які визначають ПМ кадрів, з метою забезпечення стабільності колективу органу влади і максимальної реалізації професійного потенціалу службовців.

Модель управління ПМ як методична основа дає можливість приймати структуровані рішення. Це рішення, прийняті за однозначно визначених цілей і критеріїв діяльності, повного знання механізмів керованого процесу й вихідних умов його функціонування. Невизначеність становлять випадкові відхилення початкових умов та апріорне незнання майбутніх умов функціонування керованого об'єкта, що призводить до неоднозначних наслідків тих або інших альтернативних рішень [100, с.95]. Ця модель (технологія) передбачає розвиток індивідуальних (суб'єктивних) вимог до працівника протягом його професійного розвитку в конкретному (об'єктивно існуючому) професійному середовищі, критеріїв її оцінки, розробку відповідних до цього критеріїв, стандартів, вимог та шляхів розвитку професіоналізму. Досягається єдність вимог до індивіда, їх гнучкість, мобільність за певними параметрами. «Набір стандартів, які встановлює певна професія, є важливою умовою професіоналізації» [369, с.91].

Вибір моделі управління визначає темпи народження цього ступеня *цивілізованості* [17, с.65] в управлінні персоналом. Управлінські технології є суттєвим елементом управлінської діяльності [13, с.59]. Управлінські технології (або технології управлінської діяльності) розвиваються шляхом типізації управлінських ситуацій, виділення найбільш характерних процедур і операцій. Можна класифікувати управлінські технології за основними функціями управлінського процесу, а саме: технології планування, організації, мотивації, контролю, комунікації, прийняття рішень [13, с.59]. Модель управління ПМ персоналу можна назвати цілісною і послідовною політикою професійного розвитку персоналу, включаючи його фахово-компетентнісне вдосконалення та кар'єрне просування, тобто технологією як цільового так і процесного управління, згідно з класифікацією В. Бакуменка [13, с.60], або індивідуальною методикою нарощування професійно важливих якостей [90, с.170]. Ще в 1999 р. М.

Нинюк висловила думку, що в державного чиновника немає чіткого уявлення про те, якою має бути державна служба [178, с.244]. Як ми зазначали, він не має уявлення й про те, у чому полягає місія органу влади, де він працює, чим він займається на посаді, з чого складається його професіоналізм та якими можуть бути варіанти його професійного або кар'єрного розвитку.

За принципом структурно-функціональної та динамічної єдності структура ПМ породжується функціями системи державного управління та його кадрового забезпечення. Основні з них такі: *прогностична* (вивчення взаємозв'язків у системі дозволяє прогнозувати професійний розвиток і коригувати його залежно від потреб та можливостей установи, підрозділу); *регулятивно-управлінська* (директивна, контрольна); *систематизуюча*; *консультативна*. Це кадрова технологія професійного вдосконалювання, теорія та практика управління кар'єрою.

«Кожний індивід є суб'єктом свого життя, обраної ним сфери праці – конкретної професійної діяльності, повсякденного спілкування, особистісного розвитку та сукупного результату життєдіяльності. Людина постає з точки зору цілісності свого життя. Прийняття державного службовця як суб'єкта професійної діяльності в широкому контексті його багатогранних зв'язків із світом надає можливість більш вивірено визначити його існування в професії. Образ життя організації, основні ціннісні принципи, культурне середовище, характер відносин у колективі є витоками розвитку особи. Виявлення людини у професії – компетентність, професіоналізм, ставлення до результатів роботи, ствердження себе у творчій праці, моральна задоволеність життям у колективі, спілкуванням, відносинами, що виникають у процесі професійної діяльності, впливають на загальну комфортність існування індивіда взагалі, вагомою складовою якої є і моральна комфортність» [250, с.125]. У цих рядках говориться майже про структуру ПМ, а про саму ПМ – як про мету та засіб професійного розвитку державних службовців.

З таких міркувань ми не можемо погодитися з думкою відомих українських вчених про те, що «відмова від урахування несуттєвих, маловпливових зв'язків і параметрів державно-управлінської діяльності, як правило, спрощує її розуміння та пошук обґрунтованого вирішення проблем, що виникають, а отже, значно підвищує її ефективність і продуктивність», а «спрощення системи державного управління та окремих її елементів, зменшення кількості зв'язків між структурними одиницями підвищує їх стійкість і, відповідно, підвищує можливий рівень раціональності прийнятих державно-управлінських рішень» [141, с.10]. У даному випадку спрощення розуміння шляхів професіоналізації, епізодичне структурування її елементів, ПВЯ особи та необхідних для професіоналізації функцій професійного середовища призводить до неврахування можливостей особи щодо набуття нею якостей професійно

мобільного працівника. Спрощене або фрагментарне розуміння процесу професіоналізації, розвитку/деформації якостей, які визначають ПМ персоналу, уже призвело до нехтування особистісно-орієнтованим підходом у професійному розвитку державного службовця в Україні.

Указується, що «важливим елементом продуктивних сил і головним джерелом розвитку економіки регіону є люди, їх майстерність, освіта, підготовка, мотивація діяльності» [133, с.127]. Однак така дефініція не враховує інших чинників професійного розвитку людини, а саме: його професійні: поклики, наміри, інтереси, навчаємість, придатність, задоволеність від роботи тощо, а це не дозволяє системно, індивідуально підходити до вирішення проблеми професіоналізації кадрів. Саме в цих випадках, уже на науковому рівні, ми втрачаємо можливість оптимального сполучення теорії та практики кадрової роботи, комплексного розуміння процесу професіоналізації кадрів. Спрощене розуміння досить складної системи професійного розвитку державного службовця не підвищує її стійкість, а навпаки, призводить до негативних процесів у кадровому корпусі українських чиновників, які тривають у ньому з 1991 р. Варто погодитися з О. Оболенським, на думку якого об'єкти управління належать до класу складних, а насправді – надскладних систем з імовірною поведінкою [188, с.153]. Уплинути на цю поведінку є завданням моделі управління ПМ державного службовця. З іншого боку, метою моделі можна вважати сприяння «самореалізації кожної особистості державного службовця» [246, с.235], на важливості чого наголошують науковці.

З іншого боку, ці вчені справедливо зазначають таке: «щоб керувати, необхідно не тільки знати, а й застосовувати на практиці принципи управління». Серед останніх вони виділяють такі: підтримка в підлеглих почуття самоповаги; увага до проблем, а не до особистостей; активне використання методів посилення впливу в разі отримання бажаних результатів, і, навпаки, зменшення впливу – у разі отримання небажаних результатів; заохочування за сумлінне виконання вказівок керівника; формулювання зрозумілих та обґрунтованих вимог; приведення завдань у відповідність з інтелектуальними та фізичними можливостями виконавця; досягнення балансу повноважень та відповідальності виконавця, а також мотивації та внеску (принцип участі, визначений Г. Саймоном); підтримка постійних контактів, зворотних зв'язків з підлеглими [141, с.15-16].

Запровадження моделі управління ПМ державного службовця дозволить набагато ширше, ніж зараз, забезпечити впровадження сучасних принципів управління персоналом у кар'єрний розвиток персоналу органів державної виконавчої влади в Україні. Особливого значення набуватиме ПМ як якість персоналу в період переходу до децентралізації влади, коли самостійність, ефективність кадрів та інші професійно мобільні якості будуть найбільш зажаданими.

Таким чином, введення терміна «ПМ» у кадрову політику надає можливість системного впливу на організацію кадрового та освітнього забезпечення державної служби, на встановлення стандартів, критеріїв визначення ефективності діяльності державного службовця, дає змогу комплексного індивідуального планування розвитку кар'єри управлінців. Адже «у процесах державного управління центральним є людський фактор» [141, с.14], а «у центрі концепції управління перебуває людина» [350, с.3]. Це й визначає концептуальний характер пропонованої нами моделі управління ПМ державних службовців.

Тип моделі управління ПМ державного службовця нами визначено на базі функцій управління та відповідних моделей діяльності, запропонованих В. Бакуменком [13, с.131]. Вона є моделлю розвитку діяльності (з функціями планування (прогнозування, стратегічного планування, проектування) діяльності); структурною, мотиваційною моделлю, яка надає можливість контролю за процесом професіоналізації кадрів, ураховуючи структуру цієї професіоналізації, до якої входить і мотивація. Її можна назвати моделлю, яка надає нам уявлення про закономірності становлення професіоналізму людини, умови і можливості його використання, захисту інтересів професіонала, щоб розвиткові професійного виду праці відповідали адекватні рішення державних органів управління та їх керівників, щоб механізми професійного розвитку (інституційні канали професіоналізації), підтримки людини в процесі формування і реалізації професійної кар'єри працювали і в інтересах особистості, і в інтересах суспільства. Її можна вважати моделлю для «діагностики професіоналізму» [207, с.117], моделлю розвитку недостатньо розвинених якостей. Підкреслимо думку вчених, що моделювання управлінської діяльності за своєю складністю є на порядок вищим, ніж складність моделювання погоди [294, с.120].

Крім того, структуру ПМ можна класифікувати як замкнену – це структура, яка складається з керованого набору впорядкованих елементів. Для того щоб ця структура могла виконати цільову функцію, кожен її елемент повинен бути функціонально навантаженим конкретними інституційними каналами професіоналізації державної служби і перебувати в ієрархічно чітко визначеному місті. Більше того, «кожен елемент повинен бути кваліфікаційно придатний для виконання конкретних завдань» [199, с.127]. Таким чином, створюються умови для раціонального залучення потенціалу людини до однієї з форм суспільної праці – державної служби – як в інтересах самої особистості, так і в інтересах суспільства, держави і державного управління. Мета і функція, позбавлені засобів, не мають сенсу. Як влада задає основні параметри адміністрування, так і структура ПМ задає основні напрямки, параметри та засоби професіоналізації персоналу, функції інституційним каналам їх професіоналізації. Мета моделі управління ПМ персоналу в цьому сенсі –

зробити так, щоб людина свою працю, професійні завдання та обов'язки виконувала якомога якісніше та раціональніше.

Структура ПМ розроблена з урахуванням напрямів людської діяльності як у цілому, так і в професійному середовищі державної служби. Структура людської діяльності має такі напрями: 1. Розвиток особистісного компонента діяльності, тобто самої людини як суб'єкта діяльності; 2. Розвиток засобів діяльності, за допомогою яких відбувається взаємодія між суб'єктом і об'єктом діяльності; 3. Розвиток умов або середовища, в яких людина здійснює свою діяльність [294, с.39]. Це є прикладом взаємодії різних структур, систем професійного середовища, інституційних каналів у діяльнісному компоненті професіоналізації кадрів державної служби, що додає науковості власне структурі ПМ.

На основі структури ПМ може здійснюватися «функція механізму контролю – функція виявлення проблем» [169, с.29], які виникають у процесі професіоналізації кадрів державної служби. Управляти ПМ, професійним розвитком персоналу як процесом якісного прирощення професійної компетентності, досвіду, професіоналізму можна тому, що є показники попереднього її стану та інституційні канали професіоналізації з відповідною нормативно-правовою базою, механізмами, інституційними каналами (процедурами). З погляду мобілізації людського ресурсу інноваційного потенціалу державного управління [310] структура ПМ виступає як основа сучасної системи управління персоналом.

Отже, структура ПМ як база адекватної та цілісної моделі управління професійною мобільністю державного службовця виконує такі функції:

- створює уявлення про процес професійного розвитку кадрів, процес управління ним, індивідуальну та групову поведінку, підбір методик і технологій управління, зокрема методів діагностики, планування і контролю, кількісних і якісних методів прийняття управлінських рішень з питань управління кадрами;

- надає можливість створення надійних індивідуальних механізмів залучення людини до процесу професіоналізації на засадах ПМ; професіоналізації управління персоналом, професійного розвитку персоналу;

- підвищує гнучкість управління персоналом залежно від завдань органу влади, структурних підрозділів, професійних можливостей особи в професіоналізації та кар'єрному зростанні;

- устанавлює кращий порядок у використанні людських ресурсів;

- передбачає можливі результати управлінських впливів з урахуванням сильних і слабких сторін управлінських методик, структури професійного розвитку кадрів в індивідуальному і груповому вимірах, дотримуючись особистісно-орієнтованого підходу;

- формує правильне розуміння змісту процесу залучення людини до професійної діяльності, тобто визначення факторів, процесів у професійному середовищі, що справляють вирішальний вплив на розвиток кадрів, та передбачення можливих змін унаслідок їх застосування;

- викликає якісну зміну рівня культури управління професійними можливостями, задатками, потенціалом ПМ людини в професійному середовищі державної служби;

- сприяє використанню системного підходу для знаходження найбільш ефективних управлінських впливів на розвиток людського ресурсу;

- створює систему ефективного контролю за напрямами професіоналізації кадрів, їх моніторингу;

- сприяє зменшенню економічних витрат на процес професіоналізації професійно мобільних державних службовців.

Державна служба повинна створити нову систему накопичення й передачі професійної компетентності, професіоналізму та досвіду на засадах ПМ персоналу, зменшення плинності кадрів за межі державної служби, розвитку ПМ усередині цього соціального інституту.

ВИСНОВКИ

Дослідження феномену професійної мобільності дозволило нам виділити дві системи в її структурі. Перша складається з певних стійких процесів, які тривають у професійному середовищі та розвитку спеціаліста. У цьому середовищі розвивається його професійна мобільність. Друга – з професійно мобільних якостей особи (або якостей, які визначають її професійну мобільність), які індивідуально визначають професійну мобільність особи та розвиваються під впливом першої системи під час роботи людини в конкретному професійному середовищі. Тобто, у першому випадку мова йде про *об'єктивний* чинник професійної мобільності людини (умови професійного середовища, нормативно-правове регулювання кадрової політики та роботи з кадрами, система професійної освіти (навчання), самоосвіти тощо, у другому – про *суб'єктивний* – професійно мобільні якості особистості, які первинно розвиваються в соціальному, академічному й продовжують розвиватися/деформуватися в професійному середовищі. Ступінь розвитку якостей, які визначають професійну мобільність особи (її здатність до набуття професіоналізму), залежить як від якості самого середовища, так і від власних потенцій особи до набуття та підтримки мобільності.

До процесів, які впливають на професійну мобільність державного службовця, на нашу думку, слід віднести такі: професійну орієнтацію; професійний добір (відбір); професійну адаптацію; професійну мотивацію; професійну активізацію; професійне виховання; оцінювання персоналу; професійну освіту (навчання). Ці процеси складають процес професіоналізації особи, забезпечуючи його професійний розвиток як підсумковий, найбільш інтегративний процес. У цьому ж професійному середовищі за певних умов розвиваються кваліфікаційна і/або професійна деформація, яка стосується всіх перерахованих вище процесів і діє в протилежному напрямку, забезпечуючи не розвиток державного службовця, а його професійне руйнування більшою або меншою мірою. Підкреслимо, що перераховані нами процеси відбуваються як у допрофесійному розвитку людини, так і в професійному, і в період активізації його міжпрофесійної мобільності.

Професійно мобільні якості державного службовця нами поділено на дві частини. До першої, ціннісно-орієнтаційної, ми віднесли такі: професійні інтереси, професійні наміри, професійні очікування, професійну спрямованість особи (професійна установка, професійна гнучкість, професійна відкритість), професійну навчаємість, професійну працездатність; професійну придатність, культурну мобільність, професійне задоволення. До другої частини якостей, компетентнісної, належать: здатності та здібності; професійно важливі якості, професійна

культура; професійна компетентність (знання, уміння, навички) як синтетична якість; професійний досвід; професіоналізм як синтетична якість персоналу. Зауважимо, що об'єктивні та суб'єктивні складові структури професійної мобільності постійно перебувають у діалектичній взаємодії.

Аналіз професійної мобільності довів, що вона є системним і структурованим явищем, яке враховує об'єктивну сторону (кадрова політика, нормативно-правові умови діяльності службовця, робота з кадрами) та суб'єктивну (ступінь розвитку особистісних якостей державного службовця). Структура професійної мобільності в поєднанні з інституційними каналами розвитку професіоналізму на державній службі утворюють модель управління цим видом мобільності як основної складової професіоналізму державного службовця, технологією її набуття. Такий висновок ґрунтується на визначенні нами таких основних рівнів поняття «професійна мобільність»:

1. Як якість, властива будь-якій особі (індивідуальний вимір);
2. Як процес індивідуальної та групової професіоналізації кадрів, процес реалізації ними власних якостей, які визначають професійну мобільність індивіда;
3. Як визначений результат професійної діяльності (реалізований потенціал професійної мобільності) службовця за певний період;
4. Як критерій оцінки діяльності, ефективності роботи (іншими словами – критерій оцінки реалізації ним власної спроможності набуття професіоналізму, власної професійної мобільності).

Отже, структура професійної мобільності:

1. Надає чітке розуміння структури, основних елементів процесу, напрямків професіоналізації/професійної деформації кадрів; уміщує в собі структуровані вимоги до змісту професійного розвитку та професіоналізму державного службовця.

2. Указує на те, що управління персоналом слід розглядати як функціонуючу в рамках кадрової політики систему не лише організаційних, соціально-економічних, моральних і правових відносин, а й психологічних, що забезпечить ефективну реалізацію можливостей людини як в інтересах самої людини, так і органу влади, державної служби, державного управління, держави та суспільства в цілому.

3. Надає чітке уявлення про те, як досягти професіоналізації кадрів за умови дотримання відповідних функцій професійним середовищем у питаннях розвитку персоналу.

4. Уміщує вимоги до професійного середовища, в якому може розвиватися професійна мобільність, а у випадку його невідповідності (конфлікту) професійним або особистим потребам службовця – професійна деформація державного службовця. Під час визначення структури процесів, які відбуваються в професійному середовищі, ми використали метод ідеалізації, оскільки умови реалізації професійного

потенціалу людини на державній службі, як доводить досвід розвинених країн світу, повинні бути максимально сприятливими, поєднуючи в собі інтереси країни, державного управління, служби з індивідуальними інтересами працівника.

5. Дозволяє за використанням наукових методів визначати той елемент або групу елементів структури, які безпосередньо викликають та стимулюють професійну деформацію працівника, допомагає вжити необхідних заходів, аби її попередити, подолати. У цьому сенсі управління персоналом відповідатиме розумінню діяльності, яка має забезпечувати цілеспрямований вплив суб'єкта управління на об'єкт управління.

6. Збагатить рівень культури управління професійними можливостями людини на державній службі.

7. Модель управління професійною мобільністю може бути застосована відповідно до розвитку існуючих в Україні інституційних каналів професіоналізації кадрів державної служби: добору на службу, щорічного оцінювання, атестації, відборі для підвищення по посаді, внесення до кадрового резерву, ротацій, стажування, при відборі персоналу на професійну освіту (навчання).

8. За умов використання структури професійної мобільності оцінка персоналу стане об'єктивною та комплексною, а не епізодичною. Просування по службі отримуватимуть найбільш перспективні особи, які мають кращий розвиток якостей, що формують індивідуальну професійну мобільність особи. Структура професійної мобільності є системною моделлю управління персоналом.

9. Надає розуміння змісту професійної освіти (навчання), самоосвіти державного службовця. Дозволятиме більш системно та більш структуровано визначати зміст самоосвіти державного службовця, індивідуальні освітні (навчальні) потреби.

Отже, маємо сподівання, що структура професійної мобільності збагатить теорію професіоналізації персоналу одного із самих перших видів публічної діяльності – державної служби, яка завжди потребувала від людини розуму, таланту, величезного обсягу знань.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Конституція України : прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. // Відом. Верховної Ради України. – 1996. – № 30. – Ст. 1.
2. Про державну службу : Закон України від 16 груд. 1993 р. № 3723-ХІІ // Державна служба в Україні : зб. норм. актів. – К. : Юрінком Інтер, 2002. – С. 9 – 23.
3. Про боротьбу з корупцією : Закон України від 5 жовт. 1995 р. № 356 // Державна служба в Україні : зб. нормат. актів. – К. : Юрінком Інтер, 2002. – С. 324 – 327.
4. Програма розвитку державної служби на 2005-2010 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 8 черв. 2004 р. № 746 // Фінанси і право. – 2004. – № 5 – 6. – С. 7 – 8.
5. Адамець, І. Адміністративна реформа як комплексна соціально-управлінська проблема / Іван Адамець // Вісн. УАДУ. – 2001. – № 2. – Ч. I. – С. 65 – 68.
6. Акімов, О. Сучасні фактори та тенденції підготовки державних службовців до роботи в інтеграційних умовах / О. Акімов // Пробл. трансформації системи держ. упр. в умовах політ. реформи в Україні : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 31 трав. 2006 р., Київ. – К. : Вид-во НАДУ, 2006. – Т. 1. – С. 379 – 380.
7. Александров, В. Стандарт розумних: До питання про введення єдиного міжнародного стандарту якості навчання / Вадим Александров // Акт. пробл. держ. упр. : зб. наук. пр. – О. : Вид-во ОРІДУ НАДУ, 2005. – Вип. 3 (23). – С. 428 – 442.
8. Ананьев, Е. М. Система менеджмента качества образовательной деятельности в соответствии с требованиями международных стандартов серии ИСО 9000 и некоторые особенности их внедрения в вузе с учетом профессионально-психологического аспекта / Е. Ананьев, С. Смуров // Образование и об-во. – 2004. – № 4 (27). – С. 35 – 38.
9. Анніна, І. О. Російсько-український словник / Ірина Олексіївна Анніна, Галина Никифорівна Горюшина, Ірина Святославівна Гнатюк [та ін.]. – К. : Абрис, 2003. – 1424 с.
10. Арсеньев, Ю. Н. Управление персоналом. Модели управления : учеб. пособие / Юрий Николаевич Арсеньев, Сергей Иванович Шелобаев, Татьяна Юрьевна Давыдова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 287 с.
11. Артеменко, Л. Досвід застосування мотиваційного механізму в державному управлінні розвинутих країн / Людмила Артеменко // Акт. пробл. європ. та євроатлант. інтеграції України : матеріали регіон. наук.-практ. конф. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2004. – С. 82 – 84.
12. Атаманчук, Г. В. Теория государственного управления : курс лекций / Г. Атаманчук. – Изд. 2-е, доп. – М. : Омега-Л, 2004. – 584 с.

13. Бакуменко, В. Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики : монографія / Валерій Данилович Бакуменко. – К. : Вид-во УАДУ, 2000. – 328 с.
14. Балабаєва, З. В. Формування аналітичних здібностей державних службовців як напрям вдосконалення державного управління / З. Балабаєва // Регіон. політика на сучас. етапі державотворення: проблеми децентралізації, ризики та перспективи впровадження : матеріали щоріч. загальноінститут. наук.-практ. конф., 31 жовт. 2006 р. – О. : Вид-во ОРІДУ НАДУ, 2006. – С. 41 – 43.
15. Балабанова, Л. В. Управління персоналом : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : Професіонал, 2006. – 512 с.
16. Балашов, А. Идеальный государственный служащий: как его сформировать / Анатолий Балашов // Персонал. – 2005. – № 2. – С. 76 – 79.
17. Береговий, І. Аналітико-прогностичні засоби концепції «Державне управління» / Іван Береговий // Вісн. УАДУ. – 1998. – № 3. – С. 64 – 71.
18. Блинов, А. О. Управление персоналом : учебник / Андрей Олегович Блинов, Халимат Исхаковна Кайтаева. – М. : Элит, 2007. – 392 с.
19. Бойко, В. Організаційно-кадрова робота органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування (на прикладі Чернігівської області) / Володимир Бойко, Михайло Верес // Вісн. НАДУ. – 2006. – № 2. – С. 95 – 103.
20. Боссарт, Д. Державна служба у країнах-кандидатах до вступу до ЄС: нові тенденції та вплив інтеграційного процесу / Д. Боссарт, К. Деммке ; пер. з англ. О. М. Шаленко. – К. : Міленіум, 2004. – 128 с.
21. Бутирська, Т. О. Концептуальні засади формування перспективного світогляду державних службовців: робота з майбутнім / Т. О. Бутирська // Держ. та муніцип. упр. в умовах політико-адм. реформи : матеріали наук.-практ. конф., 17-18 трав. 2007 р. – Луцьк : Волин. обл. друк., 2007. – С. 94 – 96.
22. Василевська, Т. Безособовість та особистісні підходи на державній службі (етичні розвідки) / Тетяна Василевська // Вісн. НАДУ. – 2006. – № 2. – С. 103 – 109.
23. Василевська, Т. Професійна етика як складова професіоналізму державного службовця / Тетяна Василевська // Зб. наук. пр. – К. : Вид-во НАДУ, 2005. – Вип. 2/2005. – С. 111 – 120.
24. Василевська, Т. Професійно-етичні кодекси в системі державної служби / Тетяна Василевська // Акт. пробл. держ. упр. : зб. наук. пр. – О. : Вид-во ОРІДУ НАДУ, 2005. – Вип. 3(23). – С. 211 – 221.
25. Василевська, Т. Ситуація морального вибору в діяльності державних управлінців / Тетяна Василевська // Акт. пробл. держ. упр. на новому етапі державотворення : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 31 трав. 2005 р., Київ. – К. : Вид-во НАДУ, 2005. – Т. 1. – С. 59 – 60.

26. Василенко, Н. В. Роль институтів підвищення кваліфікації в підвищенні професійної мобільності населення / Н. В. Василенко // Взаємодія особистості, освіти та суспільства в змінюючихся соціокультурних умовах : міжвуз. сб. науч. ст. по матеріалам VI щоріч. міжнар. науч.-практ. конф. «Личность. Образование. Общество» 14 мая 2003 г. – СПб. : ЛОИРО, 2003. – Режим доступа : www.ipkspu-spb.narod.ru/cafedres/pedagogic/vas4.htm
27. Васильева, И. Н. Организация делопроизводства и персональный менеджмент : учеб. пособие. – 2-е изд. / И. Н. Васильева, Г. С. Желнинский. – М. : Вузов. учеб., 2004. – 272 с.
28. Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика : учебник / Владимир Рафаилович Веснин. – М. : ТК Велби, Проспект, 2007. – 688 с.
29. Виступ ректора НАДУ при Президентів України В. І. Лугового на розширеному засіданні колегії Голодержслужби України 30 берез. 2006 р. // Вісн. НАДУ. – 2006. – № 2. – С. 5 – 7.
30. Вікторов, В. Г. Самоосвіта державних службовців у навчанні за Професійною програмою підвищення кваліфікації : навч.-метод. посіб. / В. Г. Вікторов, І. В. Шпекторенко. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2007. – 38 с.
31. Волос, Б. Культура здоров'я державного службовця як складова ефективності державного управління / Б. Волос // Ефективність держ. упр. в контексті глобалізації та євроінтеграції : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 29 трав. 2003 р., Київ. – К. : Вид-во НАДУ, 2003. – Т. 2. – С. 582 – 583.
32. Воронкова, В. Г. Кадровий менеджмент : навч. посіб. / Валентина Григорівна Воронкова. – К. : Професіонал, 2004. – 192 с.
33. Воронько, О. А. Керівні кадри: державна політика та система управління : навч. посіб. / Олександр Андрійович Воронько. – К. : Вид-во УАДУ, 2002. – 152 с.
34. Воронько, О. Державна кадрова політика України: її формування та принципи / Олександр Воронько // Вісн. УАДУ. – 1999. – № 4. – С. 60 – 68.
35. Воронько, О. Система навчання керівних кадрів України: проблеми її становлення і розвитку / Олександр Воронько // Вісн. УАДУ. – 1997. – № 1. – С. 3 – 10.
36. Вязигин, А. В. Оценка персонала высшего и среднего звена / А. В. Вязигин. – М. : Вершина, 2006. – 256 с.
37. Галтон, Р. М. Отборочное собеседование (interviewing (selection)) / Р. М. Галтон // Психол. энцикл. – 2-е изд. / под ред. Р. Корсини, А. Ауэрбаха. – СПб. : Питер, 2003. – 1096 с.
38. Гаман, Т. Кадрова політика як функція державної служби / Т. Гаман // Пробл. трансформації системи держ. упр. в умовах політ. реформи в Україні : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 31 трав. 2006 р., Київ. У 2 т. Т. 1. – К. : Вид-во НАДУ, 2006. – С. 261 – 262.

39. Гансова, Е. А. Соціальні послуги як функція державної служби / Е. А. Гансова // Держ. служба України: сучас. стан та напрями адаптації до стандартів Європ. Союзу : матеріали щоріч. наук.-практ. конф., 28 квіт. 2005 р. – О. : Вид-во ОРІДУ НАДУ, 2005. – С. 49 – 56.
40. Гбур, З. В. Моніторинг як метод забезпечення реалізації цілей і функцій державного управління / З. В. Гбур // Держ. та муніцип. упр. в умовах політико-адм. реформи : матеріали наук.-практ. конф., 17-18 трав. 2007 р. – Луцьк : Волин. обл. друк., 2007. – С. 21 – 23.
41. Гетман, Д. Роль лідерства в державному управлінні / Д. Гетман // Пробл. трансформації системи держ. упр. в умовах політ. реформи в Україні : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 31 трав. 2006 р., Київ. – К. : Вид-во НАДУ, 2006. – Т. 1. – С. 351 – 352.
42. Глазунова, О. С. Підвищення риторичної культури державних службовців як потреба часу / О. С. Глазунова // Вісн. Дніпропетр. ун-ту. – 2004. – № 7. – Сер. «Педагогіка і психологія». – Вип. 10. – С. 107 – 110.
43. Гордієнко, Л. Проблеми мотивації персоналу в трансформаційний період / Л. Гордієнко, В. Гатеж // Ефективність держ. упр. в контексті глобалізації та євроінтеграції : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 29 трав. 2003 р., Київ. – К. : Вид-во НАДУ, 2003. – Т. 2. – С. 273 – 274.
44. Горюнова, Л. В. Профессиональная мобильность специалиста как проблема развивающегося образования России : автореф. дис... д-ра пед. наук : 13.00.08 / Горюнова Лилия Васильевна ; Ростовский гос. пед. ун-т. – Ростов н/Д, 2006. – 44 с.
45. Горькова, Н. Г. Сучасні особливості пошуку та відбору кадрів державного управління / Н. Г. Горькова // Демокр. стандарти проф. навчання та діяльності публ. службовців : теорія, практика : міжнар. наук.-практ. конф., 22 берез. 2007 р. – Л. : ЛРІДУ НАДУ, 2007. – Ч. 1. – С. 164 – 167.
46. Государственная служба (комплексный подход) : учеб. пособие / отв. ред. А. В. Оболонский. – 2-е изд. – М. : Дело, 2000. – 440 с.
47. Государственная служба: теория и организация : курс лекций / рук. ред. кол. Е. В. Охотский. – Ростов н/Д : Феникс, 1998. – 640 с.
48. Грант, Д. Л. Отбор персонала (personnel selection) / Д. Л. Грант // Психол. энцикл. – 2-е изд. / под ред. Р. Корсини, А. Ауэрбаха. – СПб. : Питер, 2003. – С. 516 – 518.
49. Гречко, Т. К. Індивідуальне цілепокладання і само-рефлексія державних службовців / Т. К. Гречко // Менеджер. – 2006. – № 1 (35). – С. 46 – 53.
50. Гречко, Т. К. Механізм забезпечення ефективності діяльності державних службовців : автореф. дис... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03 / Гречко Тетяна Костянтинівна ; ДРІДУ НАДУ. – Д., 2006. – 20 с.
51. Гриненко, В. Проблеми дослідження змісту професійної підготовки вищих керівних кадрів державного управління та місцевого

самоврядування / В. Гриненко // Ефективність держ. упр. в контексті глобалізації та євроінтеграції : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 29 трав. 2003 р., Київ. – К. : Вид-во НАДУ, 2003. – Т. 2. – С. 274 – 277.

52. Гринчишин, І. М. Освітня складова розвитку людського капіталу (теоретичний аспект) / І. М. Гринчишин // Демокр. стандарти проф. навчання та діяльності публіч. службовців: теорія, практика : міжнар. наук.-практ. конф., 22 берез. 2007 р. – Л. : ЛРІДУ НАДУ, 2007. – Ч. 1. – С. 167 – 170.

53. Грицанов, А. А. Мобильность / А. А. Грицанов. – Режим доступа : www.pilic.narod.ru/fils1037/fils1055.htm

54. Грінівецька, Н. Нові підходи до типології державних службовців в Україні / Ніна Грінівецька // Вісн. УАДУ. – 1999. – № 3. – С. 220 – 225.

55. Грінівецька, Н. Формування теоретичної моделі управлінських кадрів державної служби України / Ніна Грінівецька // Вісн. УАДУ. – 1998. – № 4. – С. 195 – 200.

56. Губа, О. П. Удосконалення діяльності керівника в органах державної влади: теоретико-методологічний аналіз : автореф. дис... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03 / Губа Олександр Петрович ; ДРІДУ НАДУ. – Д., 2004. – 20 с.

57. Гук, О. І. Акмеологічні основи професійного навчання державних службовців / О. І. Гук // Демокр. стандарти проф. навчання та діяльності публ. службовців: теорія, практика : міжнар. наук.-практ. конф., 22 берез. 2007 р. – Л. : ЛРІДУ НАДУ, 2007. – Ч. 1. – С. 171 – 173.

58. Гусак, О. Г. Професійна мобільність державних службовців в контексті європейської інтеграції України / О. Г. Гусак // Регіон. політика на сучас. етапі державотворення: проблеми децентралізації, ризику та перспективи впровадження : матеріали щоріч. загальноінститут. наук.-практ. конф., 31 жовт. 2006 р. – О. : Вид-во ОРІДУ НАДУ, 2006. – С. 279 – 281.

59. Дайджест: кадровая политика и управление персоналом: Проблемы лидерства и кадровые технологии / под общ. ред. В. М. Мартыненко. – Х. : Константа, 2006. – 224 с.

60. Дарли, Дж. Измерение профессиональных интересов (vocational interest measurement) / Дж. Дарли // Психол. энцикл. – 2-е изд. / под ред. Р. Корсини, А. Ауэрбаха. – СПб. : Питер, 2003. – С. 233 – 234.

61. Денни, М. Р. Возрастные различия (age differences) / М. Р. Денни // Психол. энцикл. – 2-е изд. / под ред. Р. Корсини, А. Ауэрбаха. – СПб. : Питер, 2003. – С. 88 – 89.

62. Державна служба в Україні: організаційно-правові основи і шляхи розвитку / за заг. ред. В. Б. Авер'янова. – К. : Ін-Юре, 1999. – 272 с.

63. Державне управління в Україні: організаційно-правові засади : навч. посіб. / Н. Р. Нижник, С. Д. Дубенко, В. І. Мельниченко [та ін.] ; за заг. ред. Н. Р. Нижник. – К. : Вид-во УАДУ, 2002. – 352 с.

64. Дзвінчук, Д. Підвищення кваліфікації державного службовця як процес і результат розвитку компетентності / Дмитро Дзвінчук // Вісн. УАДУ. – 1999. – № 1. – С. 190 – 194.
65. Дзюндзюк, В. Б. Методологічні засади оцінки та підвищення ефективності діяльності органів влади як публічних організацій : автореф. дис... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.02 / Дзюндзюк В'ячеслав Борисович ; ДонДУУ. – Донецьк, 2006. – 35 с.
66. Дмитренко, Г. А. Мотивация и оценка персонала : учеб. пособие / Г. А. Дмитренко, Е. А. Шарапатова, Т. М. Максименко. – К. : МАУП, 2002. – 248 с.
67. Дмитренко, Т. До питання методики вивчення мотиваційних потреб працівників органів державної влади і місцевого самоврядування / Тетяна Дмитренко, Василь Тимофієв // Навч. процес у закладах системи перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів: досвід та проблеми : зб. наук. та наук.-метод. пр. / [кол. авт.]. – К. : Вид-во УАДУ, 2003. – С. 67 – 71.
68. Довідник типових професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців. – К. : Соцінформ, 1999. – 102 с.
69. Дробот, І. О. Формування моделі професійно-компетентного працівника в контексті гарантування місцевого самоврядування / І. О. Дробот // Демокр. стандарти проф. навчання та діяльн. публ. службовців: теорія, практика : міжнар. наук.-практ. конф., 22 берез. 2007 р. – Л. : ЛРІДУ НАДУ, 2007. – Ч. 1. – С. 224 – 277.
70. Друкер, Питер Ф. Эффективный управляющий / П. Ф. Друкер. – М. : Book Chamber International, 1994. – 267 с.
71. Дубенко, С. Державна кадрова політика в регіонах / Світлана Дубенко // Вісн. УАДУ. – 2001. – № 3. – С. 226 – 230.
72. Дубенко, С. Курс державної служби як складова підготовки державних службовців / Світлана Дубенко // Вісн. УАДУ. – 1996. – № 1. – С. 116 – 124.
73. Дьомін, О. Державна кадрова політика: система роботи з кадрами державної служби / О. Дьомін, Г. Леліков, В. Сороко // Вісн. держ. служби України. – 2001. – № 2. – С. 65 – 84.
74. Желюк, Т. Л. Державна служба : навч. посіб. / Тетяна Леонтіївна Желюк. – К. : Професіонал, 2005. – 576 с.
75. Журавлев, П. В. Менеджмент персонала : учеб. пособие / П. В. Журавлев. – М. : Экзамен, 2004. – 448 с.
76. Журавльов, А. Проблеми створення та основні завдання інформаційно-технологічної підсистеми дистанційного навчання в системі підвищення кваліфікації державних службовців / Андрій Журавльов // Вісн. УАДУ. – 1999. – № 3. – С. 335 – 339.
77. Загороднюк, С. Інноваційний підхід у професійній діяльності державних службовців: методологічно-прикладні аспекти / Сергій Загороднюк // Вісн. НАДУ. – 2006. – № 4. – С. 42 – 54.

78. Зайцева, Т. В. Управление персоналом : учебник / Т. В. Зайцева, А. Т. Зуб. – М. : Форум, ИНФРА-М, 2006. – 336 с.
79. Зарудін, О. Упровадження вимог Болонського процесу – невід’ємна складова європейської інтеграції України / О. Зарудін // Акт. пробл. держ. упр. на новому етапі державотворення : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 31 трав. 2005 р., Київ. – К. : Вид-во НАДУ, 2005. – Т. 1. – С. 323 – 324.
80. Зинченко, Г. П. От администрирования к менеджменту (Опыт реформирования государственной службы в Великобритании) / Г. П. Зинченко // Полис. – 1996. – № 1. – С. 163 – 170.
81. Зинченко, Г. П. Социология управления / Геннадий Павлович Зинченко. – Серия: Высшее образование. – Ростов н/Д : Феникс, 2004. – 384 с.
82. Зінченко, О. До питання професіоналізму в державній службі / О. Зінченко // Вісн. держ. служби України. – 2006. – № 1. – С. 17 – 20.
83. Зінченко, О. Щодо професіоналізму в державній службі / О. Зінченко // Пробл. трансформації системи держ. упр. в умовах політ. реформи в Україні : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 31 трав. 2006 р., Київ. У 2 т. Т. 1. – К. : Вид-во НАДУ, 2006. – С. 275 – 277.
84. Злобіна, О. Аналіз прогнозних можливостей слухачів Академії / Олена Злобіна // Вісн. УАДУ. – 1998. – № 2. – С. 245 – 248.
85. Знанецька, О. М. Про деякі аспекти взаємозв’язку характеристик Я-концепції та психологічного благополуччя особистості / О. М. Знанецька // Вісн. Дніпропетр. ун-ту. – 2004. – № 7. – Сер. «Педагогіка і психологія». – Вип. 10. – С. 3 – 10.
86. Иванова, С. В. Кандидат, новичок, сотрудник. Инструменты управления персоналом, которые реально работают на практике. – 2-е изд. / Светлана Владимировна Иванова. – М. : Эксмо, 2005. – 304 с.
87. Игнатов, В. Г. Государственный служащий современной России: социально-политический анализ деятельности и ценностных ориентаций: Региональный уровень / В. Г. Игнатов, С. О. Майборода, А. В. Понделков, А. М. Старостин. – Ростов н/Д : СКНЦ ВШ, 1997. – 320 с.
88. Игнатов, В. Г. Профессиональная культура и профессионализм государственной службы: контекст истории и современности : учеб. пособие / В. Г. Игнатов, В. К. Белолипецкий. – Ростов н/Д : Март, 2000. – 256 с.
89. Івашов, М. Деякі назрілі організаційно-економічні проблеми зарубіжних систем освіти та шляхи їх розв’язання / Михайло Івашов // Вісн. УАДУ. – 1996. – № 3. – С. 58 – 72.
90. Івашов, М. Сучасні особливості реалізації профорієнтації як складової соціальної технології у промислово розвинутих кранах / Михайло Івашов // Вісн. УАДУ. – 1997. – № 3 – 4. – С. 163 – 175.
91. Кальниш, Ю. Бюрократична культура і культура бюрократії: проблеми становлення професійної бюрократії демократичного

- суспільства в Україні / Юрій Кальниш // Вісн. УАДУ. – 2002. – № 3. – С. 256 – 261.
92. Кальниш, Ю. Нова парадигма кар'єрного зростання державного службовця в Україні / Ю. Кальниш // Ефективність держ. упр. в контексті глобалізації та євроінтеграції : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 29 трав. 2003 р., Київ. У 2 т. Т. 2. – К. : Вид-во НАДУ, 2003. – С. 550 – 552.
93. Карпенко, С. Ефективність управлінської діяльності державних службовців / С. Карпенко // Пробл. трансформації системи держ. упр. в умовах політ. реформи в Україні : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (31 трав. 2006 р., Київ). – К. : Вид-во НАДУ, 2006. – Т. 1. – С. 277 – 279.
94. Карпук, В. І. Дистанційне навчання у формуванні моделі професійно-компетентного працівника органів державного управління / В. І. Карпук // Ефективність держ. упр. в контексті європ. інтеграції : матеріали щоріч. наук.-практ. конф., 23 січ. 2004 р. – Л. : ЛРІДУ НАДУ, 2004. – С. 42 – 45.
95. Квітко, Л. Проблеми культури здоров'я працівників сфери управління / Лариса Квітко, Олена Команєва // Акт. пробл. реформування держ. упр. : матеріали щоріч. наук.-практ. конф., 29 трав. 1997 р. // Вісн. УАДУ. – 1997. – № 2. – С. 152 – 156.
96. Китч, Д. Л. Выгорание (burnout) / Д. Л. Китч // Психол. енцикл. – 2-е изд. / под ред. Р. Корсини, А. Ауэрбаха. – СПб. : Питер, 2003. – С. 106 – 107.
97. Ківалов, С. В. Державна служба в Україні : підручник / С. В. Ківалов, Л. Р. Біла. – О. : Юрид. літ., 2003. – 368 с.
98. Ключко, В. М. Інноваційна політика у сфері формування професійної працездатності державного службовця / В. М. Ключко, Д. О. Безкоровайний // Акт. пробл. держ. упр. : зб. наук. пр. – Х. : Магістр, 2005. – № 2 (25). У 2 ч. Ч. 2. – С. 222 – 228.
99. Коваленко, Л. В. Шляхи вдосконалення кадрового забезпечення державної служби / Л. В. Коваленко // Держ. служба України: сучас. стан та напрями адаптації до стандартів Європ. Союзу : матеріали щоріч. наук.-практ. конф., 28 квіт. 2005 р. – О. : Вид-во ОРІДУ НАДУ, 2005. – С. 223 – 226.
100. Коваль, Р. А. Інформаційно-аналітичний центр як складова електронного уряду / Р. А. Коваль // Держава та регіони : наук.-вироб. журн. («ЗІДМУ»). – Сер. «Держ. упр.». – 2006. – № 2. – С. 94 – 98.
101. Ковальчук, В. Ю. Філософія освіти в трансформаційному суспільстві / В. Ю. Ковальчук // Вісн. Дніпропетр. ун-ту. – Сер. «Філософія. Соціологія. Політологія». – Вип. 14. – Д. : ДНУ, 2006. – С. 93 – 97.

102. Козак, І. Методика оцінки управлінського персоналу / Іванна Козак // Акт. пробл. держ. упр. в Україні : міжнар. наук.-практ. конф., 20 січ. 2006 р. У 2 ч. Ч. 1. – Л. : ЛРІДУ НАДУ, 2006. – Ч. 1. – С. 146 – 151.
103. Козаков, В. Ціннісні ознаки діяльності державно-владних структур / Володимир Козаков // Вісн. НАДУ. – 2006. – № 4. – С. 176 – 187.
104. Козирєв, П. Залучення громадян до оцінювання якості надання державних послуг / П. Козирєв // Акт. пробл. держ. упр. : зб. наук. пр. – О. : Вид-во ОРІДУ НАДУ, 2005. – Вип. 3 (23). – С. 60 – 68.
105. Козік, А. А. Сучасний стан проблем професіоналізації державної служби / А. А. Козік, С. К. Хаджирадева, О. Г. Гусак // Держ. та муніцип. упр. в умовах політико-адм. реформи : матеріали наук.-практ. конф., 17-18 трав. 2007 р. – Луцьк : Волин. обл. друк., 2007. – С. 92 – 94.
106. Козюра, І. Проблеми професіоналізації місцевого самоврядування в контексті здійснення реформи державного управління / Ігор Козюра // Акт. пробл. держ. упр. в Україні : міжнар. наук.-практ. конф., 20 січ. 2006 р. – Л. : ЛРІДУ НАДУ, 2006. – Ч. 1. – С. 152 – 156.
107. Коломієць, О. Управління стажуванням у процесі навчання державних службовців: аналіз досвіду / Олександр Коломієць // Вісн. УАДУ. – 1997. – № 1. – С. 36 – 45.
108. Колосовська, І. Імідж інституцій державної влади як складова ефективності їх діяльності / Ірина Колосовська // Акт. пробл. держ. упр. в Україні : міжнар. наук.-практ. конф., 20 січ. 2006 р. – Л. : ЛРІДУ НАДУ, 2006. – Ч. 1. – С. 156 – 159.
109. Колот, А. М. Мотивація персоналу : підручник / Анатолій Михайлович Колот. – К. : КНЕУ, 2002. – 337 с.
110. Колтун, В. Формування етичного ресурсу місцевого самоврядування / В. Колтун // Упр. сучас. містом. – 2005. – № 1 – 2/1 – 6 (17 – 18). – С. 214 – 217.
111. Кондаков, И. М. Психологический словарь / И. М. Кондаков. – М., 2000.
112. Концепція сучасної державної кадрової політики України : наук. вид. – К. : Вид-во НАДУ, 2006. – 56 с.
113. Корпоративна культура : навч. посіб. / Г. Л. Хаєт, О. Л. Єськов, Л. Г. Хаєт [та ін.]. – К. : Центр навч. літ., 2003. – 403 с.
114. Корчагина, А. С. Управление персоналом. Ответы на экзаменационные вопросы : учеб. пособие для вузов / А. С. Корчагина, М. С. Ключкова. – М. : Экзамен, 2006. – 286 с.
115. Косякова, Л. Стратегічне мислення державних службовців як необхідна складова розвитку системи державної служби / Л. Косякова // Акт. теор.-методол. та організац.-практ. пробл. держ. упр. : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 28 трав. 2004 р., Київ. У 2 т. Т. 2. – К. : Вид-во НАДУ, 2003. – С. 112 – 113.
116. Котуков, О. А. Професійне навчання як фактор підвищення ефективності роботи місцевих державних адміністрацій Харківської

області / О. А. Котуков // Теорія та практика держ. упр. – Х. : Магістр, 2005. – Вип. 2 (11). – С. 216 – 222.

117. Кошова, Тетяна Василівна. Професійний розвиток державних службовців на засадах самотренінгу : автореф. дис... канд. наук з держ. упр. : 25.00.01 / Кошова Тетяна Василівна ; ДРІДУ НАДУ. – Д., 2004. – 20 с.

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

119. Кравченко, М. Необхідність формування нових цінностей державних службовців / Мілена Кравченко // Вісн. УАДУ. – 1998. – № 3. – С. 199 – 202.

120. Кравчук, Л. Адміністративна реформа в Україні: стан і перспективи / Леонід Кравчук // Вісн. УАДУ. – 1998. – № 1. – С. 13 – 23.

121. Крутій, О. М. Акмеологічні основи формування команди в державному управлінні / О. М. Крутій // Демокр. стандарти проф. навчання та діяльності публіч. службовців: теорія, практика : міжнар. наук.-практ. конф., 22 берез. 2007 р. – Л. : ЛРІДУ НАДУ, 2007. – Ч. 1. – С. 182 – 186.

122. Крутій, О. М. Сучасні методи діагностики професійної компетентності в системі державного управління / О. М. Крутій // Регіон. політика на сучас. етапі державотворення: проблеми децентралізації, ризики та перспективи впровадження : матеріали щоріч. загальноінститут. наук.-практ. конф., 31 жовт. 2006 р. – О. : Вид-во ОРІДУ НАДУ, 2006. – С. 4 – 7.

123. Кугель, С. А. Мотивация и направления профессиональной мобильности ученых в условиях перехода к рыночным отношениям / С. А. Кугель, Н. А. Ащеулова // ИИЕТ РАН : Годич. науч. конф. 1998 г. – М. : ИИЕТ РАН, 1999. – С. 192 – 194. – Режим доступа : www.ihst.ru/projects/sohist/papers/kug-a98i.htm

124. Кудрявцева, З. Ф. Мовна культура – важлива складова ефективного державного управління / З. Ф. Кудрявцева // Держ. та муніцип. упр. в умовах політико-адміністр. реформи : матеріали наук.-практ. конф., 17-18 трав. 2007 р. – Луцьк : Волин. обл. друк., 2007. – С. 100 – 101.

125. Кулекеев, Ж. А. Государственная служба в Республике Казахстан: поиск оптимальной модели / Ж. А. Кулекеев, Ш. А. Есимова, Б. Б. Бадаев // Теорія та практика держ. упр. : зб. наук. пр. – Х. : Магістр, 2006. – Вип. 2 (14). – С. 264 – 272.

126. Кушнір, М. О. Формування та розвиток організаційно-правової культури в діяльності центральних органів виконавчої влади в Україні: методологічний аспект : автореф. дис... канд. наук з держ. упр. : 25.00.01 / Кушнір Марина Олексіївна ; ХарРІ НАДУ. – Х., 2007. – 20 с.

127. Кушнірова, Г. П. Напрями вдосконалення системи професійного навчання публічних службовців / Г. П. Кушнірова // Демокр. стандарти

проф. навчання та діяльності публіч. службовців: теорія, практика : міжнар. наук.-практ. конф., 22 берез. 2007 р. – Л. : ЛРІДУ НАДУ, 2007. – Ч. 1. – С. 191 – 194.

128. Ласійчук, О. Реформування регіональної державної кадрової політики / Оксана Ласійчук // Акт. пробл. держ. упр. в Україні : міжнар. наук.-практ. конф., 20 січ. 2006 р. – Л. : ЛРІДУ НАДУ, 2006. – Ч. 1. – С. 182 – 184.

129. Латишева, В. Вдосконалення системи оцінки державних службовців в процесі добору та просуванні по службі / В. Латишева // Держ. служба України: сучас. стан та напрями адаптації до стандартів Європ. Союзу : матеріали щоріч. наук.-практ. конф., 28 квіт. 2005 р. – О. : Вид-во ОРІДУ НАДУ, 2005. – С. 187 – 192.

130. Леліков, Г. Організаційно-правове удосконалення державної служби / Геннадій Леліков // Вісн. УАДУ. – 1999. – № 4. – С. 13 – 18.

131. Леліков, Г. Функції державної служби та їх правове регулювання / Г. Леліков // Вісн. держ. служби України. – 1999. – № 1. – С. 55 – 68.

132. Леонова, А. Цільовий підхід до розв'язання завдань відродження і розвитку етнокультури України / Алла Леонова // Вісн. УАДУ. – 1999. – № 2. – С. 280 – 287.

133. Лепська В. В. Про створення регіональної програми організації підвищення кваліфікації державних службовців та керівників державних підприємств в Донецькій області / В. В. Лепська, В. Г. Ляшенко, В. Л. Савченко // Соц.-екон. ефективність держ. упр. : теорія, методологія та практика : матеріали щоріч. наук.-практ. конф., 23 січ. 2003 р. – Л. : ЛРІДУ УАДУ, 2003. – Ч. 1. – С. 127 – 130.

134. Ликов, В. В. До питання про концепцію розвитку Закону України «Про систему, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців» / В. В. Ликов // Соц.-екон. ефективність держ. упр.: теорія, методологія та практика : матеріали щоріч. наук.-практ. конф. 23 січ. 2003 р. – Л. : ЛРІДУ УАДУ, 2003. – Ч. 1. – С. 130 – 131.

135. Липовська, Н. А. Управління інституціональним розвитком Державної митної служби України : автореф. дис... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.03 / Липовська Наталія Анатоліївна ; НАДУ. – К., 2007. – 36 с.

136. Липовська, Н. Технологія оцінювання професійної придатності посадових осіб на державній службі (на прикладі керівника митної установи) / Наталія Липовська // Акт. пробл. держ. упр. : зб. наук. пр. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2004. – Вип. 1 (15). – С. 158 – 169.

137. Ліпенцев, А. Формування етики державної служби України / Андрій Ліпенцев // Акт. пробл. реформування держ. упр. : матеріали щоріч. наук.-практ. конф., 29 трав. 1997 р. // Вісн. УАДУ. – 1997. – № 2. – С. 91 – 95.

138. Лобанов, В. США: Модели компетентности руководителей государственных учреждений / Виктор Лобанов // Пробл. теории и практики упр. – 1996. – № 1. – С. 72 – 77.

139. Логунова, М. Культурно-гуманітарна підготовка державних службовців як чинник підвищення ефективності управлінської діяльності / Марія Логунова // Вісн. УАДУ. – 1997. – № 1. – С. 21 – 27.
140. Луговий, В. Актуальні проблеми підготовки і використання керівних кадрів державної служби (аналіз світового досвіду) / Володимир Луговий, Володимир Яцуба // Вісн. УАДУ. – 1999. – № 1. – С. 46 – 56.
141. Луговий, В. Закономірності, принципи та фактори вибору в науковому пізнанні процесів державотворення / В. Луговий, В. Бакуменко, В. Князев // Держ. упр. в Україні: реалії та перспективи : зб. наук. пр. – К. : Вид-во НАДУ, 2005. – С. 7 – 21.
142. Луговий, В. Кадрове забезпечення регіонального розвитку / В. Луговий // Вісн. УАДУ. – 2001. – № 2. – Ч. I. – С. 21 – 24.
143. Луговий, В. Про співвідношення академічної підготовки та тренінгового навчання в професіоналізації державного управління / В. Луговий // Пробл. трансформації системи держ. упр. в умовах політ. реформи в Україні : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 31 трав. 2006 р., Київ. – К. : Вид-во НАДУ, 2006. – Т. 1. – С. 15 – 22.
144. Лук'яніхін, В. О. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / Вадим Олександрович Лук'яніхін. – Суми : Університет. кн., 2004. – 592 с.
145. Лукіна, Т. Якість професійної освіти державних службовців / Т. Лукіна // Пробл. трансформації системи держ. упр. в умовах політ. реформи в Україні : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 31 трав. 2006 р., Київ. – К. : Вид-во НАДУ, 2006. – Т. 1. – С. 377 – 378.
146. Макарова, Г. Управление профессиональной мобильностью государственных служащих / Галина Макарова // Госслужба. – 2008. – № 2. – С. 33 – 36.
147. Максимішин, В. Гарантії та заохочення державних службовців як елементи мотивації / Володимир Максимішин // Акт. пробл. держ. упр. в Україні : міжнар. наук.-практ. конф., 20 січ. 2006 р. – Л. : ЛРІДУ НАДУ, 2006. – Ч. 1. – С. 198 – 202.
148. Малиновський, В. Я. Державне управління : навч. посіб. / В. Я. Малиновський. – Луцьк : Вежа, 2000. – 558 с.
149. Маренков, Н. Л. Управление персоналом организаций : учеб. пособие для студентов высш. учеб. заведений / Николай Леонидович Маренков, Николай Николаевич Косаренко. – М. : Акад. проект, Трикста, 2005. – 464 с.
150. Маслікова, І. В. Методична служба як маркетингова сфера освітніх послуг у муніципальній системі управління якістю освіти / І. В. Маслікова // Теорія та практика держ. упр. : зб. наук. пр. – Х. : Магістр, 2006. – Вип. 1 (13). – С. 112 – 115.
151. Матвіїшин, Є. Г. Підвищення фахового потенціалу публічних службовців через посилення практичної орієнтованості їх підготовки / Є. Г. Матвіїшин // Демокр. стандарти проф. навчання та діяльності публ.

службовців : теорія, практика : міжнар. наук.-практ. конф., 22 берез. 2007 р. – Л. : ЛРІДУ НАДУ, 2007. – Ч. 1. – С. 197 – 200.

152. Матвіїшин, Є. Г. Удосконалення механізму заміщення вакантних посад державних службовців як засіб підвищення дієвості органів державного управління / Є. Г. Матвіїшин // Соц.-екон. ефективність держ. упр.: теорія, методологія та практика : матеріали щоріч. наук.-практ. конф. 23 січ. 2003 р. У 2-х ч. Ч. 1. – Л. : ЛРІДУ УАДУ, 2003. – С. 135 – 137.

153. Медвідь, А. Пріоритети сучасної державної кадрової політики в Україні / А. Медвідь // Акт. пробл. держ. упр. на новому етапі державотворення : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 31 трав. 2005 р., Київ. – К. : Вид-во НАДУ, 2005. – Т. 1. – С. 7 – 15.

154. Миколайчук, М. М. Мотиви перегляду акцентів у системі професійного навчання державних службовців / М. М. Миколайчук // Держ. служба в Україні: сучас. стан та напрями адаптації до стандартів Європ. Союзу : матеріали щоріч. наук.-практ. конф., 28 квіт. 2005 р. – О. : ОРІДУ НАДУ, 2005. – С. 179 – 183.

155. Міненко, М. П. Науково-теоретичні основи діяльності центрів перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій в Україні : автореф. дис... канд. наук. держ. упр. : 25.00.03 / Міненко Микола Пилипович ; ДРІДУ НАДУ. – Д., 2005. – 20 с.

156. Молчанова, Ю. Сутність та основні характеристики соціально-психологічного напрямку підвищення ефективності управлінської діяльності в системі державної служби / Ю. Молчанова // Упр. сучас. містом. – 2004. – № 10 – 12 (16). – С. 32 – 39.

157. Монусова, Г. А. Как становятся чиновниками и продвигаются по службе / Галина Алексеевна Монусова // Обществ. науки и современность. – 2004. – № 3. – С. 61 – 70.

158. Моргунов, Е. Б. Управление персоналом: Исследование, оценка, обучение / Евгений Борисович Моргунов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Упр. персоналом, 2005. – 550 с.

159. Мотренко, Т. Виступ Начальника Головдержслужби на розширеному засіданні Колегії Головного управління державної служби України за підсумками діяльності у 2005 р. / Тимофій Мотренко // Бюрократ. – 2006. – № 8 – 10. – С. 4 – 9.

160. Недашківська, Т. Є. Компетенція та компетентність державного службовця: проблема дефініції / Т. Є. Недашківська // Держ. та муніцип. упр. в умовах політико-адм. реформи : матеріали наук.-практ. конф., 17-18 трав. 2007 р. – Луцьк : Волин. обл. друк., 2007. – С. 102 – 104.

161. Неделько, Е. Г. Формирование мотивационной готовности к профессиональной мобильности студента вуза : автореф. дис... канд. психол. наук : 13.00.08 / Неделько Елена Геннадьевна ; Магнитогорский гос. ун-т. – Магнитогорск, 2007. – 23 с.

162. Нелуп, Є. П. Формування сучасного гуманітарного світогляду державних службовців / Є. П. Нелуп, В. В. Нікітін // Акт. пробл. держ. упр. : зб. наук. пр. – Х. : ХарРІ НАДУ, 2002. – Вип. 2 (13). – С. 317 – 321.
163. Немов, Р. С. Психологія : учеб. для студ. высш. пед. учеб. заведений / Р. С. Немов. – 4-е изд. : 3 кн. – М. : ВЛАДОС, 2001. – Кн. 1: Общие основы психологии. – 688 с.
164. Нестеренко, Л. Формування вміння слухати як елемент розвитку психологічної культури державних службовців / Л. Нестеренко // Пробл. трансформації системи держ. упр. в умовах політ. реформи в Україні : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 31 трав. 2006 р., Київ. – К. : Вид-во НАДУ, 2006. – Т. 1. – С. 288 – 290.
165. Нецадин, А. Административная реформа: уроки прошлого и тернии настоящего / Андрей Нецадин // Власть. – 2004. – № 4. – С. 5 – 13.
166. Нижник, Н. Державна влада та державне управління в Україні / Ніна Нижник // Акт. пробл. реформування держ. упр. : матеріали щоріч. наук.-практ. конф., 29 трав. 1997 р. // Вісн. УАДУ. – 1997. – № 2. – С. 11 – 17.
167. Нижник, Н. Контроль у сфері державного управління / Ніна Нижник, Олег Машков, Сергій Мосов // Вісн. УАДУ. – 1998. – № 2. – С. 23 – 31.
168. Нижник, Н. Механізм розроблення та ухвалення рішень у системі державного управління / Ніна Нижник, Сергій Мосов // Вісн. УАДУ. – 1998. – № 4. – С. 35 – 39.
169. Нижник, Н. Підхід до формування змісту якостей керівника в системі державного управління / Н. Нижник, С. Мосов // Вісн. держ. служби України. – 1999. – № 1. – С. 69 – 75.
170. Нижник, Н. Системний підхід до керівництва організацією: організаційна функція / Ніна Нижник, Олег Машков, Сергій Мосов // Акт. пробл. реформування держ. упр. : матеріали щоріч. наук.-практ. конф., 29 трав. 1997 р. // Вісн. УАДУ. – 1997. – № 2. – С. 22 – 27.
171. Нижник, Н. Системний підхід до керівництва організацією: функція мотивації / Ніна Нижник, Олег Машков, Сергій Мосов // Вісн. УАДУ. – 1998. – № 1. – С. 132 – 137.
172. Нижник, Н. Сутність понять «управління» і «керівництво» та їх застосування у державному управлінні / Н. Нижник, Г. Леліков, С. Мосов // Вісн. держ. служби України. – 2002. – № 2. – С. 58 – 64.
173. Нинюк, І. І. Професіоналізм державних службовців : монографія / Інна Іванівна Нинюк / за заг. ред. Н. Р. Нижник. – Луцьк : Надстир'я, 2005. – 162 с.
174. Нинюк, М. Державний службовець та етична культура / Марія Нинюк // Вісн. УАДУ. – 1999. – № 2. – С. 156 – 164.
175. Нинюк, М. Особливості формування морально-етичних якостей державних службовців в умовах інтеграції України до світового співтовариства / М. Нинюк // Ефективність держ. упр. в контексті

глобалізації та євроінтеграції : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 29 трав. 2003 р., Київ. У 2 т. Т. 2. – К. : Вид-во НАДУ, 2003. – С. 560 – 562.

176. Нинюк, М. Потреби професійного розвитку управлінських кадрів та їх сутність / М. Нинюк // Пробл. трансформації системи держ. упр. в умовах політ. реформи в Україні : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 31 трав. 2006 р., Київ. – К. : Вид-во НАДУ, 2006. – Т. 1. – С. 293 – 296.

177. Нинюк, М. Сутність етики державного службовця України та проблеми її формування / Марія Нинюк // Вісн. УАДУ. – 1997. – № 3 – 4. – С. 44 – 50.

178. Нинюк, М. Шляхи вдосконалення організаційної роботи щодо формування етичної культури державних службовців / Марія Нинюк // Вісн. УАДУ. – 1999. – № 3. – С. 238 – 248.

179. Новикова, М. Ринок праці державних службовців як сегмент національного ринку праці (теоретико-методологічні основи) / М. Новикова // Упр. сучас. містом. – 2003. – № 7 – 9 (11). – С. 30 – 36.

180. Носенко, Е. Л. Обдарованість як психологічна проблема / Е. Л. Носенко, О. В. Бобир // Вісн. Дніпропетр. ун-ту. – 2004. – № 7. – Сер. «Педагогіка і психологія». – Вип. 10. – С. 32 – 45.

181. Нужнова, С. В. Сущность и структура профессиональной мобильности в современном обществе / С. В. Нужнова. – Режим доступа : www.rusnauka.com/Pedagog/185.html

182. Оболенський О. Професіоналізація державної служби та служби в органах місцевого самоврядування / О. Оболенський, В. Сороко // Вісн. держ. служби України. – 2005. – № 1. – С. 20 – 27.

183. Оболенський, О. Навчання державного службовця як складова його професійної діяльності / Олексій Оболенський // Вісн. УАДУ. – 1999. – № 3. – С. 35 – 41.

184. Оболенський, О. Принципи професіоналізму в державній службі / О. Оболенський // Вісн. держ. служби України. – 1998. – № 1. – С. 54 – 61.

185. Оболенський, О. Теорія системного підходу в державному управлінні / Олексій Оболенський // Вісн. УАДУ. – 1996. – № 3. – С. 151 – 158.

186. Оболенський, О. Ю. Державна служба України: реалізація системних поглядів щодо організації та функціонування: монографія / Олексій Юрійович Оболенський. – Хмельницький : Поділля, 1999. – 294 с.

187. Оболенський, О. Ю. Державне управління та державна служба: сучасні напрямки розвитку / Олексій Юрійович Оболенський. – О. : БАХВА, 2003. – 320 с.

188. Оболенський, Олексій Юрійович. Державна служба : навч. посіб. / О.Ю. Оболенський. – К. : КНЕУ, 2003. – 344 с.

189. Оболонский, А. В. Кадровая политика в федеральной государственной службе США: история и современность / Александр Валентинович Оболонский // *Обществ. науки и современность*. – 2001. – № 3. – С. 41 – 61.
190. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом, оценка эффективности: учеб. пособие для вузов / Ю. Г. Одегов, Л. В. Карташова. – М. : Экзамен, 2004. – 256 с.
191. Озірська, С. М. Системи державної служби європейських країн: Велика Британія, Російська Федерація, Україна, Французька Республіка : наук.-аналіт. дослідж. / С. М. Озірська, Ю. Д. Полянський. – К. : Вид-во УАДУ, 1999. – 168 с.
192. Околіта, С. Законність та справедливість як принципи державного управління / Світлана Околіта // *Вісн. УАДУ*. – 1998. – № 4. – С. 185 – 194.
193. Олешко, А. М. Роль суб'єкта оцінювання під час проведення щорічної оцінки державних службовців / А. М. Олешко // *Демокр. стандарти проф. навчання та діяльності публ. службовців: теорія, практика : міжнар. наук.-практ. конф., 22 берез. 2007 р.* – Л. : ЛРІДУ НАДУ, 2007. – Ч. 1. – С. 267 – 270.
194. Олійник, І. С. Російсько-український словник. – 5-е вид, доп. і перероб. / І. С. Олійник, Д. І. Ганич. – К. : А.С.К., 1997. – 760 с.
195. Олуйко В. До питання кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування / В. Олуйко, Л. Смішко // *Упр. сучас. містом*. – 2003. – № 1/1 – 3 (9). – С. 104 – 109.
196. Олуйко, В. Державна служба як механізм державного управління у громадянському суспільстві / В. Олуйко // *Упр. сучас. містом*. – 2004. – № 7 – 9 (15). – С. 64 – 70.
197. Опанасюк, Г. Підготовка державних службовців як соціальна проблема / Ганна Опанасюк // *Вісн. УАДУ*. – 1999. – № 1. – С. 251 – 258.
198. Опанасюк, Г. Реалізація конституційних положень у кадровій політиці та державній службі України / Ганна Опанасюк // *Вісн. УАДУ*. – 1998. – № 4. – С. 153 – 160.
199. Опрятний, С. М. До питання про пріоритети і догми концептуальних основ державного управління: фактологічний пріоритет / С. М. Опрятний // *Держава та регіони: наук.-вироб. журн. («ЗІДМУ»)*. – Серія: Держ. упр. – 2006. – № 3. – С. 125 – 129.
200. Організаційна культура : навч.-метод. посіб. навч. дисц. «Філософські засади державного управління» / уклад. : Т. Е. Василевська, В. М. Князєв, А. В. Ліпенцев; за заг. ред. О. Ю. Оболенського, С. В. Сьоміна [та ін.]. – К. : Вид-во НАДУ, 2007. – 32 с.
201. Освітньо-кваліфікаційна характеристика магістра за спеціальністю 8.150100 «Державне управління» напряму підготовки 1501 «Державне управління». – К. : МОН України, 2005. – 22 с.

202. Осійчук, М. С. Розвиток державної (публічної) служби та її вплив на трансформацію державного управління / М. С. Осійчук // Демокр. стандарти проф. навчання та діяльності публ. службовців: теорія, практика : міжнар. наук.-практ. конф., 22 берез. 2007 р. – Л. : ЛРІДУ НАДУ, 2007. – Ч. 1. – С. 270 – 275.
203. Павленчик, П. Засади системного дослідження проходження державної служби в Україні / П. Павленчик // Вісн. держ. служби України. – 2001. – № 2. – С. 84 – 90.
204. Павленчик, П. Службова кар'єра державного службовця: визначення і особливості / П. Павленчик, Б. Цимовський // Вісн. держ. служби України. – 1999. – № 1. – С. 86 – 98.
205. Пахомова, Т. І. Бенчмаркінг як інструмент адаптації системи державної служби до стандартів ЄС / Т. І. Пахомова // Регіон. політика на сучас. етапі державотворення: пробл. децентралізації, ризики та перспективи впровадження : матеріали щоріч. загальноінститут. наук.-практ. конф., 31 жовт. 2006 р. – О. : Вид-во ОРІДУ НАДУ, 2006. – С. 184 – 186.
206. Пашко, Л. Внутрішня втома державних службовців / Людмила Пашко // Держ. упр. в Україні: реалії та перспективи : зб. наук. пр. – К. : Вид-во НАДУ, 2005. – С. 122 – 128.
207. Пашко, Л. Оцінювання державних службовців як запорука ефективності державної служби / Л. Пашко // Упр. сучас. містом. – 2003. – № 1 – 3 (9). – С. 113 – 118.
208. Пашко, Л. Роздуми про сучасну природу оцінювання людських ресурсів або людиноцентризм у державному управлінні / Людмила Пашко // Вісн. НАДУ. – 2006. – № 2. – С. 53 – 60.
209. Петрусь, С. П. Управління кадровими ресурсами в умовах модернізації державної митної служби України : автореф. дис... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03 / Петрусь Степан Петрович ; ДРІДУ НАДУ. – Д., 2007. – 20 с.
210. Підвищення кваліфікації державних службовців: вивчення потреби та організація навчання : зб. наук. пр. / кол. авт. : М. О. Скоромнюк, Н. Г. Протасова, В. Г. Понеділко [та ін.]. – К. : Вид-во УАДУ, 2000. – 148 с.
211. Пірен, М. Проблеми духовності в системі управлінської культури політико-владної еліти в сучасній Україні / Марія Пірен // Вісн. НАДУ. – 2006. – № 4. – С. 157 – 167.
212. Плаксій, Л. Вивчення реальних потреб у професійній майстерності державних службовців – визначальний етап у підвищенні їх кваліфікації / Лариса Плаксій // Вісн. УАДУ. – 1999. – № 3. – С. 206 – 212.
213. Плаксій, Л. Задоволення потреб у навчанні – нагальна потреба держави, установи, індивіда (державного службовця) / Лариса Плаксій // Вісн. УАДУ. – 1999. – № 2. – С. 177 – 184.
214. Плаксій, Л. Сучасні теорії післядипломного навчання / Лариса Плаксій // Вісн. УАДУ. – 1998. – № 2. – С. 135 – 141.

215. Пластун, В. В. Професіограми посад державних службовців / Владлена Віталіївна Пластун. – Донецьк : ЦППК, 2002. – 28 с.
216. Плоский, К. Формування позитивного іміджу державної служби як необхідна складова стратегії європейської інтеграції України / К. Плоский // Ефективність держ. упр. в контексті глобалізації та євроінтеграції : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 29 трав. 2003 р., Київ. У 2 т. Т. 2. – К. : Вид-во НАДУ, 2003. – С. 338 – 339.
217. Плотницька, І. Актуальні проблеми викладання ділової української мови в державному управлінні / І. Плотницька // Акт. пробл. держ. упр. та місц. самоврядування : Сучас. стан та перспективи регіон. розвитку : матеріали щоріч. наук.-практ. конф., 18 жовт. 2005 р. – О. : Вид-во ОРІДУ НАДУ, 2005. – С. 39 – 42.
218. Плотницька, І. Мовна свідомість державних службовців / І. Плотницька // Акт. теор.-методол. та організац.-практ. пробл. держ. упр. : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 28 трав. 2004 р., Київ. У 2 т. Т. 2. – К. : Вид-во НАДУ, 2004. – С. 342 – 343.
219. Плющ, Р. Критерії оцінки праці посадових осіб місцевого самоврядування / Роман Плющ // Вісн. НАДУ. – 2006. – № 2. – С. 116 – 122.
220. Подковенко, С. Поняття контролю як важливої складової державного управління (у вітчизняній та зарубіжній літературі) / С. Подковенко // Держава та регіони : наук.-вироб. журн. («ЗІДМУ»). – Серія: Держ. упр. – 2006. – № 3. – С. 149 – 153.
221. Поліщук, Н. Актуальні питання щодо діагностики факторів мотивації державних службовців / Наталія Поліщук // Акт. пробл. держ. упр. : зб. наук. пр. – Вип. 3 (27). – О. : Вид-во ОРІДУ НАДУ, 2006. – С. 248 – 253.
222. Поліщук, Н. Проблеми діагностики управлінських здібностей керівників органів державної влади / Наталія Поліщук // Акт. пробл. держ. упр. : зб. наук. пр. – Вип. 2 (24). – О. : Вид-во ОРІДУ НАДУ, 2005. – С. 193 – 198.
223. Поліщук, Н. С. Пошук нових підходів до системи формування та оцінювання кадрового потенціалу державних структур / Н. С. Поліщук // Держ. служба України: сучас. стан та напрями адаптації до стандартів Європ. Союзу : матеріали щоріч. наук.-практ. конф., 28 квіт. 2005 р. – О. : Вид-во ОРІДУ НАДУ, 2005. – С. 166 – 170.
224. Полтавський, В. Система службового просування державних службовців у Франції (80-90-ті роки ХХ ст.) / Володимир Полтавський // Вісн. НАДУ. – 2001. – № 1. – С. 226 – 232.
225. Полтавський, В. Шляхи поліпшення кадрового складу державної служби в Україні / Володимир Полтавський // Вісн. УАДУ. – 2003. – № 1. – С. 80 – 85.

226. Полюга, З. Державне управління: проектування посад та формування резерву кадрів / З. Полюга // Ефективність держ. упр. : зб. наук. пр. – Л. : ЛРІДУ НАДУ, 2003. – Вип. 4. – С. 221 – 228.
227. Полянський, Ю. Для чого працює державний службовець та державна організація / Юрій Полянський // Акт. пробл. реформування держ. упр. : матеріали щоріч. наук.-практ. конф., 29 трав. 1997 р. // Вісн. УАДУ. – 1997. – № 2. – С. 33 – 37.
228. Понеділко, В. Контроль знань слухачів: теорія і практика здійснення у закладах професійного навчання державно-управлінських кадрів / Валентина Понеділко // Навч. процес у закладах системи перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів: досвід та проб. : зб. наук. та наук.-метод. пр. – К. : Вид-во НАДУ, 2005. – Вип. 2. – С. 93 – 112.
229. Посухова, О. Ю. Неинституционализованные каналы профессиональной мобильности в современной России : автореф. дис... канд. социол. наук : 22.00.04 / Посухова Оксана Юрьевна ; Ростовский гос. ун-т. – Ростов н/Д, 2003. – 21 с.
230. Почтовюк, А. Кадровий менеджмент в органах державного управління / А. Почтовюк // Упр. сучас. містом. – 2003. – № 10 – 12 (12). – С. 213 – 219.
231. Почтовюк, А. Мотивація державних службовців: реалії та можливі управлінські рішення / А. Почтовюк // Держ. стратегія упр. місц. та регіон. розвитком: форми, методи та акт. пробл. реалізації : матеріали щоріч. наук.-практ. конф., 24 листоп. 2004 р. У 2 т. Т. 1. – О. : Вид-во ОРІДУ НАДУ, 2004. – С. 85 – 87.
232. Почтовюк, А. Перспективи формування державного службовця нового типу / А. Почтовюк // Акт. пробл. держ. упр. на новому етапі державотворення : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 31 трав. 2005 р., Київ. – К. : Вид-во НАДУ, 2005. – Т. 2. – С. 94 – 95.
233. Почтовюк, А. Регіональні аспекти підбору кадрів для державної служби України / А. Почтовюк // Упр. сучас. містом. – 2004. – № 1 – 3 (13). – С. 229 – 235.
234. Приходько, О. Л. Вплив психологічної культури на формування професійного колективу державних службовців / О. Л. Приходько // Держ. та муніцип. упр. в умовах політико-адм. реформи : матеріали наук.-практ. конф., 17-18 трав. 2007 р. – Луцьк : Волин. обл. друк., 2007. – С. 105 – 107.
235. Приходько, О. Основні аспекти культури мовлення державних службовців / О. Приходько // Акт. пробл. держ. упр. на новому етапі державотворення : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 31 трав. 2005 р., Київ. – К. : Вид-во НАДУ, 2005. – Т. 2. – С. 238 – 239.
236. Проблеми розвитку і вдосконалення державної служби (Робоча група V) // міжнар. симпозіум «Адміністративна реформа в Україні», 26-28 лист. 1997 р. // Вісн. УАДУ. – 1998. – № 1. – С. 64 – 72.

237. Протасова, Н. Г. Теоретичні основи навчання державних службовців у системі підготовки та підвищення кваліфікації : навч.-метод. посіб. / Наталія Георгіївна Протасова. – К. : Вид-во УАДУ, 2000. – 160 с.
238. Радзієвський, І. Вплив глобалізації на державне управління: концептуальний аспект / І. Радзієвський // Пробл. трансформації системи держ. упр. в умовах політ. реформи в Україні : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 31 трав. 2006 р., Київ. – К. : Вид-во НАДУ, 2006. – Т. 1. – С. 70 – 71.
239. Ралдугін, Є. Соціальні технології та інформація / Євген Ралдугін // Вісн. УАДУ. – 1997. – № 3 – 4. – С. 155 – 163.
240. Рач, В. Система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців на шляху інтеграції України до Європейського союзу / В. Рач // Вісн. держ. служби України. – 2003. – № 1. – С. 76 – 80.
241. Рачинський, А. Питання управління персоналом в органах державної влади / Анатолій Рачинський // Вісн. УАДУ. – 1998. – № 3. – С. 71 – 80.
242. Рачинський, А. Професіоналізм – як основа діяльності державних службовців / Анатолій Рачинський // Вісн. УАДУ. – 1999. – № 2. – С. 22 – 30.
243. Рашитова, Н. К. Адаптація до професійної діяльності на державній службі: соціально-психологічний аспект : автореф. дис... канд. наук. з держ. упр.: 25.00.03 / Рашитова Наталія Каміліївна ; ДРІДУ НАДУ. – Д., 2007. – 20 с.
244. Рашитова, Н. К. Удосконалення організаційної культури персоналу під час адаптаційного процесу / Н. К. Рашитова // Держава та регіони : наук.-вироб. журнал («ЗІДМУ»). – Сер. «Держ. упр.». – 2006. – № 2. – С. 202 – 205.
245. Реан, А. А. Психология и педагогика / А. А. Реан, Н. В. Бордовская, С. И. Розум. – СПб. : Питер, 2000. – 432 с. : ил.
246. Ребкало, В. Психологічні чинники розвитку управлінських навиків особистості державного службовця в Україні / Валерій Ребкало, Марія Пірен // Вісн. УАДУ. – 1999. – № 4. – С. 235 – 243.
247. Римар, Л. М. Самоосвіта в системі підготовки державних службовців / Л. М. Римар, Р. Б. Дзяний // Ефективність держ. упр. в контексті європ. інтеграції : матеріали щоріч. наук.-практ. конф., 23 січ. 2004 р. – Л. : ЛРІДУ НАДУ, 2004. – С. 54 – 56.
248. Розанова, В. А. Психология управления : учеб. пособие / В. А. Розанова. – М. : Интел-Синтез, 1999. – 352 с.
249. Розвиток ефективності і професіоналізму у державній службі (публ. SIGMA) / пер. С. М. Озірська. – К. : Вид-во УАДУ, 2000. – 82 с.

250. Розвиток людського ресурсу адміністративної реформи в Україні: стан і перспективи / кер. авт. кол. М. І. Мельник. – К. : Нора-прінт, 2002. – 160 с.
251. Романець, З. О. Формування професійної Я-концепції державного службовця / З. О. Романець // Демокр. стандарти проф. навчання та діяльності публ. службовців: теорія, практика : міжнар. наук.-практ. конф., 22 берез. 2007 р. – Л. : ЛРІДУ НАДУ, 2007. – Ч. 1. – С. 208 – 211.
252. Савченко, Т. Ю. Современные подходы к качеству подготовки государственных служащих / Т. Ю. Савченко // Образование и об-во. – 2004. – № 3 (26). – С. 42 – 46.
253. Савчук, В. Критерії ефективності навчання / Віталій Савчук // Навч. процес у закладах системи перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів: досвід та пробл. : зб. наук. та наук.-метод. пр. / [кол. авт.]. – К. : Вид-во УАДУ, 2003. – С. 141 – 148.
254. Самыгин, С. И. Основы управления персоналом / С. И. Самыгин, М. С. Зайналабидов, З. Г. Макиев, Д. В. Обухов. – Сер. «Учебники и учеб. пособия». – Ростов н/Д : Феникс, 2001. – 480 с.
255. Свірнюк, О. М. Кар'єрна та посадова системи: порівняльні характеристики / О. М. Свірнюк // Демокр. стандарти проф. навчання та діяльності публ. службовців: теорія, практика : міжнар. наук.-практ. конф. 22 берез. 2007 р. – Л. : ЛРІДУ НАДУ, 2007. – Ч. 1. – С. 285 – 288.
256. Сербиновский, Б. Ю. Управление персоналом : учебник / Б. Ю. Сербиновский. – М. : Дашков и К, 2007. – 464 с.
257. Серьогін, С. Державний службовець: аспекти формування економічного мислення / С. Серьогін, В. Пікалов, В. Шугурова // Акт. пробл. держ. упр. : зб. наук. пр. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2005. – Вип. 4 (22). – С. 185 – 190.
258. Серьогін, С. Кадрові проблеми адміністративної реформи / Сергій Серьогін // Вісн. УАДУ. – 1998. – № 1. – С. 99 – 103.
259. Серьогін, С. Організація кар'єри державного службовця як засіб попередження і запобігання корупції / С. Серьогін, В. Хлуткова // Вісн. УАДУ. – 1999. – № 4. – С. 100 – 105.
260. Сидорова, Н. В. Роль инновационного развития высшей школы в профессиональной мобильности молодежи : автореф. дис... канд. соц. наук. : 22.00.04 / Сидорова Наталья Васильевна ; Иркут. гос. техн. ун-т. – Иркутск, 2006. – 24 с.
261. Синявіна, М. В. Питання вдосконалення добору кадрів в органи державного управління та місцевого самоврядування / М. В. Синявіна // Держава та регіони : наук.-вироб. журн. («ЗІДМУ»). – Сер. «Держ. упр.» – 2006. – № 3. – С. 172 – 175.
262. Системи підготовки державних службовців у зарубіжних країнах / пер. з англ. Ю. Д. Полянського. – К. : Вид-во УАДУ, 2000. – 424 с.

263. Сітко, І. Адаптація світового досвіду реформування державної служби в Україні / І. Сітко // *Акт. пробл. держ. упр. : зб. наук. пр. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2005. – Вип. 4 (22). – С. 239 – 245.*
264. Скороход, Н. Удосконалення структури системи професійного навчання державних службовців у контексті європейської інтеграції / Н. Скороход // *Пробл. трансформації системи держ. упр. в умовах політ. реформи в Україні : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 31 трав. 2006 р., Київ. – К. : Вид-во НАДУ, 2006. – Т. 1. – С. 299 – 300.*
265. Слиньков, В. Н. Персонал и его менеджмент : практические рекомендации / Владимир Николаевич Слиньков. – К. : КНТ, 2007. – 476 с.
266. Слюсаренко, О. М. Діяльність органів державної влади з професійного вдосконалення й кар'єрного розвитку державних службовців (світовий досвід і його застосування в Україні) : автореф. дис... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03 / Слюсаренко Олена Миколаївна ; ДРІДУ НАДУ. – Д., 2007. – 20 с.
267. Слюсаренко, О. М. Робота органів державної влади з професійного вдосконалення та кар'єрного розвитку державних службовців (аналіз світового та вітчизняного досвіду) / О. М. Слюсаренко // *Держава та регіони : наук.-вироб. журн. («ЗІДМУ»). – Сер. «Держ. упр.». – 2006. – № 3. – С. 175 – 187.*
268. Слюсаренко, О. Планування кар'єрного розвитку як складова систем професійного вдосконалення державних службовців США та країн Європи / О. Слюсаренко // *Акт. пробл. держ. упр. на новому етапі державотворення : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 31 трав. 2005 р. У 2 т. Т. 2. – К. : Вид-во НАДУ, 2005. – С. 251 – 253.*
269. Слюсаренко, О. Структура та компонентний склад, показники і критерії оцінювання професійної компетентності державного службовця як основи його кар'єрного розвитку / Олена Слюсаренко // *Вісн. НАДУ. – 2006. – № 2. – С. 123 – 132.*
270. Соколовський, С. Управління професійною працездатністю державних службовців / С. Соколовський // *Пробл. трансформації системи держ. упр. в умовах політ. реформи в Україні : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 31 трав. 2006 р., Київ. У 2 т. Т. 1. – К. : Вид-во НАДУ, 2006. – С. 302 – 304.*
271. Сороко, В. Побудова механізму оцінки ділових і професійних якостей державних службовців / В. Сороко // *Вісн. держ. служби України. – 2003. – № 1. – С. 65 – 75.*
272. Споукейн, А. Р. Профессиональная адаптация (occupational adjustment) / А. Р. Споукейн // *Психол. энцикл. – 2-е изд. / под ред. Р. Корсини, А. Ауэрбаха. – СПб. : Питер, 2003. – С. 655.*
273. Споукейн, А. Р. Работоспособность (work efficiency) / А. Р. Споукейн // *Психол. энцикл. – 2-е изд. / под ред. Р. Корсини, А. Ауэрбаха. – СПб. : Питер, 2003. – С. 716.*

274. Старобинский, Э. Е. Как управлять персоналом : учеб.-практ. пособие / Э. Е. Старобинский. – Изд. 5-е, перераб. и доп. – М. : Интел-Синтез, 1999. – 384 с.
275. Стасюк, О. Про деякі методологічні засади в доборі керівників органів державної влади / Олександр Стасюк // Вісн. УАДУ. – 1997. – № 3 – 4. – С. 50 – 55.
276. Стенсруд, Р. Г. Самоактуалізація (self-actualization) / Р. Г. Стенсруд // Психол. енцикл. – 2-е изд. / под ред. Р. Корсини, А. Ауэрбаха. – СПб. : Питер, 2003. – С. 772 – 773.
277. Стецюк, Н. М. Розвиток процесу управління персоналом (на прикладі митної служби України) : автореф. дис... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03 / Стецюк Наталія Миколаївна ; ДРІДУ НАДУ. – Д., 2004. – 20 с.
278. Сумарокова, Е. В. Инвестиции в человеческий капитал: теория и практика / Е. В. Сумарокова // Образование и об-во. – 2004. – № 2 (25). – С. 86 – 91.
279. Супрун, А. В. Залучення молоді до державної служби: переваги та недоліки системи стимулювання / А. В. Супрун // Держ. стратегія упр. місц. та регіон. розвитком: форми, методи та акт. пробл. реалізації : матеріали щоріч. наук.-практ. конф., 24 листоп. 2004 р. У 2 т. Т.1. – О. : Вид-во ОРІДУ НАДУ, 2004. – С. 113 – 115.
280. Супрун, А. Правові аспекти проведення атестації державних службовців / Алла Супрун // Акт. пробл. держ. упр. : зб. наук. пр. – О. : Вид-во ОРІДУ НАДУ, 2005. – Вип. 2 (22). – С. 268 – 280.
281. Сурмін, Ю. Концептуально-методологічні аспекти сучасної кадрової політики в Україні / Юрій Сурмін // Вісн. НАДУ. – 2005. – № 3. – С. 107 – 114.
282. Сурмін, Ю. П. Проблема стратегічних орієнтирів змін у системі підготовки державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування / Ю. П. Сурмін // Демокр. стандарти проф. навчання та діяльності публ. службовців: теорія, практика : міжнар. наук.-практ. конф., 22 берез. 2007 р. – Л. : ЛРІДУ НАДУ, 2007. – Ч. 1. – С. 296 – 300.
283. Таланова, Ж. В. Стандартизація фахової підготовки з державного управління в країнах Північної Америки і Європи : автореф. дис...канд. наук з держ. упр. : 25.00.03 / Таланова Жаннета Василівна ; НАДУ. – К., 2004. – 20 с.
284. Тамм, А. Є. Державна політика в галузі освіти : курс лекцій / Анатолій Євгенович Тамм, Олександр Віталійович Радченко. – Х. : Магістр, 2006. – 116 с.
285. Тамм, А. Є. Удосконалення професійного зростання державних службовців у країнах Європейської Співдружності / А. Є. Тамм // Акт. пробл. держ. упр. : зб. наук. пр. У 2 ч. Ч. 2. – Х. : Магістр, 2005. – № 2 (25). – С. 258 – 265.

286. Татарникова, А. А. Увеличение профессиональной мобильности специалиста в системе открытого образования / А. А. Татарникова. – Режим доступа : [www.ido.tsu.ru/other_res/pdf/jurnal_3\(19\)-2005\(5-9\).pdf](http://www.ido.tsu.ru/other_res/pdf/jurnal_3(19)-2005(5-9).pdf)
287. Телешун, С. Окремі аспекти розвитку засад громадянського суспільства в умовах політичної реформи: трансформація системи управління / С. Телешун // Пробл. трансформації системи держ. упр. в умовах політ. реформи в Україні : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 31 трав. 2006 р., Київ. У 2 т. Т. 1. – К. : Вид-во НАДУ, 2006. – С. 11 – 15.
288. Теоретичні та практичні аспекти підвищення кваліфікації державних службовців : зб. наук. пр. / [кол. авт.]. – К. : Вид-во УАДУ, 2001. – 188 с.
289. Теорія і практика управління персоналом : навч.-метод. посіб. / авт.-уклад. Г. В. Щокін. – К. : МАУП, 1998. – 256 с.
290. Титаренко, Л. М. Підготовка управлінських кадрів відповідно до реформування державної служби / Л. М. Титаренко // Держ. стратегія упр. місц. та регіон. розвитком: форми, методи та акт. пробл. реалізації : матеріали щоріч. наук.-практ. конф., 24 листоп. 2004 р. У 2 т. Т. 1. – О. : Вид-во ОРІДУ НАДУ, 2004. – С. 118 – 121.
291. Токовенко, В. Особистісний потенціал політика як передумова ефективного політичного керівництва / Валерія Токовенко // Вісн. УАДУ. – 2001. – № 4. – С. 291 – 296.
292. Травин, В. В. Основы кадрового менеджмента / В. В. Травин, В. А. Дятлов. – 2-е изд. – М. : Дело, 1997. – 336 с.
293. Турик, О. Адаптація молодих державних службовців до служби в органах державної влади як чинник формування професіоналізму / О. Турик // Пробл. трансформації системи держ. упр. в умовах політ. реформи в Україні : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 31 трав. 2006 р., Київ. У 2 т. Т. 1. – К. : Вид-во НАДУ, 2006. – С. 304 – 306.
294. Турчинов, А. И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики / Александр Иванович Турчинов. – М. : МПСИ, Флинта, 1998. – 272 с.
295. Управление персоналом : учеб. пособие / под ред. П. Э. Шлендера. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 320 с.
296. Управление персоналом : учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 2007. – 560 с.
297. Управление персоналом на производстве : учеб. пособие для вузов / под ред. Н. И. Шаталовой, Н. М. Бурносова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 381 с.
298. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 512 с.

299. Федів, І. Муніципальна служба – складова державної служби України / І. Федів // Вісн. держ. служби України. – 1996. – № 1. – С. 57 – 65.
300. Федорова, Н. В. Управление персоналом организации : учеб. пособие / Наталья Васильевна Федорова, Ольга Юрьевна Минченкова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : КНОРУС, 2007. – 416 с.
301. Фесенко, Н. Кадровий потенціал місцевих органів влади: вирішення проблеми недостатньої компетентності працівників / Н. Фесенко // Акт. теор.-методол. та організац.-практ. пробл. держ. упр. : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 28 трав. 2004 р., Київ. У 2 т. Т. 2. – К. : Вид-во НАДУ, 2003. – С. 170 – 172.
302. Філіпова, Т. В. Вплив менталітету на рівень професійної компетентності державних службовців / Т. В. Філіпова // Держ. стратегія упр. місц. та регіон. розвитком: форми, методи та акт. пробл. реалізації : матеріали щоріч. наук.-практ. конф., 24 листоп. 2004 р. У 2 т. Т. 1. – О. : Вид-во ОРІДУ НАДУ, 2004. – С. 24 – 27.
303. Філіпова, Т. В. Професійний менталітет в контексті аналізу сучасної парадигми професіоналізації державної служби в Україні / Т.В. Філіпова // Регіон. політика на сучас. етапі державотворення: пробл. децентралізації, ризики та перспективи впровадження : матеріали щоріч. загальноінститут. наук.-практ. конф., 31 жовт. 2006 р. – О. : Вид-во ОРІДУ НАДУ, 2006. – С. 34 – 36.
304. Філіпова, Т. В. Психологічна діагностика основних ментальних характеристик сучасного керівника органів державного управління / Т. В. Філіпова // Акт. пробл. держ. упр. та місц. самоврядування: Сучас. стан та перспективи регіон. розвитку : матеріали щоріч. наук.-практ. конф., 18 жовт. 2005 р. – О. : Вид-во ОРІДУ, 2005. – С. 75 – 78.
305. Філіповський, В. Проблеми ефективності державної служби / В. Філіповський // Вісн. держ. служби України. – 1995. – № 2. – С. 70 – 75.
306. Хаджирадєва, С. К. Підготовка державних службовців до професійно-мовленневої комунікації: концептуальні засади й стратегія модернізації технологій : автореф. дис... д-ра наук. з держ. упр. : 25.00.03 / Хаджирадєва Світлана Костянтинівна ; НАДУ. – К., 2006. – 36 с.
307. Хаджирадєва, С. К. Професіоналізація державної служби як передумова ефективної реалізації державних програм на регіональному рівні / С. К. Хаджирадєва // Акт. пробл. держ. упр. та місц. самоврядування: Сучас. стан та перспективи регіон. розвитку : матеріали щоріч. наук.-практ. конф., 18 жовт. 2005 р. – О. : Вид-во ОРІДУ НАДУ, 2005. – С. 79 – 81.
308. Хаджирадєва, С. Професіоналізація державної служби як науково-практична проблема / Світлана Хаджирадєва // Акт. пробл. держ. упр. : зб. наук. пр. – О. : Вид-во ОРІДУ НАДУ, 2005. – Вип. 4 (24). – С. 53 – 58.
309. Харченко, О. Проблема обізнаності державних службовців з інституціями та стандартами Європейського Союзу / Олег Харченко //

Акт. пробл. європ. та євроатлант. інтеграції України : матеріали 3-ї регіон. наук.-практ. конф. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2006. – С. 168 – 171.

310. Хачатурян, Х. Інноваційний потенціал державотворчих процесів в Україні та його людський ресурс / Хачатур Хачатурян // Вісн. НАДУ. – 2006. – № 2. – С. 67 – 72.

311. Хміль, Ф. І. Управління персоналом : підручник для студентів вищ. навч. закладів / Федір Іванович Хміль. – К. : Академвидав, 2006. – 488 с.

312. Хопіна, О. Кар'єрне зростання нової генерації управлінських кадрів / О. Хопіна // Акт. пробл. держ. упр. на новому етапі державотворення : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 31 трав. 2005 р., Київ. У 2 т. Т. 1. – К. : Вид-во НАДУ, 2005. – С. 340 – 341.

313. Храмов, В. О. Основи управління персоналом : навч.-метод. посіб. / В. О. Храмов, А. П. Бовтрук. – К. : МАУП, 2001. – 112 с.

314. Цветков, В. В. Суспільна трансформація і державне управління в Україні: політико-правові детермінанти : монографія / В. В. Цветков, І. О. Кресіна, А. А. Коваленко. – К. : Ін Юре, 2003. – 496 с.

315. Циганок, Н. Юридична відповідальність державних службовців в Україні: загальна характеристика / Наталія Циганок // Вісн. НАДУ. – 2006. – № 1. – С. 123 – 127.

316. Чемерис, А. О. Оцінка ефективності державного управління / А. О. Чемерис // Акт. пробл. держ. упр. : зб. наук. пр. – Х. : ХарРІ НАДУ, 2002. – Вип. 2 (13). – Ч. 1. – С. 132 – 136.

317. Чемерис, А. Шляхи вдосконалення навчального процесу з підвищення кваліфікації державних службовців / А. Чемерис, С. Саган // Акт. пробл. реформування держ. упр. : матеріали щоріч. наук.-практ. конф., 29 трав. 1997 р. // Вісн. УАДУ. – 1997. – № 2. – С. 127 – 132.

318. Чернецький, Ю. Думка державних службовців про актуальні проблеми державної служби та підвищення кваліфікації / Ю. Чернецький, В. Кот // Акт. пробл. реформування держ. упр. : матеріали щоріч. наук.-практ. конф., 29 трав. 1997 р. // Вісн. УАДУ. – 1997. – № 2. – С. 38 – 43.

319. Чмига, В. Підготовка державних службовців з питань європейської інтеграції (досвід Франції) / В. Чмига // Ефективність держ. упр. в контексті глобалізації та євроінтеграції : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 29 трав. 2003 р. У 2 т. Т. 2. – К. : Вид-во НАДУ, 2003. – С. 364 – 365.

320. Чмут, Т. К. Етика ділового спілкування : навч. посіб. / Т. К. Чмут, Г. Л. Чайка. – 5-те вид., стер. – К. : Вікар, 2006. – 223 с.

321. Шапиро, С. А. Мотивация и стимулирование персонала / Сергей Александрович Шапиро. – М. : ГроссМедиа, 2005. – 224 с.

322. Шевчук, П. Двоетапне навчання – ефективний метод підвищення кваліфікації державних службовців / Петро Шевчук, Андрій Серант // Навч. процес у закладах системи перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів: досвід та проблеми : зб. наук. та наук.-метод. пр. / [кол. авт.]. – К. : Вид-во УАДУ, 2003. – С. 80 – 90.

323. Шекшня, С. В. Управление персоналом современной организации : учеб.-практ. пособие / С. В. Шекшня. – Изд. 4-е, перераб. и доп. – Сер. «Библиотека журн. «Управление персоналом». – М. : Интел-Синтез, 2000. – 368 с.
324. Шишова, І. О. Шляхи оптимізації культури здоров'я державних службовців : метод. реком. на допомогу керівникам і працівникам органів держ. виконав. влади та органів місц. самоврядування / І. О. Шишова. – Кіровоград : Держ. комун. заклад «ЦППК працівників органів держ. влади, органів місц. самоврядування, держ. підприємств, установ та організацій Кіровоградськ. обл. держ. адм.», 2007. – 80 с.
325. Шкробанець, І. Соціальна компетенція державних службовців / І. Шкробанець // Ефективність держ. упр. в контексті глобалізації та євроінтеграції : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 29 трав. 2003 р., Київ. У 2 т. Т. 2. – К. : Вид-во НАДУ, 2003. – С. 538 – 541.
326. Шома, А. Роль і проблеми перепідготовки та підвищення кваліфікації управлінських кадрів для роботи в органах державної влади та місцевого самоврядування / А. Шома // Ефективність держ. упр. в контексті глобалізації та євроінтеграції : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 29 трав. 2003 р., Київ. У 2 т. Т. 2. – К. : Вид-во НАДУ, 2003. – С. 567 – 569.
327. Шпекторенко, І. Андрагогічні принципи підвищення кваліфікації державних службовців за дистанційною формою навчання / Ігор Шпекторенко // Акт. пробл. держ. упр. : зб. наук. пр. – Вип. 1 (19). – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2005. – С. 218 – 224.
328. Шпекторенко, І. В. Безперервна освіта державних службовців в Україні: зміст, проблеми, перспективи : навч. посіб. / Ігор Валентинович Шпекторенко. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2006. – 36 с.
329. Шпекторенко, І. В. Безперервна освіта державних службовців: перспективи розвитку в Україні / І. В. Шпекторенко // Менеджер. – 2006. – № 3 (37). – С. 19 – 24.
330. Шпекторенко, І. В. Безперервна освіта та самоосвіта державних службовців в Україні: актуальні питання розвитку : практич. посіб. / Ігор Валентинович Шпекторенко. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2008. – 56 с.
331. Шпекторенко, І. В. Етапи безперервної професійної освіти державних службовців (в умовах дистанційного навчання) / І. В. Шпекторенко // Держ. упр. : зб. наук. пр. – Х., 2007. – № 1. – Режим доступу: www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/n_1_2007/doc/3/05.pdf
332. Шпекторенко, І. В. Знання, уміння, навички у структурі професійної мобільності державного службовця / І. В. Шпекторенко // Університет. наук. записки : Часопис Хмельн. ун-ту упр. і права. – 2008. – № 2 (26). – С. 310 – 314.
333. Шпекторенко, І. В. Інформаційне суспільство і державна служба / І. В. Шпекторенко // Університет. наук. записки : Часопис Хмельн. ун-ту упр. і права. – 2006. – № 3 – 4 (19 – 20). – С. 421 – 424.

334. Шпекторенко, І. В. Класифікація професійної мобільності державних службовців / І. В. Шпекторенко // Менеджер. – 2007. – № 4 (42). – С. 247 – 252.
335. Шпекторенко, І. В. Мобільність як фактор світового розвитку та сучасні завдання роботи з кадрами державної служби в Україні / І. В. Шпекторенко // Університет. наук. записки : Часопис Хмельн. ун-ту упр. і права. – 2008. – № 1 (25). – С. 347 – 355.
336. Шпекторенко, І. В. Освіта як розширення можливостей розвитку особи державного службовця / І. В. Шпекторенко // Теорія та практика держ. упр. – Х. : Магістр, 2006. – № 3(15). – С. 332 – 338.
337. Шпекторенко, І. В. Основні напрями розвитку та наукові результати досліджень західних вчених з проблем мобільності населення / І. В. Шпекторенко // Держава та регіони. – Серія: Держ. упр. – 2008. – № 1. – С. 235 – 239.
338. Шпекторенко, І. До питання про стандарти дистанційних модулів підвищення кваліфікації державних службовців / Ігор Шпекторенко // Акт. пробл. держ. упр. : зб. наук. пр. – Вип. 2 (24). – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2006. – С. 201 – 206.
339. Шпекторенко, І. Ефективність підвищення кваліфікації державних службовців за дистанційною формою навчання / Ігор Шпекторенко // Акт. пробл. держ. упр. : зб. наук. пр. – Вип. 4 (18). – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2004. – С. 235 – 240.
340. Шпекторенко, І. Єдиний освітній простір у сфері безперервної підготовки державних службовців / Ігор Шпекторенко // Акт. пробл. держ. упр. : зб. наук. пр. ОРІДУ. – Вип. 4 (28). – О. : Вид-во ОРІДУ НАДУ, 2006. – С. 186 – 189.
341. Шпекторенко, І. Модернізація типових професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців на засадах професійної мобільності персоналу / Ігор Шпекторенко // Акт. пробл. держ. упр. : зб. наук. пр. – Вип. 1 (31). – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2008. – С. 198 – 206.
342. Шпекторенко, І. Особливості принципів навчання у безперервній освіті державних службовців / Ігор Шпекторенко // Акт. пробл. держ. упр. : зб. наук. пр. ОРІДУ. – Вип. 2 (26). – О. : Вид-во ОРІДУ НАДУ, 2006. – С. 182 – 188.
343. Шпекторенко, І. Поняття та структура феномену професійної мобільності державного службовця / І. Шпекторенко // Університ. наук. записки : Часопис Хмельн. ун-ту упр. і права. – 2007. – № 4 (24). – С. 467 – 472.
344. Шпекторенко, І. Проблема комунікацій у безперервній освіті державного службовця / Ігор Шпекторенко // Акт. пробл. держ. упр. : зб. наук. пр. ОРІДУ. – Вип. 4 (24). – О. : Вид-во ОРІДУ НАДУ, 2005. – С. 293 – 298.
345. Шпекторенко, І. Розробка технології особистісно-орієнтованої освіти державного службовця / Ігор Шпекторенко // Акт. пробл. держ. упр. : зб.

- наук. пр. ОРІДУ. – Вип. 3 (27). – О. : Вид-во ОРІДУ НАДУ, 2006. – С. 193 – 198.
346. Шпекторенко, І. Структура професійної мобільності державного службовця / І. Шпекторенко // Акт. пробл. держ. упр. : зб. наук. пр. – Вип. 3 (29). – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2007. – С. 211 – 220.
347. Шпекторенко, І. Теоретико-методологічні засади дослідження професійної мобільності державних службовців / І. Шпекторенко // Акт. пробл. держ. упр. : зб. наук. пр. – Вип. 2 (28). – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2007. – С. 210 – 217.
348. Штика, Л. Аналіз стану та актуальних проблем системи професійного навчання посадових осіб органів місцевого самоврядування / Лариса Штика, Валентина Гриненко // Зб. наук. пр. НАДУ. – К. : Вид-во НАДУ, 2005. – Вип. 2/2005. – С. 99 – 111.
349. Щекин, Г. В. Основы кадрового менеджмента : учебник / Г. В. Щекин. – 5-е изд., стер. – К. : МАУП, 2004. – 280 с.
350. Щокін, Г. Практична психологія менеджменту: Як робити кар'єру. Як будувати організацію : наук.-практ. посіб. / Г. Щокін. – К. : Україна, 1994. – 399 с.
351. Юношева, В. А. Прогнозування потреб кадрового забезпечення державної служби України / В. А. Юношева // Акт. пробл. держ. упр. : зб. наук. пр. – Х. : ХарРІ НАДУ, 2002. – № 2 (13). – Ч. 1. – С. 272 – 275.
352. Яблоновська, О. Формування правової культури державних службовців як нагальна потреба громадянського суспільства / О. Яблоновська // Пробл. трансформації системи держ. упр. в умовах політ. реформи в Україні : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 31 трав. 2006 р., Київ. У 2 т. Т. 1. – К. : Вид-во НАДУ, 2006. – С. 310 – 312.
353. Якубовський, О. П. Регіональна кадрова політика: стан, шляхи вдосконалення / О. П. Якубовський // Регіон. політика на сучас. етапі державотворення: проблеми децентралізації, ризику та перспективи впровадження : матеріали щоріч. загальноінститут. наук.-практ. конф. 31 жовт. 2006 р. – О. : Вид-во ОРІДУ НАДУ, 2006. – С. 62 – 64.
354. Яценко, С. Сучасний стан розвитку ділової комунікації державних службовців в умовах прозорості державного управління / С. Яценко // Пробл. трансформації системи держ. упр. в умовах політ. реформи в Україні : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 31 трав. 2006 р., Київ. У 2 т. Т. 1. – К. : Вид-во НАДУ, 2006. – С. 314 – 315.
355. Abercrombie, N. Contemporary British Society: A New Introduction to Sociology / Nicolas Abercrombie, Alan Warde. – 2-nd ed. – Polity Press, 1995. – 590 p.
356. Attwood, M. Personnel Management / Margaret Attwood. – The Macmillan Press Ltd, 1989. – 226 p.
357. Backstrom, C. H. Survey Research / Charles H. Backstrom, Gerald D. Hursh. – Northwestern University Press, 1963. – 192 p.

358. Bassis, M. S. *Sociology. An Introduction* / Michael S. Bassis, Richard J. Gelles, A. Levine. – 4-th ed. – McGraw-Hill Inc., 1991. – 632 p.
359. Berger, P. L. *Sociology: A Biographical Approach* / Peter L. Berger, Brigitte Berger. – 2-nd, exp. ed. – N.Y. : Basic Books Inc., 1975. – 406 p.
360. Black, J. S. *Global Assignments: Successfully Expatriating And Repatriating International Managers* / Stewart J. Black, Hal B. Gregersen, Mark E. Mendenhall. – Jossey-Bass Inc., 1992. – 327 p.
361. Bryson, J. M. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Organizational Achievement* / John M. Bryson. – Rev. ed. – Jossey-Bass Publishers, 1995. – 325 p.
362. Cotton, J. L. *Employee Involvement: Methods for Improving Performance and Work Attitudes* / John L. Cotton. – SAGE Publications, 1993. – 309 p.
363. Daft, R. L. *Organization Theory and Design* / Richard L. Daft. – 3-rd ed. – West Publishing Company, 1989. – 602 p.
364. Dressler, D. *Sociology: The Study of Human Interaction* / David Dressler. – N. Y. : Alfred A. Knopf, 1969. – 779 p.
365. Farnham, D. *Managing People in the Public Services* / David Farnham, Sylvia Horton. – MACMILLAN PRESS LTD, 1996. – 399 p.
366. McGregor, E. B. *Strategic Management of Human Knowledge, Skills, and Abilities: Workforce Decision-Making in the Postindustrial Era* / Eugene B. McGregor, Jr. – Jossey-Bass Publishers, 1991. – 348 p.
367. Nathan, R. *Career Counselling* / Robert Nathan, Linda Hill. – SAGE Publications, 1992. – 159 p.
368. O'Brien, R. W. *Readings in General Sociology* / Robert W. O'Brien, Clarence C. Schrag, Walter T. Martin. – 3-rd ed. – Boston : Houghton Mifflin Company, 1964. – 526 p.
369. Robey, D. *Designing Organizations: A Macro Perspective* / Daniel Robey. – Richard D. Irwin Inc., 1982. – 495 p.
370. *Social Problems. Enduring Major Issues and Social Change.* By F. James Davis. – N. Y. : The New Press, 1970. – 388 p.
371. *Society today* / Robert R., Alford, Bennet Berger, Warner Bloomberg, Jr. – CRM Inc., 1971. – 592 p.
372. Vander Zanden, J. W. *Sociology: The Core* / James Wilfrid Vander Zanden. – McGraw-Hill Inc., 1993. – 419 p.

ЗМІСТ

Передмова.....	3
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ МОБІЛЬНОСТІ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ.....	8
1.1. Професійна мобільність як об'єкт наукових досліджень.....	8
1.1.1. Професійна мобільність як об'єкт досліджень українських науковців.....	8
1.1.2. Наукові дослідження професійної мобільності в Російській Федерації.....	12
1.1.3. Дослідження вчених США, Канади, країн Європи з проблеми професійної мобільності.....	18
1.2. Феномен мобільності в розвитку суспільства та державного управління.....	23
1.3. Види мобільності та професійна мобільність	28
1.4. Професійна мобільність: рівні поняття	30
1.4.1. ПМ як кваліфікація, притаманна особистості (спеціалісту).....	32
1.4.2. ПМ як процес індивідуальної та групової професіоналізації кадрів.....	34
1.4.3. ПМ як результат діяльності службовця.....	35
1.4.4. ПМ як критерій оцінювання діяльності, ефективності роботи.....	36
1.5. Типи професійної мобільності.....	37
Розділ 2. СТРУКТУРА ПРОФЕСІЙНОЇ МОБІЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ.....	41
2.1. Професійна мобільність як системне явище.....	41
2.2. Професійне середовище у структурі професійної мобільності (об'єктивні фактори професійної мобільності).....	50
2.2.1 Професійна орієнтація.....	54
2.2.2. Професійний добір (відбір).....	57
2.2.3. Професійна адаптація.....	60
2.2.4. Професійна мотивація.....	63
2.2.5. Професійна активізація.....	68
2.2.6. Професійне виховання.....	71
2.2.7. Оцінювання персоналу.....	74
2.2.8. Професійна освіта (навчання).....	82
2.2.9. Професійна деформація.....	85

2.3. Ціннісно-орієнтаційні якості, які розвивають внутрішні потреби індивіда в професійній мобільності (суб'єктивні фактори ПМ).....	91
2.3.1. Професійні інтереси.....	93
2.3.2. Професійні наміри.....	96
2.3.3. Професійні очікування.....	98
2.3.4. Професійна спрямованість особи.....	100
2.3.5. Професійна навчаємість (академічна мобільність).....	105
2.3.6. Професійна працездатність.....	107
2.3.7. Професійна придатність.....	109
2.3.8. Культурна мобільність.....	113
2.3.9. Професійна задоволеність.....	115

Розділ 3. ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЯ КАДРІВ ЗГІДНО ЗІ СТРУКТУРОЮ ПРОФЕСІЙНОЇ МОБІЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ.....121

3.1. Професійний розвиток, професіоналізація/деформація кадрів як процес.....	121
3.2. Компетентнісні якості структури професійної мобільності.....	124
3.2.1. Здатності та здібності.....	123
3.2.2. Професійно важливі якості.....	130
3.2.3. Професійна культура державного службовця.....	144
3.3. Професійна компетентність як основа професіоналізму.....	150
3.3.1. Знання, уміння, навички.....	150
3.3.2. Знання, уміння, навички як складові професійної компетентності.....	156
3.3.3. Класифікації професійної компетентності.....	160
3.3.4. Ключові компетентності.....	165
3.4. Професійний досвід.....	167
3.5. Професіоналізм.....	169
3.5.1. Поняття «професіоналізму» в науковій літературі.....	169
3.5.2. Структурний погляд на професіоналізм.....	174

Розділ 4. УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ МОБІЛЬНІСТЮ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ.....183

4.1. Управління професійною мобільністю державних службовців: теоретичні засади.....	183
4.2. Модель управління професійною мобільністю.....	189

Висновки.....198

Список використаних джерел та літератури.....201

Наукове видання

Ігор Валентинович ШПЕКТОРЕНКО

**ПРОФЕСІЙНА МОБІЛЬНІСТЬ
ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ**

МОНОГРАФІЯ

Технічний редактор В.В. Олешкевич
Коректори: А.Ю. Кашлятська

Підписано до друку 06.05.09. Формат 60x84 1/16. Папір офсетний.
Друк офсетний. Ум. друк. арк. 14,07. Обл.-вид. арк. 15,12.
Тираж 300 пр. Вид. № 93. Зам. № 05/063.

Видавництво і друк ПП «МОНОЛІТ»
49038, м. Дніпропетровськ, вул. Горького, 20
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру ДК № 273 від 08.12.2000