

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ

*Василь Куйбіда*  
*Ігор Шпекторенко*

**ПРОФЕСІЙНА МОБІЛЬНІСТЬ  
ТА ПРОБЛЕМИ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ  
ПЕРСОНАЛУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

МОНОГРАФІЯ

Київ  
2018

УДК 331.55:331.552  
К88

*Схвалено Вченою радою Національної академії  
державного управління при Президентові України  
(протокол № 259/5-13 від 25 квітня 2018 р.)*

**Автори:**

**В. С. Куйбіда**, доктор наук з державного управління, кандидат юридичних наук, професор, президент Національної академії державного управління при Президентові України;

**І. В. Шпекторенко**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державного управління та місцевого самоврядування, Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України.

**Рецензенти:**

**С. К. Хаджирадєва**, доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного управління та публічної служби, Національна академія державного управління при Президентові України;

**В. М. Ємельянов**, доктор наук з державного управління, професор, директор Інституту державного управління, Чорноморський національний університет ім. П. Могили;

**М. В. Сіцинська**, доктор наук з державного управління, професор, Хмельницький університет управління і права.

**Куйбіда В. С.**

К88 Професійна мобільність та проблеми професіоналізації персоналу публічного управління : монографія / В. С. Куйбіда, І. В. Шпекторенко. – Київ : НАДУ, 2018. – 256 с.  
ISBN 978-966-619-379-0.

У монографії здійснено аналіз сучасних наукових досліджень з проблеми професійної мобільності персоналу, обґрунтовано структуру його професійної мобільності, здійснено типологізацію професійної мобільності публічних службовців. На основі структури професійної мобільності запропоновано підходи до запровадження в публічній службі України нової моделі професіоналізму, головна мета якої полягає в розвитку кадрів державного управління на ґрунті особистісно-орієнтованого підходу, врахування індивідуального мотиваційного профілю, формування професійної придатності, професійної компетентності, професійної задоволеності та професійного досвіду.

Призначена для викладачів системи професійної освіти (навчання) кадрів, керівників органів державної влади та органів місцевого самоврядування, державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та ін.

**УДК 331.55:331.552**

© Куйбіда В. С., Шпекторенко І. В., 2018

© Національна академія  
державного управління  
при Президентові України, 2018

ISBN 978-966-619-379-0

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	5
<b>РОЗДІЛ 1. Теоретичні засади дослідження професійної мобільності у сфері публічної служби</b> .....	13
1.1. Види мобільності та професійна мобільність .....	13
1.2. Інтерпретація концепту “професійна мобільність .....	16
1.3. Типи професійної мобільності .....	30
<b>РОЗДІЛ 2. Структура професійної мобільності публічного службовця</b> .....	35
2.1. Структура професійної мобільності персоналу ....	35
2.2. Професійне середовище публічної служби .....	45
2.3. Професійно мобільні якості персоналу.....	56
2.4. Професіоналізм і професійна мобільність публічних службовців: співвідношення понять ....	60
2.5. Управління професійною мобільністю персоналу органів публічної влади в концептуальних рамках менеджеризму .....	67
<b>РОЗДІЛ 3. Мотиваційні аспекти професійного розвитку публічних службовців</b> .....	81
3.1. Теорія мотивації Ф. Герцберга у контексті структури професійної мобільності персоналу.....	81
3.2. Особливості використання класифікації потреб Д. Мак-Клелланда у професійній діяльності у сфері публічного управління .....	89
3.3. Особливості використання класифікації потреб К. Альдерфера у професійній діяльності у сфері публічного управління.....	101
<b>РОЗДІЛ 4. Професійне середовище публічної служби: підходи до розуміння змісту</b> .....	109
4.1. Наукові підходи та методи до визначення поняття “професійне середовище публічної служби (органу публічної влади)” .....	109
4.2. Можливості типологізації професійного середовища публічної служби .....	120

<b>РОЗДІЛ 5. Проблеми професіоналізації публічної служби та напрями їх вирішення .....</b>	<b>131</b>
5.1. Професійна компетентність державного службовця: у пошуках системного розуміння поняття .....	131
5.2. Особистісний аспект професіоналізації публічного службовця.....	142
5.3. Чинники формування професійної придатності .....	154
5.4. Системний підхід до визначення чинників формування професійної задоволеності публічних службовців.....	163
5.5. Компетентнісна сутність професійного досвіду кадрів публічної служби .....	173
5.6. Лояльність як якість персоналу: до проблеми формування та оцінювання.....	183
5.7. Профілювання посадових компетенцій публічних службовців на основі функцій менеджменту (управління) та державного управління.....	198
5.8. Завдання менеджменту знань у професійному розвитку персоналу публічної служби.....	207
5.9. Структура академічної мобільності персоналу: управлінський аспект .....	218
<b>ПІСЛЯМОВА .....</b>	<b>228</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>231</b>

## ВСТУП

Певна втрата чіткості та завершеної окресленості професій в останні десятиріччя активізувала міжгалузеве, внутрішньогалузеве, територіальне переміщення працівників, сприяла змінам у номенклатурі професій і т. ін. За висновками вчених, на місце стійкої професії приходить динамічний професіоналізм, де кваліфікація та компетенції не протиставляються одна одній, а являють собою різні аспекти особистісно-діяльнісного потенціалу людини. Тимчасовість і нестійкість професій розглядаються в цьому контексті як робоча модель майбутнього.

Сучасна світова практика професіоналізації персоналу у сфері публічного управління базується на концепції формування та розвитку професійної мобільності фахівця. У зв'язку із цим актуалізується питання теоретико-методологічного та методичного обґрунтування цього процесу, зокрема уточнення структури, принципів та умов, етапів, засобів формування професійної мобільності у публічних службовців.

Під професіоналізацією в монографії будемо розуміти цілісний безперервний процес становлення та розвитку особистості фахівця, який починається з моменту вибору майбутньої професії та завершується, коли особистість припиняє активну трудову діяльність. У широкому розумінні професіоналізація являє собою процес, у результаті якого у публічних службовців формується об'єктивна (наявність знань, умінь, навичок, досвіду і професійно важливих та інших якостей) і суб'єктивна (усталена адекватна мотивація) готовність до професійної діяльності. Професіоналізм є результатом цього процесу, показником успішності його здійснення, якісною характеристикою публічного службовця, тобто професіоналізм виступає як певна соціально-професійна перспектива, більшою або меншою мірою доступна кожному публічному службовцю. По суті, професіоналізація – це процес становлення і розвитку професіоналізму та професійної мобільності у людини – суб'єкта діяльності.

Важливо акцентувати увагу на тому, що професіоналізація інтегрує два взаємозалежних аспекти – психологічний (осо-

бистісний) та соціально-професійний (середовищний). Психологічний аспект професіоналізації, відображений у понятті “професійний розвиток”, характеризує становлення професійної самосвідомості, спрямованості особи, розвиток внутрішніх особистісних структур публічного службовця, які забезпечують ефективне виконання ним своїх професійних управлінських функцій. Соціальний аспект, відображений у понятті “професійна соціалізація”, пов’язаний із формуванням професійних знань, умінь, навичок, засвоєнням соціально-професійних норм, становленням особистості як суб’єкта професійної діяльності.

Актуальним для нас є висновок П. Сорокіна про провідні форми соціальної нерівності (стратифікації) та можливість їх урівноважувати за допомогою соціальної мобільності: економічної, яка забезпечується рівнем доходів громадян у суспільстві; політичної, в основу якої покладено поділ усіх громадян на правлячу меншість і підлеглу їй більшість; професійної як різновиду нерівності з певною ієрархією професій, з одного боку, та ієрархією всередині кожної професії – з другого [154]. Місце тієї чи іншої професії в професійній ієрархії згідно із соціологічною оцінкою стратифікаційних процесів забезпечується тим, наскільки важливі функції зазначена професія виконує в соціумі – як соціальні, так і загальнокультурні. Британські вчені під керівництвом Д. Гласса запропонували семиступеневу класифікацію професій:

- вищий адміністративний та професійний персонал;
- управлінці та менеджери;
- вищий прошарок інспекторів та представників контролюючих організацій;
- нижчий прошарок інспекторів та представників контролюючих організацій;
- кваліфіковані робітники та представники розумової праці, які виконують ручну роботу;
- некваліфіковані представники розумової праці;
- некваліфіковані представники ручної праці [210].

У науковому дискурсі “професійна мобільність” визначається як здатність спеціаліста змінювати професію, місце і рід діяльності. Водночас динаміка сучасного суспільного життя вносить свої корективи у розуміння цього поняття, не обмежуючи професійну мобільність рамками однієї галузі, і розглядає мобільність фахівця як можливість професійної та особистісної самореалізації у будь-якій сфері соціально-економічної та соціокультурної діяльності.

Оригінальність запропонованого у цій монографії підходу до визначення професійної мобільності персоналу полягає не лише у тому, що вона розуміється як рухливість особистості, спроможність її до динамічного нарощування власного ресурсу, до швидкого пересування, змін; ознака кар’єрного розвитку індивіда; процес переходу індивіда або професійної групи з однієї професійної позиції в іншу. Головна оригінальність авторської концепції професійної мобільності полягає у тому (і що не завжди помічається вітчизняними дослідниками), що формування зазначеного виду мобільності відбувається під впливом комплексу об’єктивних та суб’єктивних чинників.

Як свідчать сучасні дослідження, професійна мобільність визначається динамізмом мотиваційних, розумових та ідентифікаційних процесів, тобто розвиненістю внутрішніх механізмів особистості, як: сформованість ключових загально-професійних компетенцій; рівень самореалізації особистості у професійній сфері; вплив особистості на ціннісну сферу та професійне середовище тощо. Вона також розглядається як горизонтальна та вертикальна мобільності. Під горизонтальною професійною мобільністю слід розуміти перехід індивіда з однієї професійної групи в іншу, що розташована на тому ж рівні в плані оплати праці й престижності професії, тобто переміщення фахівця без якісної зміни професії і кваліфікації. Під вертикальною професійною мобільністю мається на увазі переміщення індивіда з одного професійного прошарку в інший.

Здатність людини протягом життя навчатися і змінювати вид діяльності зумовлюється цілим рядом причин, які можна розподілити на зовнішні та внутрішні. Внутрішні причини професійної мобільності – це якості особистості, освіта і вплив на свідомість людини професійного середовища, що зумовлює відповідний рух людини в рамках одного якогось професійного середовища (професійну активність, діяльність), або перехід в інше, більш привабливе у певний відрізок часу. Зовнішні причини визначаються змінами у середовищі його життєдіяльності. Ці зміни можуть мати колективний та індивідуальний характер. Індивідуальні зміни можуть бути зумовлені необхідністю зміни професії, робочого місця, статусу в організації у результаті зміни місця проживання, нових сімейних обставин, погіршення стану здоров'я.

Виділення типів у професійному виді мобільності дає змогу чіткіше аналізувати цей феномен з огляду на напрями та динаміку професійно-посадового розвитку публічного службовця протягом життя, краще усвідомлювати конкретні причини, зміст динаміки й напрямів професійного розвитку індивіда, особливостей формування ціннісно-орієнтаційних та компетентнісних якостей, які визначають індивідуальний рівень професійної мобільності працівника органу публічної влади як його якості.

Важливим вважаємо висновок зарубіжних науковців про існування “досконалої мобільності” як можливості соціального просування індивіда незалежно від його родинного соціального статусу. Одним з найважливіших інструментів такого просування соціологи називають освіту, в тому числі і професійну [202]. На думку С. Оксамитної, освіта як чинник позитивної соціальної мобільності реалізує свій ресурс у вигляді “соціального ліфта”; цей феномен пояснює динаміку пересування індивіда з однієї соціально-статусної позиції до іншої за допомогою зростання свого освітнього ресурсу й набуття додаткових кваліфікацій за допомогою самоосвіти [112]. Р. Мертон вказує, що освіта є меритократичною стратегією розвитку талантів і здібностей



людей, тобто від освітніх здібностей людей залежить їх становище в суспільстві, і кожна людина має шанс реалізувати свої здібності [90].

У зазначеному контексті можна стверджувати, що освітня система повинна відігравати при цьому ключову роль, виконуючи три життєво важливі функції у розвитку суспільства: сприяти розвитку людських ресурсів (особливо підготовці “білих комірців”, техніків, менеджерів), настільки необхідних для постіндустріального суспільства; створювати механізм селекції індивідів відповідно до їх здібностей і талантів, готуючи їх до тієї форми діяльності, до тієї роботи, яку вони можуть найкраще виконувати; функціоналісти стверджують, що освітня система сприяє інтеграції суспільства, його згуртуванню, прищеплюючи цінності інформаційного суспільства.

У системі освіти також відбувається процес становлення професіонала, розвиток професійно значущих якостей, перехід людини на наступний рівень професіоналізму тощо. Більшість учених виділяє три основних етапи професіогенезу з погляду становлення професійної “Я-концепції”, прив’язуючи їх безпосередньо до освіти:

- етап орієнтації, у процесі якого відбувається професійне самовизначення і здійснення особистістю професійного вибору, первинне планування власного професійного життя;

- етап навчання, у процесі якого здійснюється засвоєння необхідних професійних знань, умінь і навичок, професійне “дозрівання” особистості, виникає реалістичне уявлення про професійне середовище, ідентифікація з професією;

- етап професійного функціонування, що супроводжується розвитком професійної Я-концепції особистості [186].

Кожному з етапів професіогенезу відповідає свій “продукт” особистісного розвитку і, відповідно, становлення професійної Я-концепції.

На нашу думку, освіта як соціальний інститут виконує, насамперед, функції структурної та обмінної соціальної мобіль-

ності. Так, обмінна соціальна мобільність передбачає зміни соціального статусу індивідів внаслідок структурних змін у суспільстві (наприклад, унаслідок зростання потреби у фахівцях певного типу змінюється статус окремих ВНЗ).

Виходячи зі здійсненого вище теоретичного аналізу феномену “професійна мобільність” можна стверджувати, що це здатність і готовність особистості до ефективного оволодіння новою технікою і технологією, швидкого набуття нових знань і вмінь у різних сферах своєї професійної діяльності, що виявляється в розвинених інтелектуальних, соціально-психологічних та компетентнісних характеристиках фахівця. Таку готовність публічний службовець може сформувати в системі вищої освіти.

При підготовці майбутніх публічних службовців у вищому навчальному закладі здійснюється активний пошук можливостей розвитку, формування системи ціннісних орієнтацій, моделювання свого майбутнього, формування образу майбутньої професії. Саме на цьому етапі надзвичайно важливо сформувати у них внутрішнє усвідомлення багатоваріантності можливостей розвитку, вміння співвідносити особисті ціннісні орієнтації із загальнолюдськими, вміння сприймати світ у русі, пристосовуватися до нестримно змінних умов, тобто формувати професійну мобільність.

Професійна освіта (зокрема вища) сьогодні повинна не тільки забезпечувати фундаментальну наукову, професійну та практичну підготовку, здобуття громадянами освітньо-кваліфікаційних рівнів відповідно до їхніх інтересів та здібностей, удосконалення професійної підготовки та підвищення їхньої кваліфікації, а й покликана формувати у випускників ВНЗ цілий ряд непрофесійних компонентів процесуально-діяльнісного характеру, до яких, зокрема, відносять: формування вмінь цілісного сприйняття навколишнього світу та відчуття єдності з ним, а також цілісного сприйняття процесу і результату діяльності; оволодіння технологіями прийняття оптимальних рішень, вміннями адаптуватися до різних змін, прогнозувати перебіг тієї чи

іншої виниклої в процесі діяльності ситуації, запобігати негативним наслідкам надзвичайних подій; оволодіння культурою системного підходу в діяльності та найважливішими загально-методологічними принципами її організації, принципами конструювання стійких систем, а також формування толерантності в судженнях і діяльності.

Необхідно зазначити, що в сучасних умовах виникають і розвиваються нові тенденції у змісті і структурі робочих місць. Теоретичною базою для розуміння цих тенденцій можуть служити концепції постіндустріального та інформаційного суспільства (Д. Белл), суспільства мережевих структур (М. Кастельс), “креативного суспільства” (Р. Флоріда). Роботодавець, який бажає відповідати новим викликам, прагне забезпечити більшу гнучкість найманої праці через ротацію робочих місць, різноманітність робочих операцій, підвищення адаптивності, різноманітності трудових навичок, безперервне навчання, впровадження гнучких графіків робочого часу і т. ін.

Отже, динамізм сучасних суспільних перетворень викликає до життя потребу у фахівцях, які мають такі якості, як соціальна відповідальність, самостійність та оперативність у прийнятті рішень, готовність швидко адаптуватися до нових умов праці та ін. Як визначено в Концепції професійної освіти України та Національній доктрині розвитку освіти України, у XXI ст. нагальною є потреба в забезпеченні підготовки кваліфікованих кадрів, здатних до творчої праці, професійного саморозвитку, опанування та впровадження наукоємних й інформаційних технологій, конкурентоспроможних та мобільних на ринку праці.

З урахуванням українських реалій сьогодення зауважимо, що для ефективного формування та розвитку професійної мобільності персоналу у сфері публічного управління необхідно зробити такі перші кроки:

– розробити та затвердити стандарти у сфері публічного управління, а саме: Галузевий стандарт професійної діяльності публічних службовців; Галузевий стандарт вищої освіти за

напрямом підготовки “Публічне управління та адміністрування”; стандарти на різні види професійної діяльності персоналу у сфері публічного управління (державна служба, місцеве самоврядування і т. ін.) та назви робіт (управління інформаційно-аналітичною діяльністю, управління ризиками, управління змінами та ін.);

– створити асесмент-центр з визначення професійних кваліфікацій та сертифікації фахівців у сфері публічного управління, місія якого – забезпечення якісної оцінки рівнів професійної кваліфікації та атестації фахівців з публічного управління, що підтверджується відповідними сертифікатами. Це сприятиме запровадженню чітких правил професійних переміщень та вимог до професійної кваліфікації персоналу у сфері публічного управління.

*Василь Степанович Куйбіда,  
президент Національної академії  
державного управління  
при Президентові України,  
доктор наук з державного управління,  
професор*

# Розділ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ МОБІЛЬНОСТІ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

Проблема мобільності увійшла в широкий науковий обіг із соціології, згодом діставши поширення в багатьох гуманітарних науках. Лише в останнє десятиліття мобільність все частіше почали досліджувати з позиції професійного розвитку та професіоналізації людини. З'явилося і міцно увійшло у науковий обіг поняття “професійна мобільність”. У наші дні дослідження цього явища і процесу тривають в усьому світі.

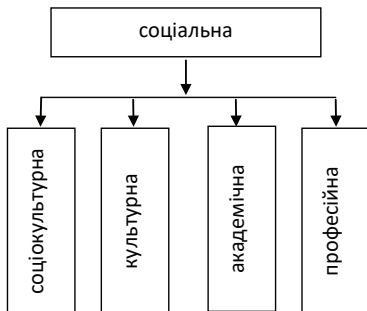
Дослідження проблеми професіоналізації кадрів через структуру їхньої професійної мобільності, започатковані у 2005 р. С. Хаджирадєвою [177], дали змогу системно, з використанням інших методологічних підходів розглянути чинники формування та розвитку професійної мобільності персоналу. Розробку структури професійної мобільності персоналу визначила думка С. Хаджирадєвої про професійну мобільність у контексті професіоналізації державної служби в Україні. Вона зробила висновок, що професійна мобільність “є складним процесом взаємодії потреб, інтересів, стимулів..., настанов, ціннісних орієнтацій і мотивів. Наслідком цього є певний тип мобільної поведінки державних службовців і на цьому будується система їх професійної освіти у багатьох країнах світу” [177]. Вона пов'язала питання професіоналізації державної служби з формуванням професійної мобільності державних службовців [176, с. 1]. Це було новаторським поглядом на професійну мобільність, який отримав подальший розвиток у цій монографії та інших публікаціях.

### 1.1. Види мобільності та професійна мобільність

Як види мобільності вчені найчастіше визначають: соціальну, академічну, культурну, соціокультурну, професійну. Вказані види мобільності об'єктивно впливають на професійну

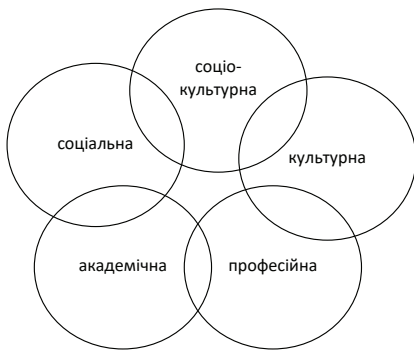
мобільність людини і цей вплив взаємний. Професійна мобільність людини формується в соціальному, академічному, культурному, соціокультурному та, головне, на чому зосереджено нашу головну увагу – у професійному середовищі. Однак розгляд лише професійного виду мобільності без її структурних та системних зв'язків з іншими її видами спрощує розуміння власне професійної мобільності. Іншими словами, професійна мобільність формується на перетині інших видів мобільності.

Так, культурний вид мобільності стосується процесів набуття людиною відповідності культурному середовищу публічного управління, публічної служби, конкретного органу публічної влади. Культурна мобільність публічного службовця значною мірою визначатиметься під впливом професійного виховання як чинника процесу професіоналізації; академічний її вид – тим, наскільки продуктивно у професійній діяльності розвиватимуться професійна компетентність публічного службовця, його знання, уміння й навички. У структурі професійної мобільності серед чинників, які зумовлюють індивідуальну професійну мобільність, ми виділяємо професійну наукованість як важливу якість професійно мобільного спеціаліста, а система професійної освіти (навчання) публічних службовців є важливою складовою професійного середовища, і отже, процесу професіоналізації публічних службовців в цілому.



**Рис. 1. Взаємодія видів мобільності (варіант 1)**

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



**Рис. 2. Взаємодія видів мобільності (варіант 2)**

Визначаючи первинність соціальної та вторинність професійної мобільності, за відсутності чіткого уявлення про першу неможливо сформувавши наукове уявлення про другу. У цьому сенсі академічний, культурний, соціокультурний види мобільності зумовлюють рух індивіда в соціумі і впливають на динаміку його переміщень, структуру особистості, місце в соціальній ієрархії, що добре

досліджено західними науковцями. Цю думку підтверджують і вчені, які вказують на професіоналізм державного службовця як соціальний феномен [100, с. 30], на трансформацію суто правового інституту державної служби в соціальний [42, с. 226], на тісну пов'язаність державної служби як соціального інституту з усією системою інститутів суспільства [30, с. 278], що створює на публічній службі передумови для розвитку міжпрофесійного типу професійної мобільності за умови міжпрофесійних переміщень публічного службовця. Вченими визнається, що становлення державного службовця є соціальним процесом [54, с. 167], що підтверджує одночасне перетинання розвитку соціальної та професійної мобільності у працівників будь-яких професій. Професійний досвід працівника оцінюється як частина життєвого (соціального. – Авт.) досвіду [164, с. 105]. Професіоналізацію державної служби О. Оболенський визначає як факт соціальної дійсності [107, с. 54–61], а О. Турчинов – як соціальне явище, соціальний феномен (див. [164, с. 8, 144]). Всі ці оцінки вчених характерні і для публічної служби.

Є й інші докази взаємного впливу різних 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 [22, с. 99]. Укажемо, що професійна адаптація є важливим елементом структури професійної мобільності персоналу, важливою умовою її формування та розгортання.

Таким чином, професійна мобільність публічного службовця є одним з видів мобільності, який, як і соціальна мобільність, визначається належністю людини до інститутів публічної влади і володінням визначених владних повноважень залежно від внутрішньої ієрархії управлінської структури та руху в ній. Професійна мобільність у людини не існує окремо, а розвивається/деформується під впливом інших видів мобільності, об'єктивних та суб'єктивних чинників, що визначають той чи інший вид мобільності залежно від ступеня поєднання людиною професійної діяльності з іншими видами соціальної, соціокультурної, навчальної та іншої діяльності.

## 1.2. Інтерпретація концепту “професійна мобільність”

Глумачення поняття “мобільність” у науковій та довідковій літературі традиційно здебільшого 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, статусу, престижу і мірою залученості до влади. Такого роду переходи традиційно визначаються як вертикальна соціальна мобільність (вертикальна соціальна мобільність може фіксуватися стосовно як 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 професійною мобільністю розуміється факт руху, плинності кадрів. Механізми і репертуари соціальної мобільності зумовлюються природою соціальної стратифікації конкретного суспільства. Термін “соціальна мобільність” було введено в соціологію П. Сорокіним (1889–1968) [33], який вважав, що вона зумовлена стратифікаційними змінами [126, с. 11]. Зауважимо, що зазначені зміни також пливають і на професійний вид мобільності.

Професійна мобільність має складну структуру. Вченими цей феномен розглядається, як:

– готовність фахівця до вирішення широкого кола виробничих завдань, здатність швидко перебудувати зміст і способи діяльності залежно від професійної ситуації (Н. Шевченко);

– засіб адаптації працівників та рівень їх психологічної готовності до діяльності в умовах конкуренції (Н. Мурадян);

– здатність і готовність особистості до ефективного оволодіння новою технікою і технологією, швидкого набуття нових знань і вмінь (Б. Мещеряков, В. Зінченко);

– здатність і можливість особистості, що передбачає володіння системою узагальнених професійних способів і умінь ефективно їх використовувати для виконання яких-небудь завдань у суміжних галузях виробництва і порівняно легко переходити від однієї діяльності до іншої (Є. Рапацевич);

– здатність людини швидко й ефективно самоорганізуватися, змінюватися відповідно до життєвих і професійних потреб, адаптуватися до певного професійного середовища та професійних груп і, зрештою, ефективно працювати (О. Гусак);

– здатність швидко змінювати вид праці, переключатися на іншу діяльність у зв’язку зі змінами техніки і технології виробництва (С. Гончаренко, Н. Ничкало) [134];

– здібність і готовність особистості працювати в умовах швидких динамічних змін у межах професії, а також в умовах певних соціальних перетворень (статусу, ролі, професії і т. ін.) (Н. Кожемякіна);

– зміна професійних позицій під впливом зовнішніх умов – нестачі робочих місць, низької оплати праці, неможливості адаптуватися до умов професійної діяльності тощо; а також вияв внутрішньої свободи особистості, що передбачає сформовану систему цінностей та потребу у сталому саморозвитку (Л. Рибнікова);

– інтегративна якість особистості, що дає змогу їй бути соціально активною, конкурентоздатною, професійно компетентною, здатною до саморозвитку і модернізації власної діяльності та зміни видів діяльності (О. Дементьева);

– професійна навченість, що є фактично академічною мобільністю особистості, яка багато у чому визначає сформованість професійної мобільності (Л. Пілецька);

– система узагальнених прийомів професійної праці та застосування їх для успішного виконання будь-якого завдання на суміжних за технологією ділянках виробництва; передбачає високий ступінь розвитку узагальнених професійних знань, а також готовність до оперативного відбору і реалізації оптимальних способів виконання виробничо-технічних завдань (В. Ворона, М. Шульга);

– сукупність: особистісних якостей (адаптивність, комунікативність, самостійність, пристосовність, професійні цінності, рівень критичного мислення, рівень розвитку самопізнання, самоосвіти, розвиненість соціальної рухливості), способу діяльності (рефлексивність, креативність, проєктивність, прогностичність, цілеспрямованість, психологічна гнучкість і пластичність); здатність до саморозвитку і самоперетворення (Л. Горюнова);

– якість особистості, яка є необхідною для її успішності в сучасному суспільстві, проявляється в діяльності і забезпечує самовизначення, самореалізацію в житті та професії через сформованість ключових компетенцій та ключових кваліфікацій і прагненні особистості змінити не тільки себе, а й своє професійне поле та життєве середовище (Л. Сушенцева) та ін.

Професійна мобільність – це також:

– спроможність і готовність особистості досить швидко і успішно оволодівати новою технікою і технологією, набувати недостатні знання та вміння, які забезпечують ефективність нової професійної діяльності, швидке виконання завдань. Це її рухливість, спроможність до швидкого нарощування власного ресурсу, до швидкого пересування, змін [96, с. 9];

– функціонально-статусні переміщення у просторі професійної ієрархії, які постійно оцінюються як самим індивідом, так і його оточенням [126];

– ознака кар'єрного розвитку індивіда;

– процес переходу індивіда або професійної групи з однієї соціально-професійної професійної позиції в іншу. Найчастіше в наукових працях згадуються два типи професійної мобільності – 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 професійною мобільністю маються на увазі ті самі відносини, що виникають у разі переміщення індивіда з одного професійного прошарку в інший. Дослідники нерідко і несправедливо під професійною мобільністю мають на увазі плинність кадрів, аналізуючи яку, констатують динаміку розвитку в суспільстві різних професійних груп. Але плинність – це результат індивідуальної взаємодії працівника з професійним середовищем, в результаті перший шукає іншу роботу, що більше йому підходить. Структура професійної мобільності персоналу дає змогу чітко встановити причини плинності кадрів, за якою найчастіше стоїть або невдоволення організацією працівником, або навпаки – невдоволення працівника умовами професійного середовища організації. Зауважимо, що частіше плинність означає втрату для організації кваліфікованих і наймобільніших працівників;

– спроможність людини протягом життя перенавчатися і змінювати рід занять, яка зумовлена кількома стосовно особи

причинами, що можна розділити на зовнішні та внутрішні. Внутрішні причини професійної мобільності: 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 професійне або інше середовище, більш привабливе в певний відрізок часу. Слід підкреслити, що публічний службовець зі слабо вираженими особистісними якостями не може забезпечити ефективне управління суспільством. 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 [15]. Отже, в цьому розумінні професійна мобільність – це якість, необхідна умова для успішності людини у суспільстві.

Таким чином, під професійною мобільністю публічного службовця в загальному розумінні слід розуміти його рухливість, спроможність до швидкої зміни стану, статусу, соціальної, соціально-професійної категорії, готовність та здатність до набуття нових (зауважимо, переважно професійних. – *Авт.*) знань, навичок, умінь, професійно важливих якостей, уміння швидко орієнтуватися в ситуації, саморегулюватися, самоорганізовуватися, знаходити потрібні форми діяльності.

Дослідники досить часто підкреслюють безперервність процесу зміни виробничої ситуації, професійного розвитку, тому публічний службовець повинен встигати за цими змінами, постійно поповнювати власний професійний багаж, навчатися вдосконалювати власну професійну компетентність (знання, уміння, навички), професійну культуру, збагачувати професійний досвід, нарощувати професіоналізм. На нашу думку, професійна наукованість як важлива якість професіонала, якій приділяється поки що недостатня увага у процесах професіоналіза-

ції публічної служби в Україні, дасть найбільшу віддачу лише в умовах її професійного оцінювання у поєднанні з іншими якостями, і однаковою мірою – з ресурсами та можливостями професіоналізації з боку установи, організації, органу влади, в якому він працює.

Здійснивши комплексний аналіз різноманітних тлумачень поняття “професійна мобільність” 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 та інші умови діяльності, професійного оцінювання, професійної мотивації, професійної адаптації, професійної освіти (навчання) та ін. публічного службовця) та *суб’єктивну* (комплекс його особистісних та професійних якостей), що перебувають у постійній діалектичній взаємодії. Об’єктивні та суб’єктивні чинники професійної мобільності персоналу становлять дві підструктури структури його професійної мобільності.

Сама структура може бути покладена в основу стратегії, кадрової політики, моделі роботи з кадрами (іншими словами – кадрової роботи) з метою забезпечення професійної мобільності персоналу як процесу та результату цього процесу. Результатом зазначеного процесу є професійно мобільний публічний службовець, професіонал. У свою чергу, структура професійної мобільності персоналу, поєднана з інституційними каналами професіоналізації персоналу на публічній службі (процедурами добору на службу, щорічного оцінювання, конкурсу на зайняття вакантних посад, стажування, професійною освітою (навчанням)), насичує конкретними механізмами, засобами, прийомами роботи з персоналом, утворює модель управління професійної мобільності персоналу публічного управління [див. докладніше: 192; 195]. Отже, професійна мобільність як якість особистості – важлива умова для того, аби стати професіоналом у будь-якій професії.

Такий висновок ґрунтується на поєднанні ідей системного підходу, розумінні моделі організації (органу публічної влади) та професіоналізму, мобільності як системи та визначенні нами основних рівнів поняття “професійна мобільність”.

**Професійна мобільність як якість особистості (працівника).** Професійна мобільність є інтегрованою якістю (групою якостей) особистості, притаманна лише їй спроможність до безперервного розвитку, змін, є важливою якістю людини, явищем, властивим індивіду тією чи іншою мірою (суб’єктивний чинник професійної мобільності). Особистість людини характеризується здебільшого безперервністю, ніж змінами [37, с. 89]. Це якість, що формується в людини ще з дитинства, молодості і за певних умов може розвиватися або зникати (деформуватися) протягом життя на різних стадіях процесу. Це “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 [70, с. 201]. Науковці зазначають, що державно-управлінська діяльність – складне соціально-психологічне явище з яскраво вираженою домінантою самовизначення, ставленням до справи, відповідальності, наявністю в професіонала “динамічних здібностей” [64, с. 181]. Важливого значення набуває формування загальної готовності управлінського персоналу до прийняття рішень в різних умовах, оскільки через це та інші обставини адміністративна реформа може захлинутися через дефіцит кваліфікованих кадрів для державної служби [103, с. 5].

У цьому випадку готовність не обмежується лише прийняттям рішень (наслідком певної професійної діяльності. – *Авт.*), 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, по-

ведінських 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 [28, с. 17]. Інші дослідники вказують на важливість самоконтролю [209, с. 92]. Практики публічного управління вказують на потребу в управлінці, що буде здатен організувати власну професійну діяльність [2, с. 66], зосереджуючи таким чином увагу на важливості самоорганізації. Подібних профілів (переліків, шаблонів) якостей особистості професійно мобільного працівника в літературі трапляється чимало, але вони, як правило, не систематизовані.

Отже, професійно мобільний публічний службовець повинен мати такі сформовані 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 [190, 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 [152], самоудосконалення у певному професійному середовищі. Вона може керувати своєю діяльністю з метою досягнення максимальної ефективності професійної діяльності. Можливо, це – “транспрофесіонал” або “суперпрофесіонал”, про якого нерідко згадують учені.

Поряд з широким слід виділити й вузьке розуміння професійної мобільності. Воно пов’язане з безпосереднім швид-

ким виконанням певних завдань особою [177, с. 54]. Готовність до професійної мобільності як умова прийняття кандидата на публічну службу, створення умов професійним середовищем для формування та розвитку професійної мобільності як складнокомпонентної якості особистості впродовж її професійної кар'єри виступає, на наш погляд, надійною технологією, засобом професіоналізації персоналу органів публічної влади.

Професійно мобільна людина – психологічно благополучна. Поняття психологічного благополуччя включає шість конструктивів: “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. У науковій літературі нерідко мова йде про “діагностику власних можливостей щодо кар'єри” [104], про кадровий та професійний потенціал публічного службовця, що є спробою комплексно оцінити потенційну професійну мобільність індивіда в певному професійному середовищі, часто – без конкретного уявлення про те, що саме оцінювати.

Отже, для публічної 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 розумінні кандидатів;
- 2) створення на публічній службі умов для безперервної діагностики, розвитку та підтримки професійної мобільності;
- 3) розгляд професійної мобільності як інтегрованого критерію оцінки професіоналізму з власною структурою, як засобу контролю та визначення шляхів подальшого професійно-кваліфікаційного чи професійно-кар'єрного розвитку. Власне важливість персональної відповідальності за виконання службових обов'язків і дисципліну часто підкреслюється науковцями.



**Професійна мобільність як процес індивідуальної та групової професіоналізації кадрів.** Професійна мобільність виступає як інтегрований критерій, як синтетичний вимір процесу професіоналізації публічного службовця, як невід’ємна ознака його професійної кар’єри. У змісті професійної мобільності як якості можна врахувати всі вимоги до професіоналізму публічного 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 публічного органу упродовж всієї кар’єри чиновника та навіть після його виходу на пенсію.

Державна кадрова політика будується на основі *постійного* (курсив наш. – Авт.) аналізу професійного та інтелектуального кадрового потенціалу, стану роботи з кадрами та реальних перспектив розвитку цього процесу [88, с. 11], а критерій “ступеня сформованості професійної мобільності” даватиме змогу визначати як управлінський потенціал, так і результативність як процес удосконалення або деформації управлінських кадрів, з урахуванням їх спроможності до професіоналізації, індивідуального руху службовця щаблями професійного розвитку на посаді(ах). Цим досягається так звана *логічна кореспондентність* завдань публічної служби, конкретного органу публічної влади, його структурного підрозділу з вимогами до професійної компетентності та професіоналізму його 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 [149, с. 173]. Оскільки відбір кадрів передує не лише прийняттю на посаду, а й просуванню по службі, структура професійної мобільності персоналу надає нам необхідні критерії, за якими визначається ступінь професійної компетентності, професіоналізації кадрів. На базі структури про-

фесійної мобільності персоналу можливе створення напрямів спільної діяльності органу публічної влади та публічного службовця з професійно-кваліфікаційного вдосконалення та професійно-посадового розвитку”, але “набір цих якостей, який не завжди може бути формалізований, залежить від місця працівника в службовій ієрархії та характеру трудової діяльності” [116, с. 157], на чому наполягає Г. Опанасюк, тобто переважно за особистісно-орієнтованим підходом. Отже, з цієї позиції професійна мобільність виступає системним і структурованим критерієм оцінювання багатьох індивідуальних якісних і групових аспектів процесу професіоналізації кадрів публічного управління, ознакою їх кар’єри. Ці системні і структуровані критерії (якості) в умовах сприятливого для професійного розвитку професійного середовища повинні бути покладені в основу роботи з кадрами публічної служби, визначати їх індивідуальну та групову траєкторію професійно-кар’єрного та професійно-кваліфікаційного зростання.

**Професійна мобільність як результат професійної діяльності службовця.** Професійна мобільність може виступати інтегрованим, комплексним результатом, підсумком процесу професійного розвитку (індивідуальним, груповим) за певний період, оскільки формування особистості публічного службовця (з позиції його професійної мобільності) здійснюється в умовах його професійної діяльності. Змінюються цілі й завдання публічного управління, зростає або змінюється компетенція органів влади, а отже, зазнаватимуть змін вимоги до професійної компетентності публічного службовця. Ускладнення об’єкта публічного управління вимагає адекватних засобів пізнання та управління ним, які б, на нашу думку, дали змогу поєднати цілі та результативність розвитку публічного управління, публічної служби, органу влади з індивідуальними цілями розвитку персоналу управління. Будучи ознакою кар’єри службовця, професійна мобільність дає змогу оцінювати діяльність не тільки службовця (процес його професійно-

го розвитку за чіткими критеріями), а й індивідуальні умови докладання ним своєї праці, тобто дає практичну можливість здійснювати моніторинг професійного середовища згідно з науково визначеними чинниками (які і є критеріями моніторингу). Такий підхід відкриває нові можливості в плануванні кваліфікаційного та кар'єрного розвитку кадрів, підвищенні ефективності особистісно-орієнтованого підходу в роботі з персоналом, застосуванні методик діагностики та запобігання професійній деформації.

**Професійна мобільність як критерій оцінювання діяльності, результативності роботи.** Мобільність як якість розвитку персоналу може виступати не тільки результатом, а й критерієм оцінювання результативності його професійного розвитку, професіоналізму публічного 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 [70, с. 200]. Прогармонійність критеріїв оцінювання функціонування державного апарату пише О. Оболенський [108]. На публічній службі України вже давно виникла й існує об'єктивна суперечність між професійно-кваліфікаційними вимогами до публічних службовців, які висуває соціально-політична й економічна криза, що затягнулася, і дещо деформованим типом службовця, який працює в органах влади і повинен реально здійснювати суспільно-політичні реформи. Думка про те, що недооцінка факторів кадрової політики призводить до нерозуміння персоналом поставлених завдань та неякісного їх виконання [170, с. 61], стосується й того, що службовці публічного сектору часто не розуміють, з чого саме складається їх професійна компетентність та професіоналізм.

Типовими недоліками національних систем “оцінювання” публічних службовців, характерними і для України, є такі: недостатня розробленість і визначеність ключових посадових компетенцій та професійних компетентностей; домінування са-

мооцінювання та внутрішнього оцінювання лише керівником; відсутність або недосконалість професійних стандартів (змістових, процедурних, кваліфікаційних, етичних); ігнорування або недооцінка валідності та надійності методів професійного оцінювання; слабка нормативно-правова визначеність, увага до прав, обов'язків, відповідальності, звітності та контролю учасників оцінювання; брак прозорості й відкритості, недостатня участь зовнішніх експертів та громадськості в оцінюванні. А це, насамперед, порушує принципи державного управління – справедливості й законності (див. докладніше [111, с. 185]) (які одночасно є принципами публічного управління), закріплені в Конституції України, коли професійна віддача, продуктивність роботи публічного службовця, рівень сформованості його професійної компетентності, інших професійно важливих якостей так і не стали надійною підставою для кар'єрного розвитку.

Формування у ХХ ст. Європейського адміністративного простору відбувалося разом із зародженням і розвитком концепцій “належного” (або “доброго”) урядування та належного управління. У подальшому реформуванні системи публічного управління в Україні неодмінною умовою стане впровадження європейських принципів публічного адміністрування, закріплених у Білій книзі з адміністративної реформи (березень 2000 р.): якість послуг; незалежність; відповідальність; ефективність та прозорість наданих послуг; та п'яти принципів ефективного врядування: відкритість; участь; підзвітність; ефективність; злагодженість.

Закріплення та реалізація зазначених принципів змінить соціально-професійний статус державного службовця, посадової особи місцевого самоврядування у бік більшої особистої відповідальності, публічності та відкритості професійної діяльності, її комунікативності та узгодженості (злагодженості) з інтересами громади та громадян, конкретності та результативності.

З наукової точки зору всі ці принципи управління повинні бути цілісними, внутрішньо несуперечливими, комплексно і професійно реалізованими у повному обсязі. Недотримання навіть одного з принципів призведе до інверсії в управлінні [145], коли здійснюється довільне (або яке таким здається), як правило, ніким спеціально не заплановане порушення звичного порядку в реалізації управлінської дії. Інверсивні відносини виникають тоді, коли в ієрархічній системі один організаційний принцип вступає у суперечність з іншим (або з кількома іншими принципами одночасно). Розвиток інверсій у цій системі управління призводить до її руйнування або ж ставить цю систему перед необхідністю докорінної трансформації.

Пропонована нами структура професійної мобільності персоналу надає можливість зрозуміти структуру та внутрішню побудову професіоналізму і професійної мобільності, оскільки зазначена структура має елементи, які можуть виступати науковими критеріями оцінювання персоналу на різних етапах його професійної кар'єри. Водночас введення такої моделі у проходження публічної служби в Україні вимагатиме відповідного нормативно-правового регулювання й більш об'єктивної системи контролю за професійним розвитком/деформацією персоналу.

Таким чином, визначення нами основних рівнів поняття “професійна мобільність” указує на те, що визначення її структури дасть змогу мати її складові елементи, які, у свою чергу, дадуть змогу визначити напрями, засоби, технології та критерії управління ними, використовуючи існуючі процедури професійної оцінки персоналу. Об'єктивна оцінка якостей, які визначають індивідуальну готовність особистості до професійної мобільності, у свою чергу, дасть змогу розробити функції управління персоналом, аби їх розвивати з урахуванням особистих можливостей публічного службовця, його можливостей, спроможності до професіоналізації, його професійних потреб та потреб органу влади, в якому він працює.

### 1.3. 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 публічній 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 [208, с. 130]. Нерідко спостерігається така ситуація: звільнившись з посади на публічній службі, людина знову повертається до неї, пропрацювавши певний час або в органах місцевого самоврядування (що формально може бути зараховане їй як робота в органах публічного управління), або на державних, комунальних підприємствах, у приватному секторі.

Дослідники вказують на переміщення значної частини найбільш підготовлених фахівців у недержавний сектор [100, с. 58]. Як правило, це люди з краще розвиненими якостями, які визначають їх професійну мобільність. Згідно з даними, наведеними свого часу Т. Мотренком, показник плинності персоналу не дає підстав 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]. Публічну службу найчастіше залишають найбільш професійно мобільні кадри, які мають рівень професіоналізму, таку рефлексію готовності до мобільності, яка не завадить їм влаштуватися на роботу на інші посади публічного, державного, скоріш 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

через гірші умови праці. До причин звільнення не можна відносити тільки залежність державних та публічних службовців від політичних змін. Цих причин набагато більше, і вони мають комплексний характер у фокусі впливу на активізацію міжпрофесійного типу професійної мобільності спеціаліста.

Публічна служба – структура високого ступеня ієрархічності. В Україні де-факто існує кар’єрно-посадова модель державної служби, коли частина державних службовців (переважно категорій Б і В) переміщуються в межах кар’єрної моделі, а А і Б – у межах посадової. Усередині інституційної структури державної служби професійна мобільність як рух персоналу обмежується іншими об’єктивними чинниками, а саме тим, що лише невеликий відсоток службовців обіймають посади групи А, натомість значно більше службовців – посади категорій Б і В, що не тільки обмежує можливості для просування знизу вгору посадовими сходами (особливо на посади категорії А), а й висуває значні вимоги до професійної компетентності та професіоналізму кандидатів на вищі посади в апараті, яких не завжди дотримуються.

Отже, в Україні призначення на посади категорії А в межах посадової системи відбуваються, по суті, у межах міжпрофесійного типу професійної мобільності.

У перспективі в Україні буде відбуватися перехід кадрів з органів державної влади до органів місцевого самоврядування.

Чимало керівників приходять на високі посади державної служби з політики, бізнесових структур, інших державних структур, що негативно позначається на процесах професіоналізації управлінського персоналу, особливо його керівної ланки. Важливо підкреслити розрізнення нами *потенційної* (початкової) професійної мобільності особи та *набутої* (фактичної, реальної) у межах інституційної структури державної та публічної служби.

Виходячи з особливостей публічної служби як специфічного й унікального виду професійної управлінської діяльності,

її завдань, структури, принципів, особливостей її нормативно-правового регулювання, результатів наукових досліджень, спостережень, професійна мобільність публічного службовця має такі типи, визначені за певними принципами класифікації (табл. 1):

Таблиця 1

### Класифікація професійної мобільності публічного службовця за типами

№ з/п	Тип професійної мобільності	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 – низхідна	За рівнем професійно-кваліфікаційної структури
9	Без зміни чи зі зміною профілю роботи: суміжні (споріднені, віддалені, досить далекі)	За ступенем мінливості, за ступенем органічного (генетичного) зв'язку колишньої і нової професійної діяльності
10	Первинна – вторинна	Згідно зі змінами основного чи неосновного місця роботи
11	Однакової складності; менш складна, більш складна	За рівнем складності нової посади порівняно з попередньою
12	Для заповнення вакантних місць; просування (розвиток кар'єри); ротація	За організаційними сферами впливу
13	Вікова	За віком
14	Статева	За статтю
15	Міжпрофесійна мобільність	Згідно з переміщенням між різними професійними групами
16	Міжнародна мобільність	Згідно зі змінами країни працевлаштування



Дослідники виділяють й інші типи професійної мобільності: інституалізовану, неінституалізовану, легітимну й нелегітимну, які в цьому випадку не стосуються публічної служби [126, с. 7].

Таким чином, виділення типів професійної мобільності дає змогу чіткіше здійснювати 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 сформованості професійної мобільності людини. Виділення типів професійної мобільності дає змогу не лише індивідуально, а й у колективному, груповому вимірі досліджувати цей процес, ураховуючи вік і стать персоналу. Типологізація професійної мобільності вказує на її причини як усередині органів влади, так і за їх межами, що надає додаткову інформацію про безпосередні елементи структури професійної мобільності, які 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 публічну службу. Розуміння типів професійної мобільності дає можливість здійснити оцінку професійного середовища як публічної служби в цілому, так і конкретного органу публічної влади з позиції виконання ним функцій, необхідних для підтримки та розвитку професійної мобільності публічного службовця в інституційних межах органів державної виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, 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 професійної мобільності 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 професійною придатністю працівника.

## Розділ 2

# СТРУКТУРА ПРОФЕСІЙНОЇ МОБІЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ

### 2.1. Структура професійної мобільності персоналу

Більшість сучасних концепцій управління персоналом базується на системному підході до розуміння організацій і управління ними, згідно з яким організація (у цьому разі – 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 [180, с. 23]. У нашому випадку маємо на увазі систему управління персоналом. Частина системи як цілого, підпорядковані їй, називають підсистемами. В управлінні персоналом виділяють, наприклад, такі підсистеми: управління трудовими відносинами, планування і маркетинг персоналу, управління добром (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 підсистем на публічній службі, згідно зі структурою професійної мобільності персоналу, відносимо такі: 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. Органи публічної влади, належачи до політичної сфери суспільства, постійно взаємодіють із зовнішнім середовищем та його умовами: глобальними, зовнішньополітичними, соціальними, економічними, культурними, духовними, екологічними. У цьому випадку це може бути політична, соціальна, освітня, культурна системи (підсистеми) суспільства зі своїми структурами. Ці самі систе-

ми 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 публічній 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” [178, 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 [99, 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. Головним завданням системи по роботі з персоналом публічної служби слід вважати сприяння (разом з іншими інститутами публічної

служби) формуванню професійного і професійно мобільного складу публічних службовців та ефективності їх діяльності. Таку загальну мету повинно мати професійне середовище публічної служби, елементи якого відображені в підструктурі 1 структури професійної мобільності персоналу.

Елементами (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 [108, с. 152]. Компонентами структури професійної мобільності персоналу 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 цієї 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 [164, с. 126]. На нашу думку, таких інституційних каналів на публічній 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 наразі не завжди системно і комплексно розуміється, а відтак – і відображається у сучасній літературі з питань професіоналізації кадрів публічної служби.

Отже, підструктура 1 структури професійної мобільності персоналу визначається нами на підставі структурного та структурно-функціонального підходів, а також процесуального призначення професійного середовища. Її складають функції професійного середовища, необхідні для формування та розвитку професійної мобільності персоналу: професійна орієнтація, професійний добір (відбір), професійна адаптація, професійна мотивація, професійна активізація, професійне виховання, оцінка персоналу, професійна освіта (навчання). Це – об'єктивні чинники професійної мобільності.

Структура – це перш за все сукупність взаємопов'язаних ланцюгів, які утворюють систему [167, с. 194]. Пропонована нами структура професійної мобільності персоналу є основою системи, 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 та 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 [150, с. 299]. Структура професійної мобільності персоналу – 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 [108, с. 152]. До цього середовища можна віднести соціальні та професійні інститути професіоналізації публічного управління, персонал публічної служби, які одночасно перебувають у самій управлінській галузі, одночасно будучи складовою трудових ресурсів країни, регіону. До вступу на публічну службу вони ще більше віддалені від власне публічного управління, місцевого самоврядування, впливаючи на нього правом голосу на виборах депутатів усіх рівнів,

у проведенні референдумів, тобто перебувають у так званому зовнішньому середовищі публічного управління. Потрапляючи на публічну службу, вони потрапляють у відповідне професійне середовище зі своєю системою роботи з кадрами (або структури інституційних каналів професіоналізації), яка через структуру функцій професійного середовища впливає на особисті та професійні якості службовця, його мобільність у цьому середовищі. Отже, погляд на професіоналізацію кадрів з позиції структури професійної мобільності персоналу базується на взаємодії елементів двох підструктур зазначеної мобільності:

- 1) професійного середовища;
- 2) якостей особистості, які визначають її індивідуальну професійну мобільність у цьому середовищі.

Структура професійної мобільності персоналу, покладена в основу моделі управління зазначеним видом мобільності, 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 структури професійної мобільності персоналу належать якості, які стосуються ціннісно-орієнтаційної (внутрішньої психоемоційної, потребо-мотиваційної, ціннісно-мотиваційної сфери): професійні інтереси; професійні наміри; професійні очікування; професійна спрямованість особи, професійна працездатність; професійна придатність; професійна задоволеність.

Іншу групу підструктури 2 становлять компетентнісні якості, які разом із ціннісно-орієнтаційними безпосередньо впливають на професійну компетентність, професіоналізм та професійну мобільність персоналу. Це здатності і здібності; професійно важливі якості; професійна культура (культурна мобільність); професійна научуваність; професійна компетент-

ність (як інтегрована характеристика); професійний досвід. Це суб'єктивні чинники професійної мобільності.

Підкреслимо, що ціннісно-орієнтаційні елементи підструктури 2 починають впливати на професійну мобільність 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 формування професійної мобільності є професійна (кваліфікаційна) деформація, яку в науковій літературі нерідко називають професійною втомою, професійним згорянням, професійними деструкціями та ін. Психологи вказують, що частіше під “вигорання” підпадають представники допоміжних професій. Частіше за все вони описуються через нездатність бути достатньо зацікавленим і залученим у надання послуг їх отримувачам. Симптоми “вигорання”: низький рівень трудової моралі, часта зміна місця роботи, зниження продуктивності, зловживання алкоголем і наркотиками, душевні хвороби, сімейні конфлікти, психосоматичні захворювання, роздратованість, депресії та ін. Вказується на необхідність створення ідеальної моделі, в якій необхідно передбачити створення надійних механізмів блокування кримінальних і бюрократичних відхилень у державних службовців [34, с. 200]. Професійна деформація за певних умов посилює професійну мобільність 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 професійної мобільності стають: незадоволення заробітком; неможливість вирішити житлові проблеми; відсутність можливостей для службового просування і професійного зростання; робота взагалі (конфлікт інтересів і можливостей працівника. – *Авт.*); неможливість працювати за спеціальністю; відповідність



своїй кваліфікації; неможливість працювати в гарному колективі, спілкування з компетентними та цікавими людьми. Г. Щокін в основі плинності кадрів убачає 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 [158, с. 250]. Отже, маються на увазі умови та організація праці, які створюють професійне середовище. Дослідниками наводиться чимало інших причин активізації міжпрофесійного типу професійної мобільності персоналу, у цьому випадку – плинності кадрів.

Таким чином, професійна мобільність як процес, який у цьому випадку збігається з плинністю кадрів за межі органу публічної влади, стає наслідком конфлікту між чинниками професійного розвитку особи та умовами професійного середовища, інакше кажучи – невідповідність професійно мобільних якостей особи конкретному професійному середовищу.

Наведемо обґрунтування авторського підходу до побудови двох підструктур структури професійної мобільності персоналу. Формування державної кадрової політики – досить складний та багатогранний процес, в якому взаємодіють об'єктивні та суб'єктивні чинники (фактори) прямого і непрямого впливу. До *об'єктивних* відносять вимоги професійного середовища, сфери управління в ньому, цілі та завдання органу влади, конкретну організаційну структуру, культуру органу влади, умови управлінської праці та *суб'єктивні* (професійний досвід, вік, рівень сформованості професійної компетентності, особливості сформованості структури особистості суб'єктів управління та колективу, наявність певних зв'язків між зовнішніми і внутрішніми компонентами професійної “Я-концепції”, ціннісна основа професіоналізму). 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 до-

свідом [164, с. 105] (професійно-мотиваційна сфера. – Авт.). 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) [177, с. 55].

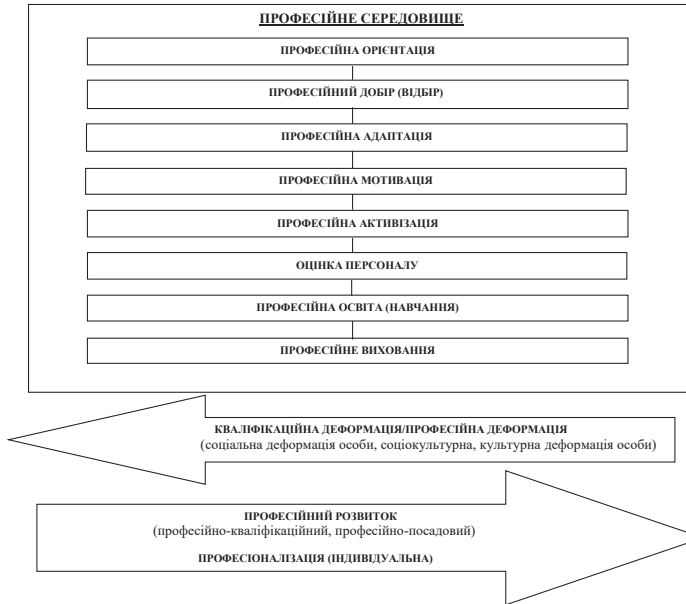
Управління організації має будуватися на балансі інтересів співробітників і органу публічної влади (організації). Згідно з думкою І. Дробота, на формування професіонала впливає низка чинників: як сама людина, так і вид професійної діяльності [40, с. 226]. Однак ми не можемо погодитися з його думкою, що “у підсумку все залежить від самої людини”, оскільки без сприятливого професійного середовища з відповідними чинниками впливу на формування професійної мобільності 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 чинників у структурі професійної мобільності персоналу має наукове обґрунтування. Чинники, визначені із застосуванням системного, структурного, структурно-функціонального та компетентнісного підходів, процесуального призначення інституційних каналів професіоналізації, дають змогу краще зрозуміти вплив внутрішніх та зовнішніх (об'єктивних та суб'єктивних) чинників впливу професійного середовища на особу, що й визначає якість, зміст, напрям і результати професійного розвитку особи та її професійну мобільність як якість. Як видно з характеристики елементів професійної мобільності персоналу, здійсненої за допомогою зазначених вище наукових підходів, кожний з них виступає як певний внутрішній процес, мета, результат і якість певного процесу.

Ця принципова різниця у класифікації елементів структури професійної мобільності персоналу дозволяє відокремити

об'єктивні і суб'єктивні чинники професійної мобільності як системного, складного, широкого, але структурованого процесу взаємодії всіх цих чинників. Вони визначають напрям і зміст тривалого процесу професійного розвитку людини протягом її життя.

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, сукупно відбуваються в ньому як інтегральному середовищі їх взаємного впливу (рис. 3). На перший погляд об'єктивно існуюче професійне середовище таким самим чином змінюється, реформується залежно від змісту місії, цілей і завдань публічного управління та публічної служби. Реформується як управління, так і публічна служба (засоби добору (відбору)), оцінювання, мотивації, виховання, система професійної освіти (навчання) та ін.), змінюються вимоги до професіоналізму публічного службовця. І це – процес постійний, перманентний. “Розвиток особистості завжди відбувається в активній її взаємодії із соціумом, зовнішнім світом...” [137, с. 237–246]. 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 якому вона триває [164, 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)” [148, с. 101].



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

Усі вказані елементи становлять зміст професійного середовища. Процеси професіоналізації/деформації, які у ньому відбуваються, на перший погляд, здаються самостійними явищами, які супроводжують професійний розвиток індивіда. Проте всі вищепераховані процеси, ініційовані функціями професійного середовища в управлінні персоналом, сукупно відбуваються у ньому як інтегральному середовищі їх взаємного впливу. Разом з тим, на перший погляд, об'єктивно існуюче професійне середовище таким самим 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 із соціумом, зовнішнім світом...” [247, с. 237].

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

## **2.2. Професійне середовище публічної служби**

У сучасній науці публічного управління та адміністрування бракує наукових робіт, присвячених розкриттю змісту поняття “професійне середовище” з позиції процесу управління професійним розвитком персоналу, у тому числі й персоналу публічної служби. Зробимо спробу дати визначення поняття “професійне середовище” на базі системної методології; визначити та обґрунтувати функції професійного середовища, необхідні для розвитку професійної мобільності персоналу.

Професійне середовище (публічної служби, публічного органу) – сукупність умов досягнення цілей органу публічної влади через систематичний безпосередній вплив на процеси формування ціннісно-орієнтаційних та компетентнісних якостей суб’єкта впливу, а через них – на якість його професійної діяльності: професійну компетентність, професіоналізм, професійну мобільність. Як справедливо зазначає С. Тихоніна,

професійне середовище здатне прискорювати і гальмувати процеси професійного розвитку, підвищувати або знижувати ефективність управлінських рішень, що приймаються [160, с. 56]. Середовище виступає для суб'єкта праці як певна нормативна, ціннісно-організаційна даність. З позиції розгляду різних видів мобільності найголовнішими середовищами, які безпосереднім чином впливають на індивіда, є соціальне, культурне, соціокультурне, академічне та професійне, в яких і потрібно розглядати розвиток аналогічних видів мобільності індивіда.

Професійне середовище публічної служби складається на основі нормативно-правової регламентації професійного розвитку публічних службовців і, безперечно, впливає на їх діяльність у рамках конкретного органу публічної влади. Інакше кажучи, професійне середовище – якість предметних і соціальних (у сукупності) умов праці. Середовище є об'єктивним і виявляє себе лише у взаємодії із суб'єктом. Головним завданням професійного середовища є чітке формулювання місії, стратегії, політики, цілей, завдань професійної діяльності та професійного розвитку персоналу (в індивідуальному та груповому вимірах), цінностей публічної служби, органу публічної влади в питаннях професіоналізації кадрів, забезпечення підвищення трудової активності, ефективності діяльності. До цих завдань слід додати стимулювання творчої активності, демонстрацію ставлення органу публічної 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 публічної влади. У науковій літературі наведено чимало переліків функцій, цілей, завдань організацій, установ, підприємств, органів публічної влади з позицій їх інституційного розвитку та покращення роботи з кадрами. З позиції цього дослідження зазначимо, що функції професійного середовища слід поділити на послідовні та безперервні, згідно з класифікацією А. Фомічова [175,

с. 143]. Його завдання щодо роботи з персоналом полягає в забезпеченні достатніх умов реалізації людиною як своїх загальних, так і професійних спроможностей, професійного та життєвого досвіду. Наголосимо, що держава та її установи повинні бути моделлю (прикладом) для гарного роботодавця [201, с. 80].

Після зарахування на службу починається період професійного розвитку публічного службовця, який відбувається в конкретному професійному середовищі. С. Дубенко вказує на важливість “створення умов із реалізації ними (державними службовцями. – *Авт.*) свого професійного потенціалу...” [42, с. 227]. Ці умови створюються професійним середовищем публічної служби. Якості, які визначають професійну мобільність публічного службовця, розвиваються або деформуються на тлі певних процесів, які відбуваються у процесі професіоналізації на конкретних посадах (посаді). Ці процеси потрібно визначити, обґрунтувати й систематизувати, оскільки владу розглядають як систему державних органів [97, с. 14], а професійна діяльність кожного публічного службовця відбувається тільки в конкретному органі публічної влади, який має своє унікальне професійне середовище, загальні та специфічні умови праці.

Основою професійної діяльності є її мотив, цінності, ідеали, інтереси, усвідомленість, свідомо сформульована мета, інші соціально-професійні фактори. Структура діяльності має такий вигляд: мотив → визначення проблеми → постановка мети (цілі) діяльності → завдання → процес діяльності, дії (функції управління) → засіб (засоби) діяльності → контроль → результат → рефлексія.

Управління кадрами включає низку найважливіших етапів. Проаналізуємо етапи управління кадрами, запропоновані В. Розановою:

1. Планування для кожної окремої галузі, включаючи підприємства, фірми, компанії, корпорації з метою визначення необхідної кількості персоналу, у тому числі й управлінського.

2. Оцінка трудової діяльності.

3. Навчання.
4. Набір персоналу.
5. Відбір персоналу.
6. Профорієнтація й адаптація.
7. Підбір персоналу (внутрішній і зовнішній).
8. Підвищення, пониження, переведення, звільнення.
9. Підготовка керівних кадрів, а також управління просуванням по службі.
10. Прогнозування чисельності необхідного персоналу для виконання не лише поточних, а й перспективних цілей [138, с. 325–326].

Зробимо висновок, що наведені етапи вже передбачають у собі деякі функції в управлінні професійною мобільністю персоналу, що повторюються в роботі з персоналом, передбачаючи використання різних методів і прийомів для забезпечення ефективності його професійної діяльності. Проте заходи, запропоновані В. Розановою, розроблені з позиції організаційного забезпечення управління людськими ресурсами, стосуються швидше створення певних об'єктивних умов для ефективного використання кадрів у цілому. Розгляд цих самих етапів, але крізь призму забезпечення професійної мобільності публічного службовця, даватиме змогу поєднувати в професійному розвитку не лише завдання та інтереси органу публічної влади, а й індивідуальні можливості та інтереси індивіда. Як справедливо зауважує з цього приводу О. Воронько, від того, як буде організована робота з кадрами, від їх якісного складу, уміння ефективно працювати, як правило, залежить успіх виконання поставлених завдань [23, с. 12].

Як зазначалося вище, якість професійного розвитку індивіда залежить від впливу на нього двох чинників: особистих якостей людини (ціннісно-орієнтаційних та компетентнісних) та функцій відповідного професійного середовища. Професійним середовищем у цьому випадку є публічна служба як соціальний, правовий, культурний та професійний інститут з відповідним



законодавчим, нормативно-правовим регулюванням, інституційною, організаційною, правовою структурою, або конкретний орган публічної влади. “Аби стати політиком і стратегом, необхідно бути не лише теоретиком, універсально освіченим, з неабияким аналітичним мисленням, даром передбачення, а й практиком” [31, с. 170]. Ця думка ще раз підтверджує, що свій потенціал людина може реалізувати лише в діяльності, у тому числі професійній. У ній, наприклад, отримані навчальні уміння (або його навчальна, академічна компетенція) випускника ВНЗ трансформуються в професійні уміння, а згодом – у професійні навички.

Професійний розвиток кадрів є тривалою функцією, завданням і процесом, спрямованим на збереження, удосконалення та використання їх особистісних та професійних якостей. Змістом процесу професійного розвитку кадрів є узгодження цілей і завдань органу публічної влади з поточними та перспективними професійно-кваліфікаційними вимогами до його працівників. Основним ресурсом у сфері, наприклад, державної служби є людина з її інтелектуальними та фізичними здібностями, тобто здатністю до праці [105, с. 35]. Аналогічно професійний розвиток публічних службовців є процесом їх включення та активізації до виконання своїх посадових завдань, у тому числі й нових.

Професійний 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 із розвитку персоналу пов’язане з певними витратами, проте, як свідчить досвід, це сприяє прогресивним перетворенням в організації [183, с. 92]. З позиції теми означен-

ного дослідження важливим є визнання вченими факту взаємного впливу функцій адаптації, освіти (навчання), оцінювання та ін., що здійснюється професійним середовищем.

Науковці акцентують свою увагу на засобах професійної активізації. У сучасній науці державного управління, зокрема у теорії державної служби в Україні, проблеми змісту професійної активізації, факторів, що її зумовлюють у процесі професійного становлення та розвитку державних службовців, поки що не стали предметом ґрунтовних наукових досліджень.

У джерелах, переважно навчального характеру (Ю. Арсеньєв, О. Турчинов, П. Шлендер, Г. Щокін), професійна активізація досліджується як фактор, умова та ресурс професійного розвитку персоналу організацій. На думку з Г. Щокіна, професійна активізація – 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, а також 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”.

Рівень сформованості професійної активізації визначає спрямованість на справу, активність людини у професії. Інакше кажучи, це – особистісне ставлення до будь-чого, безпосередньо пов’язане з можливістю задоволення інтересів, у тому числі й професійних. У цьому випадку – до професії публічного службовця. Науковці нерідко справедливо вказують на залежність між активністю керівника, його мотивацією та впливом на його соціальну та професійну мобільність. Підкреслимо актуальність надання можливості публічному службовцю ви-

значити пріоритетні цінності, сформулювати їх так, щоб вони мали критичне значення для особистого та професійного успіху, сприяли відповідній активності персоналу і відповідали цінностям організації (державного органу), соціальним цінностям. Кожному працівникові потрібне чітке розуміння стратегічних цілей органу. Це – перша умова професійної активізації. Далі – гармонійне поєднання внутрішніх потреб та мотивів, потенціалу і можливостей працівника та умов із зовнішніми вимогами професії (та професійного середовища). Активізацію з мотивацією пов’язує О. Турчинов [164, с. 221].

Мотиваційний моніторинг створюватиме умови для забезпечення також і професійної активізації персоналу. Важливим є встановлення, на що орієнтується людина у своїй діяльності: на заробіток, задоволеність працею, чи на щось інше (мотиваційний профіль державного службовця). На нашу думку, професійна активізація перебуває в тісному зв’язку з іншими функціями професійного середовища – процесами, що впливають на процес професіоналізації персоналу. Професійна активізація з іншими функціями (процесами) комплексно впливає на процес професійного розвитку кадрів. І такий висновок стосується не лише публічної служби, а й інших професій.

Формуючи систему контролю, слід пам’ятати, що нерівномірність професійно-кваліфікаційного складу публічних службовців зумовлює їх різний потенціал до професійної мобільності. Важлива думка, що професіонали гірше працюють під жорстким контролем, оскільки вони в ньому не мають потреби. Організації з високопрофесійним складом мають малі важелі впливу на нього [209, с. 339]. Ця думка є логічною з огляду на те, що професійно мобільний спеціаліст має достатній рівень розвитку самооцінки, суб’єктивного контролю та самоконтролю, достатньо сформовані професійні інтереси, наміри, інші якості, є професійно спрямованою та компетентною особою.

Засобами професійної активізації, як свідчить досвід управління персоналу в організаціях, 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 пакета”); посада, яка відповідає компетентнісним, ціннісно-орієнтаційним (потребо-мотиваційним) якостям, заслугам особи, сприяння перспективам обійняти вищу, керівну посаду; умови для ініціативної, творчої, самостійної діяльності в межах посадових повноважень, функцій і завдань; можливість збагачення професійної компетентності, професійної культури в 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 оцінюванні 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’єктивне і справедливе оцінювання особистих та професійних якостей, службових досягнень; постановка керівництвом чітких та зрозумілих завдань, реальних термінів їх виконання; почуття належності до колективу, команди, діалогово-комунікаційні відносини з керівництвом (відповідність культурі державного органу, оволодіння професійною культурою державного службовця, орієнтованість на місію, цілі й завдання державного органу, відчуття власної причетності, відкритість і взаємодія персоналу, навчання на робочому місці, наставництво, ротація, стажування, передавання професійного 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. У цих та

інших проявах професійна активізація тісно перетинається з професійною мотивацією.

Активізаторами можуть бути прийоми “збагачення праці” на державній службі – чергування видів роботи, що виконується на одному місці; тимчасове призначення на рівноцінну або на більш високу посаду; надання можливості займатися науковою, викладацькою діяльністю в закладах освіти, робити “подвійну” кар’єру; участь у навчанні інших на робочому місці, наставництві, передачі досвіду. Діапазон цих прийомів може бути досить широким. Серед проблем, що вимагають подальшого дослідження, є ефект “підриву мотивації”, “руйнуючий ефект винагороди”, коли, наприклад, зовнішнє стимулювання індивіда позбавляє його внутрішньої зацікавленості у роботі, дезактивує до певної діяльності, або до професійної діяльності в цілому.

Таким чином, професійна активізація є:

– по-перше, важливим фактором, ресурсом та умовою розвитку професіоналізму, професійної мобільності персоналу;

– по-друге, не єдиною, а однією з функцій професійного середовища, вплив якої повинен розумітися комплексно з іншими його функціями;

– по-третє, під впливом професійної активізації перебуває динаміка розвитку якостей індивіда, які зумовлюють його професійну мобільність.

Актуальними є наукові дослідження професійної активізації на її стику з професійною орієнтацією (орієнтацією у професії або професіях), професійною адаптацією, професійним оцінюванням, професійним навчанням, професійним вихованням службовця на шляху професійного становлення та розвитку, у процесі його професійної соціалізації. Професійна активізація супроводжує розвиток професіоналізму та професійної мобільності людини або гальмує їх, виступаючи однією з причин професійної деформації.

Тому актуальною є проблема взаємодії професійної активізації з деформаційними процесами в розвитку публічних

службовців у професії. 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 [32, с. 15]. На наш погляд, крім мотивації, професійне середовище має орієнтувати у професії, активізувати, адаптовувати, навчати, виховувати, оцінювати, і головне – розвивати кадри, поєднуючи у розвитку їх індивідуальні та професійні потреби з інтересами, наприклад, органу публічної влади.

З позиції інших дослідників професійний розвиток, процес професіоналізації, набуття людиною професійної мобільності – це, передусім, зближення індивідуальних інтересів службовця з інтересами публічної служби, захист від неправомірних дій керівників, забезпечення гігієни праці, сприяння вирішенню побутових проблем (житлові проблеми, забезпечення транспортом та зв'язком, вирішення питань виховання і навчання дітей та ін.). Для нейтралізації несприятливих чинників держава повинна допомагати публічному службовцеві у вирішенні різного роду 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 упроваджувати поряд із 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 [14, с. 107]. Тобто ефективність праці багато в чому визначається якістю професійного добору (відбору), функціями професійного середовища, в якому індивід зможе використовувати й розвивати наявні та набувати нові професійно важливі якості.

Науковцями окремо наголошується на важливості професійного середовища в соціальних аспектах праці та її захисту. Засоби соціального захисту мають бути спрямовані не лише на

встановлення надбавок за напруженість праці, а й на пільги в медичному обслуговуванні, встановлення додаткових відпусток, державне страхування, пільгове пенсійне обслуговування та ін. [115, с. 256]. Отже, у цьому випадку виділяються мотивуюча, адаптуюча й активізуюча функції професійного середовища.

Отже, маються на увазі умови та організація праці, які створюють професійне середовище. Дослідниками наводиться чимало інших причин активізації міжпрофесійного типу професійної мобільності персоналу, у цьому разі – плінності кадрів. Отже, професійна мобільність як процес, який у цьому випадку збігається з плінністю кадрів за межі органу публічної влади, стає наслідком конфлікту між якостями професійного розвитку особи та умовами професійного середовища, інакше кажучи – невідповідністю професійно мобільних якостей особи конкретному професійному середовищу.

Таким чином, професійна орієнтація, професійний добір (відбір), професійна адаптація, професійна мотивація, професійна активізація, професійне оцінювання персоналу, професійна освіта (навчання), професійне виховання є чинниками формування професійної мобільності персоналу, вони ініціюються аналогічними функціями професійного середовища, які тісно поєднані між собою, впливаючи на процес професіоналізації особистості та забезпечуючи її професійний розвиток.

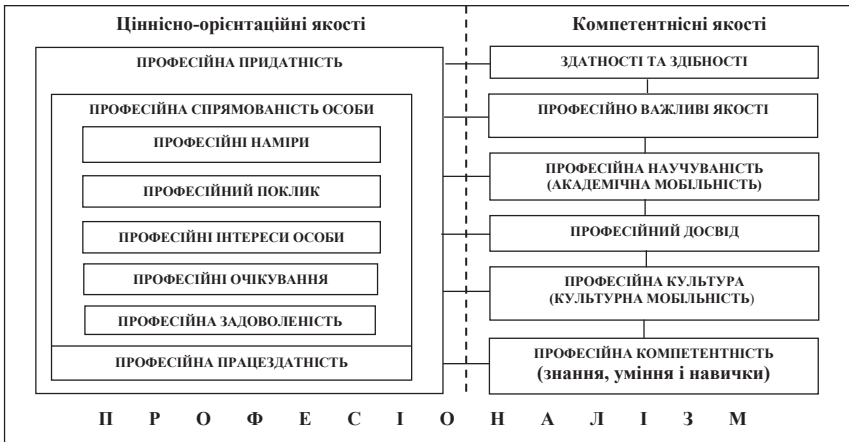
Зазначені функції є критеріями оцінювання якості професійного середовища. У професійному середовищі за певних умов розвиваються кваліфікаційна і/або професійна деформація, яка стосується всіх перерахованих вище процесів і діє в протилежному напрямі, забезпечуючи не розвиток персоналу, а його професійне руйнування більшою або меншою мірою.

Управління цим видом мобільності персоналу передбачає нормативно-правове закріплення функцій професійного середовища на публічній службі України шляхом прийняття Примірного положення про орган публічної влади, а також внесення комплексу професійно мобільних якостей публічних

службовців у нормативно-правову базу з проходження публічної служби. Це забезпечить цілеспрямований вплив керівників органів публічної влади, структурних підрозділів по роботі з персоналом публічної служби на процес професійного розвитку, на рух персоналу та на якості, які визначають професійну мобільність кадрів, з метою забезпечення стабільності колективу публічного органу і максимальної реалізації професійного потенціалу публічних службовців.

### 2.3. Професійно мобільні якості персоналу

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



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



Ці якості, у свою чергу, поділяються на *ціннісно-орієнтаційні*, які вказують на внутрішню орієнтацію особи на мобільність, та *компетентнісні*, на яких будується професійна компетентність, професіоналізм персоналу і які мають прояв лише в діяльності. Якості, внесені до підструктури 2 структури професійної мобільності персоналу, можна називати професійно мобільними якостями індивіда.

Структура професійної мобільності як основа моделі управління кадрами, що має власну структуру, може визначати не лише зміст, а й якість професійного розвитку, конкретні шляхи та механізми професіоналізації кадрів публічної служби. Ця основа моделі наочно демонструє багатовимірність, багатокomпонентність та складноструктурованість процесів професіоналізації та розвитку професійної мобільності персоналу насамперед у її вузькому значенні. Одні її елементи безпосередньо впливають на працівників, інші – опосередковано. Пропонована нами структура професійної мобільності відповідає тлумаченням професіоналізму через наявність двох його сторін як стан мотиваційної та операційної сфери у професійній діяльності (А. Маркова) [85; 86]. Схоже на те, що виділена ним так звана “операційна сфера” відповідає нашому професійному середовищу публічної служби, а так звана “мотиваційна” – власне процесам трансформації особистісних та професійних якостей, які відбуваються на рівні особи публічного службовця.

Зауважимо, що наукове розуміння структурованості процесу професіоналізації кадрів, як довело наше дослідження, донедавна не відрізнялося особливою складністю, чого не можна не сказати про взаємовідносини елементів підструктур 1 і 2 структури професійної мобільності персоналу та їх взаємного впливу на професійний розвиток публічного службовця, що має стати темою подальших наукових досліджень у цій сфері. С. Петрусь з цього приводу підкреслив, що “професіоналізм кадрових ресурсів зумовлюється різноманітними організаційними, управлінськими, освітніми, правовими та іншими скла-

довими комплексу складних кадрових відносин і зв'язків" [120, с. 7]. Розгляд професіональної мобільності як головної мети стратегії професіоналізації кадрів, заснованої на моделі управління зазначеним видом мобільності, на нашу думку, більше відповідатиме погляду на кадрову політику як на один із засобів підвищення ефективності функціонування системи публічної служби і який реалізуватиметься шляхом науково обґрунтованого формування кадрового складу професійних публічних службовців, які володіють необхідними якостями державного і громадського служіння.

З цього погляду метою ефективного добору (відбору) кадрів на публічну службу як інституційного каналу професіоналізації, певної підсистеми, як однієї з форм попереднього контролю якості людських ресурсів є визначення і залучення до неї професійно мобільних людей. І ситуація на публічній 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" [120, с. 1], зумовлена відсутністю в ній умов, які б забезпечували формування цього досвіду через створення умов для припинення плинності кадрів, професійного розвитку персоналу органів публічної влади протягом усієї кар'єри.

Тому, на нашу думку, добір на публічну службу не повинен здійснюватися лише для осіб з вищою освітою з перспективою отримання другої вищої (додаткової) освіти в галузі публічного управління та адміністрування. Особа, професійно мобільна на управлінській посаді, має більшу цінність для публічної служби, ніж та, яка формально має диплом про вищу освіту. На найнижчі посади публічної служби потрібно дозволити брати людей із середньою освітою, але в яких є потенціал до професійного розвитку, створивши для них умови здобувати професійну освіту та нагромаджувати власний професійний досвід у майбутньому. Цю функцію виконуватиме система професійної освіти (навчання) публічних службовців як інституційний ка-

нал професіоналізації персоналу. Із реалізацією в Україні цілей Болонського процесу і переходом до багаторівневої освіти цілком реальним убачається залучення на публічну службу осіб із освітнім ступенем бакалавр, спеціаліст (магістр) публічного управління та адміністрування залежно від вимог певних посад (груп посад) публічної служби. Модель управління професійною мобільністю, яка поєднує в собі структуру професійної мобільності персоналу та інституційні канали професіоналізації публічних службовців, дасть можливість розподіляти кадри в умовах, коли лише незначний відсоток фахівців має освітній ступінь магістра державного або публічного управління та адміністрування (магістра державної або публічної служби), а освітньо-кваліфікаційна структура нинішнього корпусу державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні надто різноманітна як за фахом, так і за якістю отриманої вищої освіти.

Таким чином, управління професійним розвитком персоналу публічної служби – це цілеспрямований вплив відповідних органів, організацій, установ, служб, керівників, які забезпечують спільну діяльність із формування та розвитку професійної компетентності, професійного досвіду людини, її професійно важливих та інших якостей, розміщених у підструктурі 2 структури професійної мобільності персоналу.

У підструктуру 2 структури професійної мобільності персоналу увійшли якості, які стосуються ціннісно-орієнтаційної (внутрішньої психоемоційної, потребо-мотиваційної, ціннісно-мотиваційної сфери): професійні інтереси; професійні наміри; професійні очікування; професійна спрямованість особи, професійна працездатність; професійна придатність; професійна задоволеність.

Іншу групу підструктури 2 становлять компетентнісні якості, які разом із ціннісно-орієнтаційними безпосередньо впливають на професійну компетентність, професіоналізм та професійну мобільність персоналу. Це здатності і здібності;

професійно важливі якості; професійна культура (культурна мобільність); професійна научуваність; професійна компетентність (як інтегрована характеристика); професійний досвід. Це суб'єктивні чинники професійної мобільності.

#### **2.4. Професіоналізм і професійна мобільність публічних службовців: співвідношення понять**

З активізацією наукових пошуків у напрямі різних аспектів дослідження професійної мобільності публічного службовця значний інтерес має діяльнісне вираження його професійної мобільності.

Розв'язання науково-практичної проблеми діяльнісного визначення професійної мобільності публічного службовця з використанням різних методологічних підходів є актуальним і новаторським. Актуальною залишається методологічна обробка підстав професійної діяльності професійно мобільного працівника – її сенсу, предмета, змісту, методу та інструментів, засобів, технік та інших понять, пошук наукових основ управління професійною мобільністю, закріплених у зразках управлінської практики.

Здійснивши порівняльний, комплексний аналіз, застосувавши метод послідовного зіставлення різноманітних тлумачень поняття “професійна мобільність” із застосуванням системного аналізу, нами обґрунтовано опорне значення поняття “професійна мобільність”: якість, властива індивіду; процес індивідуальної та групової професіоналізації кадрів, процес реалізації ними власних якостей, які визначають професійну мобільність індивіда; визначений результат професійної діяльності (реалізований потенціал цього виду мобільності) працівника за певний період; критерій оцінювання діяльності, ефективності роботи персоналу.

Професійна мобільність публічного службовця як інтегративна якість персоналу розуміється нами у широкому та вузькому значеннях. У широкому значенні – це якість індивіда

знаходити та змінювати соціальну (професійну) категорію, стан, статус, оволодівати новими формами професійної діяльності. У вузькому значенні – якість індивіда, яка виявляється у набутті ним достатнього власного ресурсу, професійної компетентності, професійного досвіду, що забезпечують результативність професійної діяльності, швидке виконання посадових завдань у межах однієї професії, органу влади, установи, організації.

З науково-практичної точки зору особливу актуальність має діяльнісне (операційне, рольове, процесне) вираження професійної мобільності публічного службовця. Таке завдання виявлятиме деяку схожість з аналогічним вираженням іншої інтегрованої характеристики персоналу – професіоналізму, що більше збігається з вузьким розумінням поняття “професійна мобільність”. Широке розуміння поняття “професійна мобільність” уключати-ме в себе здатність, готовність та можливість людини здійснювати професійну діяльність у досить широкому контексті, набувати нових компетентностей (соціальних, індивідуальних, особистісних, професійних та ін.) не тільки в певній одній професії, а й в умовах міжпрофесійних переміщень людини (міжпрофесійного типу професійної мобільності). Умовно кажучи, це – надпрофесіонал або суперпрофесіонал, який здатний працювати у досить широкому спектрі професій. Отже, діяльнісне вираження професійної мобільності з теоретичної точки зору має бути більш широким та виходити за межі діяльнісного вираження поняття “професіоналізм”, що традиційно стосується інтегрованих характеристик, властивих працівникам, як правило, однієї професії.

Спочатку знання розглядалися як найвища цінність і ресурс організації, згодом, і цілком обумовлено – професійна компетентність, професіоналізм. У наш час найважливішою цінністю можна назвати професійну мобільність людини, що розглядається у складі її соціальної мобільності як індивідуальну якість людини. У педагогічній науці найчастіше вказується на змістову та діяльнісну природу професійної компетентності. На наш погляд, діяльнісну природу мають, разом із професій-

ною компетентністю, інші елементи структури професійної мобільності персоналу. Це так звані “компетентнісні якості”, які, взаємодіючи з ціннісно-орієнтаційними, впливають на сформованість професійної компетентності, професіоналізму та професійної мобільності персоналу. Це: здатності і здібності; професійно важливі якості; професійна культура (культурна мобільність); професійна научуваність (академічна мобільність); професійний досвід. Тобто ми можемо говорити про змістове та діяльнісне вираження означених вище якостей структури професійної мобільності персоналу, у тому числі й персоналу публічної служби. (До ціннісно-орієнтаційних якостей, що мають ціннісно-орієнтаційний характер і належать внутрішній психоемоційній, потребо-мотиваційній, ціннісно-мотиваційній сферам (або ціннісно-орієнтаційної сфери професійної мобільності) ми віднесли: професійні інтереси; професійні наміри; професійні очікування; професійну спрямованість особи; професійну працездатність; професійну придатність; професійну задоволеність. – *Авт.*).

Професійний досвід є унікальним. Професійний досвід професійно мобільних працівників повинен мати помітну схожість у плані діяльнісної реалізації професійної компетентності, професійної культури (за аналогією з професійною компетентністю її варто було б називати професійною культурністю або вихованістю. – *Авт.*), сформованості та діяльнісного прояву інших професійно важливих якостей.

Проблема концептуалізації діяльнісного вираження професійної мобільності публічного службовця, з нашої позиції, вимагає не лише виділення “рівнів” розуміння поняття “професійна мобільність”, а й рівнів її сформованості, що складається із системи вимог до процесу отримання цього результату. Йдеться про сам процес професійної діяльності, основними завданнями якого є становлення особистості професіонала, професійно мобільного працівника та отримання високих результатів професійної діяльності. Вказана система вимог до процесу

отримання результату вже не обмежується переліком певних якостей, що вказують на ту або іншу ступінь сформованості професійної мобільності як інтегративної якості, а й вміщує в собі ознаки власне процесу професійної за змістом та результатом діяльності, розуміє професійну мобільність як результат професійної діяльності з певними характеристиками, який до того ж має бути отриманий за допомогою сукупності засобів, методів, певних технологій, у використанні яких і реалізується комплекс професійно мобільних якостей працівника органу публічної влади.

Діяльнісний аспект у розумінні професійної мобільності публічного службовця передбачає її розуміння в певних діяльнісних аспектах, а саме: у показниках, характеристиках, атрибутах професійної діяльності. Мова йде, інакше кажучи, про рольове тлумачення професійної мобільності у її широкому та вузькому розумінні. У таких тлумаченнях професійної мобільності публічного службовця можна віднайти ті внутрішні та зовнішні чинники, різного характеру умови, видимі та латентні процеси, що зрештою повинні забезпечувати стійке формування професійної мобільності працівника в певних професійних, організаційних умовах, у певному професійному просторі або професійному середовищі конкретної органу публічної влади (організації). По суті досліджується розширений аспект “професійного стилю діяльності” публічного службовця, який, з нашої позиції, не завжди піддаватиметься професійно корисній та управлінській алгоритмізації.

Як вказувалося вище, професіонали високого класу, незалежно від виду їхньої професійної діяльності, виявляють помітну схожість. Це особливості регуляції діяльності, психологічні механізми стимулювання творчої активності, ступінь розвиненості певних якостей, які є відносно незалежними від специфіки виконуваної професійної діяльності, мають властивість інваріантності. Вироблення алгоритму індивідуального стилю діяльності або узагальненого стилю індивідуальної діяльності

професійно мобільного працівника матиме навчальне значення, проте виходячи з неповторності людини, неповторності професійних завдань, процесів та ситуацій, необдумане застосування означених алгоритмів у професійну діяльність публічних службовців матиме чималу небезпеку. У зв'язку з цим постає проблема практичного втілення у професійне життя персоналу органів влади (організацій) стандартів їхньої професійної діяльності. Надлишкова формалізація критеріїв і процесів професійного оцінювання та професійної діяльності публічних службовців створюватиме передумови для відтворення не інноваційної, творчої, а репродуктивної професійної діяльності.

Використовуючи підхід О. Ємельянова [46], зазначимо, що функціональна структура професійної мобільності публічного службовця може бути представлена таким чином: професійна мобільність стосовно застосування висхідних матеріалів, засобів, способів застосування вказаних засобів, остаточних результатів, шляхів переходу висхідних матеріалів у кінцевий продукт, професійна мобільність працівника (діяльнісний, операційний, процесний, рольовий аспект професійної мобільності з орієнтацією на результат діяльності. – *Авт.*). Зазначимо, що в професійній мобільності публічного службовця можна виокремити такі елементи: професійна мобільність відносно розуміння й прийняття змісту норм діяльності (цілей, планів, програм, технологій, методів, підходів, засобів тощо) та професійна мобільність відносно наявності здібностей та здатностей, що вимагаються (змістовий, сутнісний аспект професійної мобільності (структура професійної мобільності персоналу). – *Авт.*). Ще більш складним рівнем є система вимог до організації процесу отримання результату професійної діяльності. Пояснюючи зміст цього рівня, згаданий автор зазначає що, результат із такими характеристиками повинен отримуватися за допомогою сукупності методів за умов певного типу розподілу праці. Найвищий рівень, що зберігає всі попередні вимоги, акцентує увагу на систему вимог до критеріїв організації процесу отримання



результату (результат з такими характеристиками має бути отриманий за допомогою таких-то методів за умов такого-то типу поділу праці, який обирається, виходячи з таких-то критеріїв).

Отже, професійний розвиток публічних службовців спрямований на формування професіоналізму, а сам професіоналізм є складнокомпонентним явищем зі своєю структурою, результатом професійного розвитку та становлення публічного службовця зі своєю системою взаємодій, умова та ресурс забезпечення меритократичності управління. Професіоналізм – це інтегральна характеристика публічного службовця, системоутворювальний елемент діяльності, включеної у професійну діяльність, та самої діяльності. Проаналізовані структури професіоналізму й типологія рівня професіоналізму публічного службовця, описання їх якісних особливостей роблять позитивний внесок у професіологію, психологію праці, інженерну психологію, психологію професійної діяльності, акмеологію і можуть використовуватися в науці публічного управління, насамперед у теорії публічної служби. Професіоналізм публічного службовця, його професійна мобільність як якість, а не професійна компетентність є основними ресурсом органу публічної влади. Професіоналізм має свою структуру, а всі його компоненти (складові) перебувають у тісній взаємодії, мають прояв у діяльності. Професійний розвиток та професіоналізм як якість індивіда та працівника, як результат професійного розвитку є явищами професійного життя людини. Крім визначених науковцями сфер професіоналізму, з нашої позиції, можна виділити смислову, проектувальну, забезпечувальну (ресурсну), коригувальну, комунікативну сфери, у яких відображено функції управління, що є важливим під час конструювання сфер професіоналізму публічних службовців, управлінського персоналу.

Теоретичні дослідження в галузі змістового, сутнісного та діяльнісного, операційного, процесного, рольового визначення поняття “професіоналізм” дають змогу створити теоретичний ґрунт для вдосконалення теоретичної основи професійного

оцінювання публічних службовців, коли індивідуально порівнюється попередній рівень сформованості професіоналізму з наявним. Створилися передумови для усунення зайвої та неефективної формалізації нині існуючої практики професійного оцінювання персоналу в публічній службі України. Надлишкова формалізація процесу професійного оцінювання вже багато у чому створила передумови для відтворення в публічній службі не інноваційної, творчої, а репродуктивної професійної діяльності.

Професійне оцінювання персоналу – процес перманентний, який має, на наш погляд, поєднувати особистісні та професійні можливості, потреби та готовність публічного службовця до професійної діяльності певного змісту, можливості та ресурси професійного середовища органу публічної влади та отримані здобутки особистого та діяльнісного професійного характеру. Професійне оцінювання має здійснюватися фахово, із залученням спеціалістів. Керівники публічної служби та органів публічної обов'язково мають бути не тільки господарниками, а й обов'язково мати відповідні посадові компетенції в управлінні персоналом.

У публічній службі України необхідно більш повно використовувати особисті цілі учасників трудового процесу та цілі публічного управління, публічної служби, органу публічної влади, можливості органу публічної влади та керівників процесуально та функціонально підтримувати та розвивати професіоналізм персоналу. Якщо виходити з того, що публічна служба – це складна творча професія, або навіть має елементи творчості, то її складно піддати уніфікації та оцінці ефективності або результативності діяльності. Професійне оцінювання персоналу публічної служби не повинне концентруватися тільки на публічному службовцеві. Оцінюванню також підлягають умови праці, робоча обстановка, умови, активи та ресурси роботи з кадрами, загальна спроможність професійного середовища публічної служби (органу публічної влади) забезпечити продуктивний професійний розвиток персоналу та його професійну віддачу, корисність, а то – й на отримання нового результату.

Нині майже ніякої уваги не приділяється формуванню в органах публічної влади, публічній службі сприятливого для професійного розвитку та саморозвитку професійного мікро- та макросередовища, що дало б змогу розглядати процес професіоналізації з позиції гармонізації, більш щільної взаємодії в аспекті “людина – професійне середовище”. Призначення на керівні посади відбувається без професійного оцінювання кандидатів на предмет їхньої компетентності в управлінні персоналом.

Описання професійно придатного працівника органу публічної влади з позиції діяльнісного підходу мають включати динаміку професійної придатності у широкому її розумінні залежно від умов професійної діяльності, насамперед від професійного середовища публічної служби (органу публічної влади). Застосування ж діяльнісного підходу в оцінюванні кандидатів на посади в органах публічної влади взагалі неможливе без стажування, коли процес та результати професійної діяльності можуть стати зрозумілими. Побудувати ж посадову інструкцію або професіограму для публічного службовця неможливе через те, що у професійній діяльності у сфері публічного управління, принаймні у наш час, неможливо чітко зафіксувати або задати результат та склад професійних дій. Публічне управління, а точніше сам його процес, маючи “плаваючий результат”, не дає змоги порівняти критерії професійного оцінювання та діяльності. Професіоналізм у межах професії публічного службовця має чимало спільних рис з іншою якістю персоналу – професійною мобільністю, особливо в її вузькому розумінні.

## **2.5. Управління професійною мобільністю персоналу органів публічної влади в концептуальних рамках менеджеризму**

Проблема застосування принципів та досвіду менеджменту в системі управління кадрами публічної служби не нова. Методологічною основою сучасних досліджень менеджменту

є наукові погляди класиків менеджменту: У. Петті, А. Сміта, Д. Рікардо, Р. Оуена, А. Файоля, П. Урвіка, Д. Муні, І. Ансоффа, М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури, П. Слоун та ін. Менеджеризм розглядається як ідеологічний імператив сучасного публічного управління в епоху глобалізації та масштабних адміністративних реформ, який вказує на поступову відмову від бюрократичних принципів, підходів, механізмів, норм, настанов, цінностей у формуванні та реалізації державної політики.

Основними напрямками трансформації принципів державної (публічної) служби на Заході є: аналіз та інституціоналізація політичної ролі бюрократії та механізмів реалізації нею своїх корпоративних інтересів; пошук оптимального співвідношення політичних та професійних начал в адміністрації; забезпечення “організаційної гнучкості”, зменшення ролі вертикальної адміністративної ієрархії, розвиток функціональних органів, “плоских” структур тощо; децентралізація, здешевлення, скорочення адміністрації; упровадження принципу автономії та відповідальності за виконання основної місії, яка покладена на державну структуру; надання більшої свободи дій керівникам органів влади; обмеження ролі традиційної адміністративної “системи чинів”; “менеджеризація” і навіть маркетизація значної частини державної служби; максимально можлива відкритість, “чутливість” бюрократії на потреби та очікування громадян; посилення людського виміру в процесі реалізації державної політики; значне підвищення уваги до культурних і морально-етичних аспектів державної служби, уведення професійних стандартів; розвиток конкурентного середовища і широке використання контрактної системи наймання персоналу [21, с. 17; 43, с. 140–141; 53, с. 334]. Упровадження принципів, підходів, компонентів кадрового менеджменту у сферу роботи з кадрами публічної служби в Україні є актуальною науковою проблемою. Із цієї позиції доцільним є розгляд можливостей менеджменту, менеджменту персоналу з позиції управління професійною мобільністю – важливої якості, ресурсу процесу професіоналізації кадрів публічного управління.

Нині існуюча в Україні “модель” управління професійним розвитком кадрів публічної служби може бути охарактеризована такими показниками: переважно короткотерміновим найманням публічного службовця за межами органу публічної влади, яке, по суті, встановлює тимчасову або постійну зайнятість; політичною забарвленістю формування вищого корпусу кадрів публічного (насамперед державного) управління, наданням керівних посад перш за все стороннім, а не “своїм” співробітникам; орієнтованістю більшості керівників на розв’язання проблем органу влади, галузі управління, а не штатного персоналу; відбором кадрів згідно з його неінституційними каналами, тобто не за професійними критеріями, а згідно з “відданістю” керівникові; фактичною незахищеністю кваліфікованих і професійних працівників будь-якого рангу від свавілля адміністрації; легкістю звільнення службовців (через що доводиться робити ставку на залучення їх ззовні, а не на розвиток наявного професійного потенціалу штатних працівників); збереженням статусного розриву та значного розриву в оплаті праці між керівництвом і підлеглими; можливістю конфронтаційних відносин між працівником та адміністрацією; непрофесіоналізмом працівників сфери управління людськими ресурсами (керівники органів публічної влади, керівники та працівники структурних підрозділів по роботі з персоналом органів публічної влади); хаотичними, епізодичними процесами професійної орієнтації, адаптації, мотивації, активізації, професійної освіти (навчання, підвищення кваліфікації) та професійного виховання; відсутністю постійної ротації кадрів, відсутністю групових принципів просування, винагороди кадрів; незацікавленістю значної кількості керівників та службовців в удосконаленні кваліфікації, професійної компетентності та підвищенні результативності праці; відсутністю інвестицій у навчання, розв’язання соціальних проблем публічних службовців; ігноруванням соціальних та індивідуальних потреб і переважанням чисто економічної орієнтації працівників (головний мотивуючий чинник – грошова винагорода за визначені та невизначені індивідуальні

результати); зв'язком рівня заробітної плати із загальноекономічними умовами; лояльністю службовців не професії, а, переважно, органу публічної влади, замовникам управлінських послуг, керівникам.

Зруйнувати охарактеризовану вище “модель” можна завдяки застосуванню принципів та досвіду менеджменту, який варто адаптувати до умов управління персоналом органів публічної влади, враховуючи специфіку їхньої професійної діяльності. Аналіз теорії і практики управління різними об'єктами дає змогу встановити можливість адаптації та застосування його 13 наукових підходів: системного, комплексного, інтегрального, маркетингового, функціонального, динамічного, відтворювального, процесного, нормативного, кількісного (математичного), адміністративного, поведінського, ситуаційного в процес кадрового розвитку персоналу, зокрема в процес управління професійною мобільністю кадрів органів публічного управління. Кожен із цих підходів, не дублюючи один одного, характеризує один із аспектів менеджменту. Однак управління персоналом на принципах розвитку його професійної мобільності (розвиток комплексу ціннісно-орієнтаційних та компетентнісних якостей персоналу разом із комплексом функцій професійного середовища) надає можливість поєднати, по суті, усі ці наукові підходи в одному, спрямованому на розвиток професійної мобільності як важливої якості публічного службовця та важливого ресурсу процесу його професіоналізації.

Застосування наукових підходів менеджменту до формування та розвитку професійної мобільності публічного службовця полягатиме в такому.

1. Системний підхід. Будь-яка система (об'єкт) розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів, яка має вихід (мету), вхід, зв'язок із зовнішнім середовищем, зворотний зв'язок. Структура професійної мобільності персоналу надає нам сукупність взаємопов'язаних елементів, які забезпечують формування на публічній службі професійно мобільного службовця.

2. Комплексний підхід. У разі застосування комплексного підходу повинні враховуватися технічні, екологічні, економічні, організаційні, соціальні, психологічні, за необхідності й інші (наприклад політичні, демографічні) аспекти менеджменту і взаємозв'язки цих об'єктів. Якщо упустити один з обов'язкових аспектів менеджменту, то проблема не буде розв'язана.

3. Інтеграційний підхід спрямований на дослідження і посилення взаємозв'язків:

а) між окремими підсистемами і елементами системи менеджменту;

б) між стадіями життєвого циклу об'єкта управління;

в) між рівнями управління по вертикалі;

г) між суб'єктами управління по горизонталі.

4. Маркетинговий підхід передбачає орієнтацію управляючої підсистеми під час вирішення будь-яких завдань, що пов'язані зі споживачем. Пріоритети вибору критеріїв маркетингу:

а) підвищення якості об'єкта відповідно до потреб споживача;

б) економія ресурсів у споживача за рахунок підвищення якості;

в) економія ресурсів на виробництві за рахунок фактора масштабу виробництва, науково-технічного прогресу, застосування системи менеджменту. Зауважимо, що складові професіоналізму та професійної мобільності персоналу, особливо компетентнісні, мають свій прояв лише у професійній діяльності, результатах праці.

5. Функціональний. Потреба розглядається як сукупність функцій, які необхідно виконати для її задоволення. Після встановлення функцій створюється кілька альтернативних об'єктів для виконання цих функцій і вибирається той із них, який вимагає мінімум сукупних витрат за життєвий цикл об'єкта на одиницю його корисного ефекту. Під час застосування функціонального підходу, коли ідуть від оберненого, від потреб, іноді створюють цілком нові, оригінальні об'єкти.

6. Динамічний. Об'єкт управління розглядається в діалектичному розвитку, у причинно-наслідкових зв'язках і супідрядності, проводиться ретроспективний аналіз за 5–10 і більше минулих років і перспективний аналіз (прогноз).

7. Відтворювальний. Це підхід, який зорієнтований на постійне відтворення виробництва товару для задоволення потреб конкретного ринку з меншими, порівняно з кращим, аналогічним об'єктом на даному ринку, сукупними витратами на одиницю корисного ефекту.

8. Процесний. Розглядає функції управління як взаємопов'язані. Процес управління є загальною сумою всіх функцій, серією безперервних взаємопов'язаних дій.

9. Нормативний. Сутність нормативного підходу полягає в установленні нормативів управління по всіх підсистемах системи менеджменту. Нормативи повинні встановлюватися на найважливіші елементи:

а) цільової підсистеми (показники якості й ресурсоємності товару, параметри ринку, показники організаційно-технічного рівня виробництва, соціального розвитку колективу, охорони навколишнього середовища);

б) функціональної підсистеми (нормативи якості планів, організованості системи менеджменту, якості обліку і контролю, нормативи стимулювання якісної праці);

в) забезпечуючої підсистеми (нормативи забезпеченості працівників і підрозділів усім необхідним для нормальної роботи, виконання поставлених цілей і завдань, нормативи ефективності використання різних видів ресурсів у цілому по фірмі). Ці нормативи повинні відповідати вимогам комплексності, ефективності, обґрунтованості, перспективності (у часі й масштабі застосування).

10. Кількісний (математичний). Сутність кількісного підходу полягає в переході від кількісних оцінок до якісних за допомогою математичних, статистичних методів, інженерних розрахунків, експертних оцінок, системи балів та ін. Управління при цьому орієнтується насамперед на цифри, а не на слова.



11. Адміністративний. Сутність адміністративного підходу полягає в регламентації функцій, прав, обов'язків, нормативів якості, затрат, протяжності, елементів системи менеджменту в нормативних актах (накази, розпорядження, стандарти, інструкції, положення тощо).

12. Поведінський. Мета – надання допомоги працівникові в усвідомленні своїх власних можливостей, творчих здібностей на основі застосування концепцій поведінських наук до побудови та управління фірмою. Основною метою цього підходу є підвищення ефективності фірми за рахунок підвищення ефективності її людських ресурсів. Правильне застосування науки про поведінку завжди буде сприяти підвищенню ефективності як окремого працівника, так і фірми в цілому.

13. Ситуаційний. Концентрується на тому, що придатність різних методів управління визначається конкретною ситуацією. Оскільки існує багато чинників як у самій фірмі, так і в зовнішньому середовищі, не існує єдиного кращого способу управляти об'єктом. Найефективнішим методом у конкретній ситуації є метод, який найбільше відповідає певній ситуації.

Узагальнюючи вищевикладене, зазначимо, що управління професійною мобільністю персоналу передбачає таке. В основу процесу управління покладено структуру професійної мобільності персоналу, яка складається з двох підструктур, що постійно перебувають у взаємодії. Нагадаємо, що перша підструктура вміщує функції професійного середовища, необхідні для розвитку професіоналізму та професійної мобільності персоналу. Це – професійні: орієнтація, добір (відбір), мотивація, адаптація, активізація, оцінювання, навчання та виховання.

Друга підструктура – якості індивіда, які визначають його професійну мобільність. Усі ці якості покладено в основу професійного розвитку спеціаліста, оскільки комплексно вказують не лише на ступінь сформованості його професійно мобільних якостей, а й на ступінь сформованості його професіоналізму [192; 195]. В основу управління професійною мобільністю пер-

соналу покладено інституційні канали професіоналізації (добір на службу, щорічне оцінювання, атестація, конкурс на вищу посаду, ротація, стажування та ін.). Професійна мобільність як якість працівника – важлива умова для того, аби стати професіоналом (транспрофесіоналом). Здатність до комплексного застосування методів управління, засобів, способів мислення та діяльності в умовах динамічної конкретної проблемної ситуації, яка не має стандартних варіантів рішення, здатність до нелінійного бачення напрямів вирішення проблемних ситуацій – це і є специфіка транспрофесійної праці професійно мобільного, “креативного” (згідно з Ю. Волковим [20]) персоналу.

Основними завданнями розвитку професійної мобільності персоналу є:

- 1) формування, розвиток та вдосконалення визначених вище функцій професійного середовища та функціональне, змістове навантаження інституційних каналів процесу професіоналізації кадрів;

- 2) розвиток та вдосконалення в рамках особистісно-індивідуального підходу ціннісно-орієнтаційних та компетентнісних якостей працівника, а відтак – сформованість його професійної мобільності у вузькому значенні, тобто в рамках однієї сфери професійної діяльності – публічної служби.

Оскільки під принципом розуміється наукове начало (основа, правило), яке при рішенні необхідно враховувати чи дотримуватись, то як принципи менеджменту персоналу можуть бути використані принципи, запропоновані ще в 1923 р. А. Файолем (1841–1925), з іменем якого пов’язують виникнення класичної або адміністративної школи менеджменту. Він виділив основні принципи управління персоналом: розподіл праці, влада і відповідальність, дисципліна, єдність розпорядництва, єдність керівництва, підпорядкування індивідуальних інтересів загальному, винагорода, централізація, ієрархія, порядок, справедливість, стабільність персоналу, ініціатива і єдність персоналу. До них варто, на наш погляд, додати й принцип розвитку професійної мобільності кадрів, який не суперечить принципам, виділеним А. Файолем.

Дотримання цих принципів повинно розглядатися як важлива умова успіху організації або органу публічної влади. А. Файоль уперше сформулював функції управлінської діяльності. Він обґрунтував, що менеджмент повинен ґрунтуватися на знаннях психології, і що в управлінні дуже важливо враховувати людський чинник (наведена думка поділялася теоретиком менеджменту Ф. Фоллет) [169; 174]. Підструктуру людського чинника відображено в структурі професійної мобільності персоналу у вигляді підструктури 2, яка складається зі взаємопов'язаних між собою комплексів ціннісно-орієнтаційних та компетентнісних якостей.

У теорії управління виділяють вісім основних функцій, реалізуючи які досягають поставлених цілей: планування потреби, відбір і наймання, розвиток і орієнтація, просування по службі, оцінка і винагорода. З нашої позиції, базовими потрібно вважати такі сім функцій управління з: планування (з дослідженням, цілепокладанням, конструюванням, прогнозуванням, програмуванням, передбаченням, проектуванням, маркетингом); організації (з прийняттям рішень, координацією, розпорядництвом (командуванням), узгодженням, звітністю, складанням бюджету); мотивації; контролю; комунікації (з компетенціями представництва, введення переговорів, укладання угод); контролю (оцінки); набору (відбір) персоналу, укомплектування штату. Зауважимо, що на функціях менеджменту та управління, повинні базуватися не тільки посадові компетенції (та професійні компетентності) працівників органів публічної влади, а й зміст його професійного навчання [273].

Структура професійної мобільності персоналу акцентує власне на функціях професійного середовища, необхідних для формування й розвитку професійно мобільного персоналу в інституційних рамках організації. Функції тісно пов'язані між собою і створюють певну систему роботи з персоналом. Функції з управління професійною мобільністю і функції професійного середовища виконують керівники, структурні підрозділи по роботі з кадрами. Із позиції розвитку персоналу на принци-

пах розвитку професійної мобільності, досягається, на наш погляд, найбільш системне й комплексне поєднання всіх функцій управління кадрами як функцій відповідного професійного середовища органу публічної влади як відкритої системи в управлінні професійним розвитком персоналу.

Щоб керувати, необхідно не тільки добре знати, а й застосувати на практиці принципи управління людьми. Розробка принципів управління є важливим у “класичній школі управління”. Серед принципів управління людьми В. Бакуменко виділяє такі: підтримка у 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 із 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 некімітливим; 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) [6, с. 86]. Зауважимо, що дотримання всіх вказаних принципів здатна забезпечити модель управління професійною мобільністю публічних службовців, яка спрямована на встановлення гармонії екстернального та інтернального буття як окремої особистості, так і всього соціуму [21, с. 5]. У цьому разі гармонія досягається за рахунок

забезпечення взаємних балансів між працівником і професійним середовищем органу публічної влади, а також органом публічної влади з навколишнім середовищем.

Професіоналізація персоналу на принципах розвитку його професійної мобільності поєднує в собі більшість проаналізованих вище підходів до управління. Обґрунтовуючи це твердження, наведемо такі аргументи:

– системний і комплексний підходи відображаються в частині, яка вказує, що система роботи з кадрами – це сукупність взаємопов’язаних елементів. Система (комплекс ціннісно-орієнтаційних та компетентнісних якостей персоналу) має зв’язок із зовнішнім стосовно публічного службовця (у цьому разі – професійним) середовищем, і останнє, через визначений і описаний комплекс функцій в управлінні процесом професіоналізації персоналу, безпосередньо впливає на якості, що визначають професійну мобільність людини, працівника у ньому. Необхідність системного підходу до управління всією організацією та опису функцій управління доводиться представниками “класичної школи управління”;

– інтеграційний підхід відбивається в тому, що він спрямований на дослідження взаємозв’язків між окремими підсистемами, елементами, які складають структуру професійної мобільності персоналу. Інтегруючи елементи структури професійної мобільності персоналу, спрямовуючи на них роботу з кадрами органу публічної влади, керівництво отримує ті “точки” професійного розвитку, які важливі в реалізації головної мети – формування професійно мобільного працівника та відповідного професійного середовища;

– структура професійної мобільності персоналу відображає функціональний і процесний підходи в тому, що перший потребує в професіоналах реалізовує через формування визначеної сукупності функцій управління персоналом та функцій професійного середовища, що здатні забезпечити процес професіоналізації; процесний підхід розглядає функції управління як взаємопов’язані;

– нормативний та адміністративний підходи відображаються у можливості встановлення стандартів, нормативів рівня розвитку ціннісно-орієнтаційних та компетентнісних якостей персоналу, відповідних нормативів якості, “формалізованих описів роботи” (А. Файоль), стандартів функцій управління персоналом, функцій професійного середовища, норм, стандартів інституційних каналів процесу професіоналізації та професійних стандартів для кандидатів та працюючого персоналу;

– динамічний підхід, як і структура професійної мобільності персоналу, розглядає об’єкт та суб’єкт управління професійною мобільністю публічних службовців у діалектичному та взаємопов’язаному розвитку;

– кількісний підхід передбачає перехід від кількісних оцінок до якісних, що не відкидається підходом до управління персоналом на принципах його професійної мобільності та оцінювання результатів професійної діяльності публічного службовця;

– на відміну від поведінського в основу управління можуть покладатися всі компоненти професійної культури (політична культура, правова, економічна, технічна, а також інші, які вимагатимуться посадовими компетенціями публічних службовців), а не лише професійна поведінка. Професійна культура аналогічно з професійною компетентністю має прояв у діяльності;

– підхід в управлінні професійною мобільністю публічних службовців, що обґрунтовується нами, не суперечить ситуаційному, коли придатність методів, засобів, підходів управління персоналом залежить від конкретної ситуації.

З нашої позиції менеджмент – це вміння досягати поставлених цілей, використовуючи потенціал, працю, інтелект, внутрішні цінності, мотиви людей шляхом наближення цілей, намірів працівників з цілями, намірами органу публічної влади. Яким чином це здійснити – це вже питання ефективного менеджменту, у тому числі й персоналу, кадрового. Таке розуміння менеджменту не суперечить сучасній філософії управління персоналом [174, с. 42]. Структура професійної мобільності персоналу в аспекті аналізу можливостей її адаптації в систему публічної

служби України надає чимало переваг. Вона надає чітке розуміння структури, основних елементів процесу, напрямів професіоналізації (або професійної деформації) кадрів у рамках формальної організації та мікросередовища; уміщує в собі систематизовані вимоги до змісту професійного розвитку та професіоналізму публічного службовця. Управління професійною мобільністю персоналу – особливий аспект діяльності органу публічного управління, тому робота з його персоналом має бути не “на периферії”, а поставлена “в центр” діяльності, коли б не лише керівники органів публічної влади, а й працівники структурних підрозділів по роботі з персоналом несли безпосередню відповідальність за розробку та реалізацію стратегії органу публічної влади.

Структура професійної мобільності персоналу:

1. Указує, що управління персоналом слід розглядати як універсальний процес, що складається зі взаємопов’язаних функцій (у концептуальних підходах “класичної адміністративної школи управління”), як функціонуючу в рамках кадрової політики в публічній службі 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 публічної влади, публічної служби, публічного управління, держави та суспільства в цілому. За цих умов відбувається не лише зближення інтересів персоналу, на важливості чого наполягав теоретик менеджменту Ф. Тейлор, а й зближення інтересів персоналу з інтересами органу публічної влади, зворотний зв’язок із підлеглими, відбувається самоорганізація та саморегуляція кадрової роботи як процесів, у яких створюється, відтворюється чи вдосконалюється професіоналізм, професійна мобільність персоналу як складні динамічні системи. Так, “школа людських відносин і школа поведінських наук” обґрунтовує застосування наук про поведінку людини до управління та формування організації таким чином, аби кожний працівник повністю використовувався згідно з його потенціалом.

2. Із позиції гуманістичного менеджменту пояснює процес професіоналізації як взаємодію людини із середовищем, надає чітке уявлення про те, як досягти результативності в процесі професіоналізації кадрів за умови дотримання відповідних функцій професійним середовищем, реалізації функцій та принципів управління людьми в процесі професійного розвитку персоналу.

3. Уміщує функції професійного середовища, у якому може розвиватися професійна мобільність, а у разі невідповідності (або конфлікту) його функцій з професійними або особистими потребами та можливостями публічного службовця – професійна деформація.

4. Дає змогу за використанням наукових методів визначити той елемент або групу елементів структури, які безпосередньо викликають та стимулюють професійну деформацію працівника, допомагає вжити необхідних заходів, щоб запобігти їй, подолати. У цьому сенсі управління персоналом відповідатиме розумінню діяльності, яка має забезпечувати цілеспрямований вплив суб'єкта управління на об'єкт управління залежно від стратегічних цілей та завдань, коли орган публічної влади розуміється як відкрита система.

5. Збагатить рівень культури управління професійними спроможностями людини на публічній службі, коли відбуватиметься забезпечення працівників органів публічної влади ресурсами, необхідними для ефективного виконання їхніх функцій та завдань (що відповідає поглядам “школи наукового управління”). Культура органу публічної влади, таким чином, виступає компонентом гуманістичного менеджменту.

6. За умов використання структури професійної мобільності персоналу оцінювання персоналу стане більш об'єктивним та комплексним. Просування по службі отримуватимуть найбільш перспективні особи (транспрофесіонали зі здібностями до визначення цілей крос-дисциплінарного, багатофункціонального характеру та їх досягнення), які мають кращий розвиток якостей, що розвивають професійну мобільність особи.



## Розділ 3

# МОТИВАЦІЙНІ АСПЕКТИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

### 3.1. Теорія мотивації Ф. Герцберга у контексті структури професійної мобільності персоналу

Ф. Герцберг зі своїми колегами у 50–60-х рр. ХХ ст. дослідив фактори, які справляють мотиваційний і демотиваційний вплив на поведінку людини, породжують її задоволення чи невдоволення [203]. Однак дослідження теорії мотивації Ф. Герцберга із застосуванням структури професійної мобільності персоналу дало змогу виявити в ній чимало раніше невідомих неузгодженостей.

У науковій та навчальній літературі далеко не завжди вказується, що групою дослідників під керівництвом Ф. Герцберга було проведене опитування лише 200 менеджерів та службовців лакофарбової фірми про те, як вони себе відчують після виконання службових обов'язків – добре чи погано [188, с. 61]. Результати дослідження засвідчили, що усунення факторів, які спричинили зростання невдоволення, не обов'язково приводить до підвищення задоволення, посилення мотивації праці. І навпаки: із того, що певний фактор сприяв зростанню задоволення, аж ніяк не випливало, що в разі його усунення зростатиме невдоволення [65, с. 33]. З огляду на цей важливий факт, припустимо, “теорія мотивації” відображає лише конкретний мотиваційний профіль працівників конкретного підприємства, причому хімічної галузі.

На процес “є невдоволення – немає невдоволення”, на думку Ф. Герцберга, впливають гігієнічні фактори (або фактори здоров'я) зовнішнього характеру, в основному пов'язані з оточенням, в якому здійснюється праця. Вони пов'язані з навколишнім (професійним) середовищем, у якому здійснюється професійна діяльність. Брак таких факторів породжує у працівників почуття невдоволення і справляє демотивуючий вплив

на поведінку. “Зовнішні (гігієнічні) фактори стосовно роботи”, або “зовнішнє середовище”, за Ф. Герцбергом, “знімає” незадоволеність працею, забезпечує “нормальні умови праці”, “достатню заробітну плату”, визначає “міжособистісні стосунки з начальниками, колегами та підлеглими”, “ступінь безпосереднього контролю за роботою”. Лише один гігієнічний фактор – сімейне життя, на наш погляд, – єдиний за межами професійного середовища. Всі ці фактори, за винятком сімейного життя, на наш погляд, є взаємопов’язаними, становлячи в цілому такий зовнішній фактор, як “політика фірми і адміністрації”, і визначаючи статус конкретного працівника у системі внутрішньо-організаційної структури. Тому, як вважає Ф. Герцберг, відсутність або недостатній ступінь присутності гігієнічних факторів у принципі може викликати у людини незадоволеність працею, яку вона виконує. Якщо ж вони достатні, то самі по собі не викликають задоволення роботою й не можуть мотивувати людину на будь-які вчинки.

Процес “є задоволення – немає задоволення”, згідно з теорією Ф. Герцберга, в основному перебуває під впливом факторів, пов’язаних зі змістом роботи, тобто факторів внутрішніх. Він вказував, що ці фактори справляють потужний мотиваційний вплив на поведінку людини і сприяють продуктивній праці. Однак, коли внутрішніх факторів немає, то це не спричиняє надто сильного невдоволення. Ф. Герцберг називав ці фактори “факторами догоди”, але здебільшого їх називають мотивуючими факторами, або “мотиваторами”: успіх, просування по службі, визнання й схвалення результатів роботи, високий ступінь відповідальності за справу, що виконується, можливості творчого й ділового зростання [188, с. 64]. Якщо ці потреби реалізуються, то людина відповідно до поглядів Ф. Герцберга зазнає задоволення і вони відіграють мотиваційну роль.

При детальному аналізі “внутрішніх факторів” мотивації Ф. Герцберга нескладно виявити, що вони властиві й “зовнішньому середовищу” (у розумінні Ф. Герцберга), професійному

середовищу (у нашому розумінні), тісно (якщо не нерозривно) пов'язані між собою. На наш погляд, саме у професійному середовищі згідно з “політикою фірми і адміністрації” (гігієнічний фактор) визначається успішність трудової діяльності (мотивуючий). Визнання успішності трудової діяльності (мотивуючий) та достатньої заробітної плати (гігієнічний) можна вважати “нормальними умовами праці” (гігієнічний); які існують умови для просування по службі (мотивуючий), “визнання й схвалення результатів роботи” (мотивуючий). Фактор “високий ступінь відповідальності за справу” (мотивуючий) є конкретизацією “політики фірми та адміністрації” (гігієнічний) та визнанням певного успіху керівництвом або колективом у рамках визначення й схвалення результатів роботи працюючих на фірмі (мотивуючий). “Просування по службі” (мотивуючий) є констатацією можливостей горизонтальних чи вертикальних переміщень кадрів в організації, воно повинне поєднуватися з оцінюванням персоналу з метою визначення тих, кому властивий “успіх” (гігієнічний) і хто вартий покращання умов праці, вищої заробітної плати (мотивуючі фактори).

Виділення групи мотиваційних факторів логічно передбачає, що кожна окрема людина може мотивовано працювати, коли бачить мету і вважає можливим її досягнення. Але, на наш погляд, мету можна вбачати і у факторах здоров'я, особливо під час роботи на шкідливому виробництві, у збільшенні заробітної плати, коли працівник має відповідні професійні наміри та достатній для цього рівень професійної компетентності. Отже, здійснений Ф. Герцбергом поділ факторів праці на зовнішні та внутрішні (гігієнічні та мотивуючі) навіть на рівні теоретичного аналізу є непереконливим, оскільки в його основу не покладено зрозумілі критерії здійсненого ним розмежування. Ці фактори є лише спробою узагальнення суб'єктивних думок працівників про те, від чого вони б отримали професійне задоволення, вважаючи ці фактори саме тими, які, на думку Ф. Герцберга та його колег, повинні або можуть мотивувати. І в наш час серед дослід-

ників мотивація найчастіше пов'язується із задоволенням роботою, хоча природа цих відносин нечітка [205, с. 143]. Вплив сімейного життя на результативність праці також не можна вважати абсолютним.

На підставі аналізу теорії Ф. Герцберга виникають запитання: настільки є обґрунтованою думка про взаємодію внутрішніх професійних потреб, задоволення лише із зовнішніми мотиваторами? Чи можна мотивувати персонал лише з огляду на те, формують мотиватори задоволення чи не формують? Фактори мотивації Ф. Герцберга, з одного боку, відповідають потребам вищих рівнів А. Маслоу, тобто є потребами у визнанні і самовираженні, які можуть входити до професійних потреб працівника. З другого боку, гігієнічні фактори Ф. Герцберга в цілому відповідають фізіологічним потребам і потребам у безпеці й впевненості у майбутньому, але й вони справляють мотивуючий вплив лише тоді, коли ще не сформовані. Аналізуючи цю досить непросту інтерпретацію взаємодії між факторами мотивації (які мотивують не завжди) та задоволенням (яке не завжди є наслідком дії зовнішніх мотиваторів), знову постає те ж саме запитання: а чи формує професійні потреби та задоволеність лише зовнішня мотивація?

Виникає й інше запитання: чи не призведе формування внутрішніх мотиваційних факторів до ситуації з гігієнічними, коли вони будуть досягнуті та їх значення в процесі мотивації зникатиме? Адже ці фактори тісно взаємопов'язані, тому логічно уявити, що сформованість внутрішніх мотиваційних факторів у професійному середовищі приведе до формування потреб більш високого рівня, згодом – до невдоволення внутрішніми факторами та демотивації. Такі думки підтверджує теорія потреб А. Маслоу, покладена в основу теорії Ф. Герцберга [82, с. 256], проте сама теорія Ф. Герцберга відповідей на наші запитання не дає.

Використання структури професійної мобільності персоналу, яка включає об'єктивні та суб'єктивні фактори процесу

професіоналізації, дає змогу з інших позицій здійснити аналіз теорії мотивації Ф. Герцберга. Підструктуру 1 визначено на підставі структурного та структурно-функціонального аналізів та функціонально-процесуального призначення професійного середовища. Професійне середовище є для суб'єкта певною ціннісною даністю, певною сукупність предметних, соціальних та інших умов праці та їх якість. Середовище є об'єктом і виявляє себе лише у взаємодії із суб'єктом. Професійне середовище організації може бути визначено як соціальний та правовий інститут з відповідним нормативно-правовим регулюванням, інституційною, організаційною структурами.

Нагадаємо, що підструктуру 1 структури професійної мобільності персоналу становлять функції професійного середовища як певна сукупність чинників, необхідних для підтримки та розвитку професіоналізму, професійної мобільності персоналу. Аналіз функцій професійного середовища довів їх тісне поєднання між собою та комплексну дію у процесі впливу на комплекс якостей індивіда ціннісно-орієнтаційної та компетентнісної сфер, іншими словами – на якість персоналу як суб'єкта зазначеного впливу. Зауважимо, що теорія мотивації Ф. Герцберга акцентує увагу лише на мотивації, хоча уважне її дослідження доводить, що виділені ним фактори передбачають професійне оцінювання, навчання, виховання персоналу. Підструктура 2 вміщує першу групу – ціннісно-орієнтаційні якості (внутрішньої психоемоційної, потребо-мотиваційної, ціннісно-мотиваційної сфер).

Отже, серед чинників підструктури 1 професійна мотивація розглядається як дія, зовнішнє спонукання до праці (зовнішня мотивація або мотивування, стимулювання). Вона ж об'єктивно пов'язана з впливом на процес професіоналізації працівника інших чинників цього середовища. Зовнішня мотивація орієнтує людину у світі професій, а добір (відбір), як і професійне оцінювання кадрів, також повинні справляти мотивуючий вплив на кадри. Зовнішня мотивація сприяє профе-

сійним: адаптації, активізації, навчанню та вихованню, адаптації. Зовнішня мотивація кадрів повинна здійснюватися не лише керівником, а й завдяки використанню інституційних каналів професіоналізації кадрів: систем добору (відбору), оцінювання, атестації, просування по службі, стажування, ротації, внесення до кадрового резерву, систем професійного навчання та виховання. Внутрішня мотивація працівника формується під впливом чинників підструктури 1 та ступеня розвиненості якостей підструктури 2, передусім ціннісно-орієнтаційних. Саме в цій взаємозалежності формуються професійні потреби та професійна задоволеність.

Професійна мотивація є процесом взаємного налаштування вимог та потреб підструктури 1 до ступеня сформованості підструктури 2, який, зрештою, й визначає, настільки адекватними є його не лише мотиваційні, а й професійні наміри, інтереси, очікування. Структура професійної мобільності персоналу чітко встановлює механізм впливу двох елементів її структури – мотивації та задоволення роботою (професійної задоволеності). Уявлення працівника про власні професійну задоволеність та потреби формуються у поєднанні з компетентнісними якостями, конкретний профіль яких повинен відповідати посадовій компетенції працівника.

З цієї позиції можливо “розрізнити поняття розумних потреб від поняття нерозумних потреб” [25, с. 225]. Завищені, або нерозумні, вимоги працівника до професійного середовища та умов праці можуть вказувати на відсутність необхідних функцій професійного середовища (а не лише мотивації), або на їх невідповідність достатньому або високому ступеню сформованості якостей працівника (підструктура 2 структури професійної мобільності персоналу). Однією з причин цього може бути необ’єктивність оцінювання або самооцінки якостей підструктури 2, що буде свідчити про індивідуальні перекося у сформованості “Я-концепції”, коли власне “Я бажаю” розвинене не відповідно до того, що “Я можу” і “Чого я реально вартий”.

Висновок Ф. Герцберга про те, що гігієнічні фактори, з одного боку, є дуже важливими (навіть автоматичними) у процесі мотивації, а з другого – що наявність факторів цієї групи не справляє належного мотиваційного впливу на поведінку людей, оскільки такі фактори створюють сприятливі, “здорові” умови праці, є дещо нелогічними, оскільки працедавцю важко застосовувати на практиці фактори, які, з одного боку, тісно взаємопов’язані, а з другого – є і так для нього обов’язковими, і до того ж не завжди мотивують персонал. Очевидно, що зовнішні (або гігієнічні) фактори мотивації самі по собі сприймаються людьми як норма, ці фактори, як правило, не мотивують. І цей висновок Ф. Герцберга є досить очевидним.

У другій половині ХХ ст., коли Ф. Герцберг проводив дослідження, державний та приватний сектори індустріальних країн Заходу змогли досягти у сфері організації трудового (виробничого) середовища, робочих місць та безпеки праці досить помітних результатів. Таким чином, комплекс гігієнічних факторів мотивації у професійному середовищі, визначений Ф. Герцбергом як об’єктивна даність, апіорі у країнах Заходу є звичайними умовами праці. Однак це не означає, що гігієнічні фактори не можуть мотивувати. Отже, професійні потреби не є абсолютними, вони мають динамічний характер, що на висновках стосовно гігієнічних факторів довів сам Ф. Герцберг.

Перелік гігієнічних факторів і факторів мотивації працівників призведе до складання їх індивідуального мотиваційного профілю, в якому поділ та ті чи інші фактори не матиме принципової різниці, оскільки вони відображатимуть лише суб’єктивні мотиваційні наміри, інтереси та очікування від конкретного професійного середовища, підсумовувати їх уявлення про можливі та бажані для них мотиватори та стимули. Як справедливо зазначає Л. Газгіреєва, “проблема управління полягає не в тому, аби узгодити внутрішню і зовнішню мотивацію, а в тому, яку з них по якій “налаштовувати” [25, с. 220].

Мета процесу зовнішньої мотивації, стимулювання, на наш погляд, полягає в тому, аби професійні потреби працівника, природа й походження яких можуть бути різноманітними [55], як і його мотиваційний профіль, власне бачення задоволення від праці спиралися не лише на бажання та зазіхання працівника (у чому хибність теорії мотивації Ф. Герцберга), а й на об'єктивне оцінювання сформованих на той час ціннісно-орієнтаційних та компетентнісних якостей. Через об'єкт-суб'єктне розуміння професійного розвитку стає більш зрозумілою система чинників, що безпосередньо формує суб'єктивні конкретні комплекси професійних потреб та задоволеності через оцінювання наявних ціннісно-орієнтаційних та компетентнісних якостей працівника, а отже, механізми формування та розвитку внутрішніх ціннісних, мотиваційних профілів.

Яке практичне значення мають висновки з теорії Ф. Герцберга в організації професійного розвитку та мотивації кадрів, у тому числі й кадрів публічної служби? Один з головних висновків для практики менеджменту персоналу полягає в тому, що потрібно забезпечувати належний рівень розвитку не лише мотивуючої, а й інших функцій професійного середовища. Зовнішню мотивацію та стимулювання до активної трудової (професійної) діяльності у кадрових технологіях слід здійснювати разом з об'єктивним оцінюванням ступеня сформованості ціннісно-орієнтаційних та компетентнісних якостей кадрів, під впливом яких відбувається формування адекватних професійних потреб, внутрішніх мотивацій працівника, внутрішнього мотиваційного профілю. Обґрунтовані професійні потреби, які спираються на реальну зовнішню оцінку або самооцінку компетентнісних якостей працівника, їх підтримка функціями професійного середовища зменшать ризик появи “необґрунтованих”, завищених порогів професійної задоволеності в уявленні працівника, сприятимуть формуванню реальних намірів, а отже, і професійної задоволеності, коли від професійної діяльності дістає задоволення і працівник, і організація, в якій він працює.



Здійснене нами дослідження, на наш погляд, в черговий раз довело, що теорія мотивації Ф. Герцберга не надає адекватного описання цього складного процесу, з академічної точки зору надто спрощує мотивацію трудової діяльності [82, с. 258–259]. Теорія Ф. Герцберга лише фіксує конкретний випадок мотиваційних намірів, мотиваційних інтересів та мотиваційних очікувань працівників конкретного виробничого підприємства зі шкідливими умовами праці. Досить спірним є її найменування у підручниках як “теорії мотивації”. Негативний стан факторів здоров’я (або гігієнічних факторів) та факторів мотивації в організації, як показав аналіз, не обов’язково зумовить професійне задоволення або невдоволення процесом праці. Навіть коли дія цих факторів є позитивною, то це, звичайно, позбавляє працівників зайвих негативних емоцій, не породжує їх, а тому індивідуально впливає на формування професійної задоволеності, може мотивувати чи не мотивувати досягнення вищих результатів трудової діяльності. Напрямом подальших розвідок у цьому напрямі є більш детальне дослідження формування професійної задоволеності, яка формується у взаємодії з усіма функціями професійного середовища, комплексом ціннісно-орієнтаційних та компетентнісних якостей персоналу не лише завдяки зовнішній мотивації, а й іншим функціям професійного середовища, визначених нами. Певним чином такий висновок доводиться самою теорією мотивації Ф. Герцберга.

### **3.2. Особливості використання класифікації потреб Д. Мак-Клелланда у професійній діяльності у сфері публічного управління**

Дослідження проблеми професіоналізації кадрів через структуру їхньої професійної мобільності дають змогу більш системно, з інших методологічних підходів розглянути професійні наміри не лише серед чинників формування та розвитку зовнішньої та внутрішньої мотивації персоналу, а й у процесі

професійного розвитку персоналу, зокрема персоналу органів публічного управління.

Аналіз теорії набутих потреб Девіда Мак-Клелланда з використанням структури професійної мобільності персоналу (як певної методологічної основи), об'єкт-суб'єктного підходу в дослідженні процесу професіоналізації кадрів дав змогу по-іншому оцінити його науковий доробок. Для цього здійснимо теоретичний аналіз видів потреб індивіда, визначених розробками Д. Мак-Клелланда, класифікації видів потреб індивіда згідно з видами його мобільності та різних сфер діяльності, у тому числі професійної.

Відповідно до теорії набутих потреб Д. Мак-Клелланд справедливо стверджує, що ще з раннього дитинства і протягом всього життя людини формуються певні види людських потреб. О. Колот, коментуючи наведену думку, з цього приводу зазначає: якщо батьки привчають дитину, наприклад, до самостійності, підтримують її починання, вони формують у неї потребу в позитивних досягненнях. Якщо дорослі сприяють вихованню в певної дитини почуття лідерства в дитячому колективі, то так починає формуватися майбутня потреба у владі [65]. Отже, можна зробити висновок, що початкові потреби людини, її внутрішні мотиваційні, потребо-мотиваційні, ціннісно-орієнтаційні якості формуються та динамічно розвиваються або деформуються у відповідному середовищі її існування та розвитку. Причому формування початкових потреб як одного з компонентів внутрішнього мотиваційного профілю може відбуватися як в усвідомленому, так і не в усвідомленому вигляді завдяки впливу лише батьків лише на стадії раннього дитинства, оскільки пізніше коло спілкування, соціальної та комунікативної взаємодії дитини розширюється разом із поглибленням та розширенням процесу соціалізації індивіда, адже процеси соціалізації та формування особистості є багатоканальними, багатофакторними.

На наш погляд, з часом індивід усвідомлено або неусвідомлено може частково або повністю відмовлятися від потреб,

установок, стимулів, наданих йому батьками, трансформуючи їх у власні уподобання, обираючи та набуваючи інших способів власної взаємодії у суспільстві, колективі, спираючись як на вплив ззовні (соціальне, професійне та інше оточення, середовища), так і на наявний власний рівень та спеціальність (напрям) здобутої освіти, життєвий, професійний, культурний, академічний досвід, життєві ситуації, що постійно змінюються.

У теорії Д. Мак-Клелланда, що розглядається, виокремлюються три групи потреб: у досягненні (успіху), співучасті (причетності) і владарюванні. Автор теорії свідомо віддає перевагу цим потребам, що належать до так званих потреб високого порядку згідно з ієрархією потреб А. Маслоу. Оскільки Д. Мак-Клелланд аналізував потреби громадян індустріально розвинених країн, можна одразу ж припустити спірність досить узагальненого твердження Д. Мак-Клелланда про те, що потреби нижчого порядку в сучасному суспільстві в основному задоволено. Тобто сам дослідник визнавав, що для країн, у яких потреби нижчого порядку під час професійної діяльності не задоволені, вказана теорія спрацьовувати не може.

Згідно з Д. Мак-Клелландом, якщо ці вищі потреби досить сильно розвинуті в людини, тобто мають постійний характер, то вони здатні суттєво впливати на її поведінку, активізувати та мотивувати професійну діяльність. Названі потреби розглядаються ним як набуті під впливом навчання, життєвих обставин і досвіду.

Перша група потреб – потреби в досягненні – виявляються, на думку Д. Мак-Клелланда, в намаганні людини виконувати поставлені перед нею завдання ефективніше, ніж вона це робила досі. Зазначимо, що згідно з видами мобільності, в яких розвивається індивід, потреби в досягненні можна поділити на: соціальні, професійні (або соціально-професійні), навчальні (академічні), соціокультурні та культурні.

Якщо ж сформовані потреби в досягненні розглядаються Д. Мак-Клелландом, беручи до уваги професійну сферу життє-

діяльності індивіда, то очевидно, що мова йде про професійно мобільний тип працівника, у якого на високому рівні, усвідомлено сформовані особисті ціннісно-орієнтаційні та компетентнісні якості, спрямовані на їх реалізацію у професійній сфері. Важливо і те, аби ці потреби мали сформований характер, зумовлювалися сформованим рівнем компетентнісних якостей, тобто усвідомленою професійною компетентністю. Ієрархії професійних потреб мають індивідуальний характер, можуть або не можуть складатися з певної структури потреб, яка у взаємодії з професійним середовищем може набувати динамічного характеру. Люди зі сформованою потребою досягнень:

– по-перше, прагнуть, як правило, самостійно визначати свої професійні цілі, спираючись переважно на комплекс професійних інтересів, намірів, професійного поклику, професійної придатності та професійної спрямованості індивіда;

– по-друге, згодом вибирають не прості, а дедалі складніші професійні цілі та завдання, оскільки мають потужно сформований комплекс компетентнісних якостей, вони володіють професійною научуваністю, тобто у них сформовано професійну мобільність в її вузькому розумінні (як загальну здатність швидко оволодівати новими посадовими компетенціями, професійними ролями, зразками поведінки та іншими професійно важливими якостями в межах однієї професії).

Тому логічно вважати, що люди з високим рівнем сформованості потреби в досягненні – інноватори не лише мають необхідні професійно важливі якості для прийняття управлінських рішень, їм не лише подобається, а вони можуть приймати рішення, беручи на себе персональну відповідальність, маючи при цьому внутрішню мотивацію, отримуючи задоволення від такої роботи.

Таким чином, з позиції тих середовищ, в яких формуються види мобільності людини: соціального, професійного (або соціально-професійного), академічного, соціокультурного, культурного, Д. Мак-Клелланд на основі проведених досліджень

дійшов висновку, який підтверджується сучасними дослідженнями чинників та умов виникнення мобільності індивіда: потребою в досягненні можна характеризувати не тільки окремих людей, а й цілі системи (середовища). Ті із середовищ (систем), що мотивують, активізують, адаптують, оцінюють, навчають, виховують персонал, іншими словами, формують та розвивають постійну потребу в досягненні у професійно та економічно активної частини населення, звичайно мають і високі показники розвитку.

Варто підкреслити, що у професійній сфері життєдіяльності людини наявність у працівників організації високої потреби в досягненні, справлятиме значний вплив на їхню професійну активність і результати праці, але ще не означатиме автоматичного досягнення високої результативності або ефективності професійної діяльності. Як вказувалося вище, сформованість професійних потреб перебуває, по-перше, у тісній взаємодії з іншими якостями ціннісно-орієнтаційної сфери професійно мобільного працівника, по-друге, з комплексом якостей його компетентнісної сфери, і по-третє, з професійним середовищем. Тому з цієї позиції важливо здійснювати безперервне оцінювання сформованості професійних потреб (наприклад потреб у досягненні) у працівників організації разом з оцінюванням комплексу компетентнісних якостей.

Тому професійну придатність працівника можна оцінювати як у вузькому розумінні – як комплекс ціннісно-орієнтаційних якостей, так і в широкому розумінні, разом з комплексом його компетентнісних якостей. Російський дослідник О. Єгоршин справедливо відніс потреби, мотивацію, спроможності, діяльність, стосунки та інститути до соціальних підсистем людини [45, с. 407], які тісно взаємодіють між собою. Комплексне професійне оцінювання ціннісно-орієнтаційної та компетентнісної сфер професіоналізму необхідне для того, аби не лише враховувати наявність потреби в досягненні в процесі добору персоналу та поточної атестації, сприяти її розвитку, а й оці-

нювати обумовленість, усвідомленість цих потреб з огляду на сформованість тих здібностей, професійно важливих якостей, професійної компетентності, професійної научуваності та професійної культури, які вказують на ступінь засвоєння працівником вимог до його посадової компетенції і вимог до професії. За таких умов, на наш погляд, державний або муніципальний (публічний) орган влади (організація) буде здатний управляти персоналом з метою зменшення спротиву нововведенням, пасивного ставлення працівників до роботи і недостатньої участі, орієнтувати персонал на видимий успіх, а оцінювання розвитку персоналу здійснювати на оцінюванні, наприклад, професійної успішності [199, с. 181], іншими словами – результативності та ефективності професійної діяльності. Демотивуючий вплив може справляти професійне середовище органу публічної влади (організації), але дослідники наближаються до розуміння його змісту, критеріїв оцінювання зазначеного впливу.

Потребу у співучасті Д. Мак-Клелланд виявляє у прагненні людини до дружніх відносин з оточенням. Отже, цей висновок підтверджує взаємопов'язаність у процесі формування професійно мобільного працівника його ціннісно-орієнтаційних та компетентнісних якостей, представлених нами у структурі професійної мобільності персоналу. Якщо потребу у співучасті розглядати у складі професійних потреб працівника, то її формування у цьому випадку відбувається у взаємному зв'язку з його професійною культурою, яка може виражатися й у прагненні людини до встановлення та підтримки дружніх стосунків з колективом. Аналогічну думку підтримує О. Колот, зазначаючи, що для людей з високою потребою у співучасті характерним є намагання встановлювати й підтримувати дружні відносини, прагнення до входження в об'єднання людей і участі в колективній роботі, їм важливо розуміти, що вони комусь потрібні, а оточення не байдуже до них [65]. Тому керівництво органу публічної влади в такому випадку повинне регулярно оцінювати рівень професійних потреб для розуміння їхньої внутрішньої іє-

рархії, і якщо потреби співучасті в підлеглих високі, створювати режим найбільшого сприяння для задоволення цієї потреби за умов сформованості у них відповідних компетентностей. Працівникам із високою потребою у співучасті важливо дати таку роботу, щоб вони постійно були в активній взаємодії з людьми, але варто оцінити, чи підкріплені вказані потреби наявною професійною компетентністю.

Потребу у владарюванні віднесено Д. Мак-Клелландом до головних набутих потреб. Виявом цієї потреби є прагнення контролювати дії людей, справляти вплив на їхню поведінку, брати на себе відповідальність за дії та поведінку інших. Виявлення таких потреб у структурі загальних професійних потреб індивіда особливо важливо у процесі професійного добору (відбору) на публічну службу, професійну діяльність у політико-адміністративній та публічній сферах.

Потреба у владі (владарювання), на думку Д. Мак-Клелланда, може мати дві крайнощі: перша – прагнення досягти максимуму влади та впливу на людей; друга – прагнення мати владні функції, відмовляючись від будь-якої відповідальності за дії персоналу. Тому, продовжує він, людей з високою мотивацією владарювання умовно можна поділити на дві групи. До першої належать ті, хто прагне влади задля самої влади, тобто задля необмеженого права підпорядковувати інших своїй волі. Такі люди намагаються продемонструвати передовсім свою силу і владу. Інтереси організації для них нерідко відходять на другий план. До другої групи належать люди, які прагнуть влади для виконання групових завдань. Вони задовольняють свою потребу у владарюванні тим, що визначають цілі колективу, ставлять завдання окремим виконавцям, самі беруть участь у процесі досягнення цілей. Але керівники повинні бути впевнені, що працівник має відповідну професійну компетентність для реалізації потреби володарювання.

Поділ професійних потреб, за Д. Мак-Клелландом, на потреби в досягненні, співучасті, владарюванні, є досить

умовним, він не виключає взаємодію однієї потреби з іншою, визначені ним потреби не мають ієрархічного підпорядкування на відміну від описань взаємодії потреб у змістових теоріях мотивації А. Маслоу, К. Альдерфера, і частково – теорії мотивації Ф. Герцберга. Навпаки, Д. Мак-Клелланд підкреслює необхідність урахування взаємного впливу всіх потреб на поведінку людей, але, власне, не вказує і не конкретизує ті сфери життєдіяльності індивіда, які й визначатимуть властивості, надто загально подають спрямованість зазначених ним потреб. Імовірніше за все, мова йде про професійні потреби. Якщо ж розглядати процес професіоналізації з позиції широкого процесу соціалізації індивіда, то потреб може бути й набагато більше. У професійній діяльності людина формує професійно мобільний тип поведінки, який визначається відповідно до структури професійної мобільності персоналу не тільки згідно з її професійними потребами, а й іншими якостями комплексу її ціннісно-орієнтаційних та компетентнісних якостей.

Якщо брати до уваги, що структури різних видів мобільності індивіда взаємодіють між собою у процесі соціального, професійного, академічного (освіта, навчання, самоосвіта), соціокультурного та культурного становлення індивіда, то формування комплексу різноманітних інтересів, що разом формують професійні інтереси, відбувається під впливом на них відповідних соціальних, академічних, соціокультурних та культурних інтересів. Тому досить спірним є положення теорії потреб Д. Мак-Клелланда про те, що якщо людина обіймає керівну посаду і відчуває високу потребу у владі, то для успішного виконання управлінської діяльності бажано, щоб потреба у співучасті була в неї відносно слабшою. На наш погляд, у такій композиції інтересів незрозумілими залишаються взаємозв'язки потреби у владі і потреби у співучасті з потребою в досягненні, які на індивідуальному рівні визначаються ще й ступенем сформованості певного комплексу ціннісно-орієнтаційних та компетентнісних якостей професіоналізму людини, визначених у структурі професійної мобільності персоналу.



Узагальнення суті змістових теорій мотивації вказує на те, що все розглянуте вище дає підстави виділити низку спільних положень і відмінностей у різних змістових теоріях мотивації. Спільним для них є посилання на те, що в основу внутрішньої мотивації покладено потреби конкретних людей, які в їхній свідомості перетинаються або перетворюються на певні групи, види інтересів чи ціннісних орієнтацій, формуючи в “Я-концепції” індивіда (або в концепції “Я-професіонал”) сферу “Я хочу”, “Я бажаю”. Цей блок якостей різною мірою зумовлює прагнення людей до певних усвідомлених дій у певній сфері прикладення їхніх бажань, спонукань та набутої компетентності. Але формування потреб розглядається вказаними вченими переважно у професійній сфері, без урахування ними інших соціальних, соціально-професійних, культурних, соціально-культурних, навчальних аспектів аналізу діяльності індивіда, які, безперечно, позначатимуться на формуванні професійних інтересів. Таку можливість надає розгляд професійної діяльності індивіда в аспекті взаємних впливів указаних вище видів мобільності індивіда згідно зі структурами цих видів мобільності.

У всіх змістових теоріях мотивації наводяться структура потреб, їх характеристика і зв'язок з мотивацією трудової (професійної) діяльності, що нами сприймається як спірний висновок. По-перше, мотивація є внутрішня та зовнішня. По-друге, формування та оцінювання професійних або інших намірів людини має розглядатися не відносно взаємодії потреб, їх задоволення та виникнення внутрішньої мотивації, а формуватися та оцінюватися у поєднанні з комплексом компетентнісних якостей, сформованість яких дасть змогу оцінити, наскільки обумовленими є наявні професійні наміри у складі ціннісно-орієнтаційних якостей, і наскільки працівник вимагає саме тієї зовнішньої мотивації, якої він бажає і якої він вартий залежно від сформованої у нього компетентнісної сфери. Ця сфера, як і ціннісно-орієнтаційна, однаковою мірою впливає на сформованість професіоналізму та професійної мобільності персоналу.

Зовнішня ж мотивація з боку професійного середовища повинна спрямовуватися на працівника з урахуванням конкретного профілю ціннісно-орієнтаційних якостей цього працівника, які в цілому відображають його індивідуальний мотиваційний профіль. Висловлені нами думки перетинаються з думкою зарубіжних дослідників, які справедливо зазначили, що людина одразу не працює, основна проблема полягає у доборі та розміщенні співробітників, і варто підбирати роботу під людину [207, с. 276]. Також і зовнішню мотивацію потрібно підбирати під людину.

О. Колот має рацію, визначивши помітну певну кореляцію в класифікації потреб людей (рис. 5). Водночас змістові теорії мають і суттєві відмінності. Так, у теорії Маслоу потреби розміщено ієрархічно і порядок задоволення потреб спрямовано знизу вгору. Поведінку людини визначає переважно найнижча незадоволена потреба ієрархічної структури.

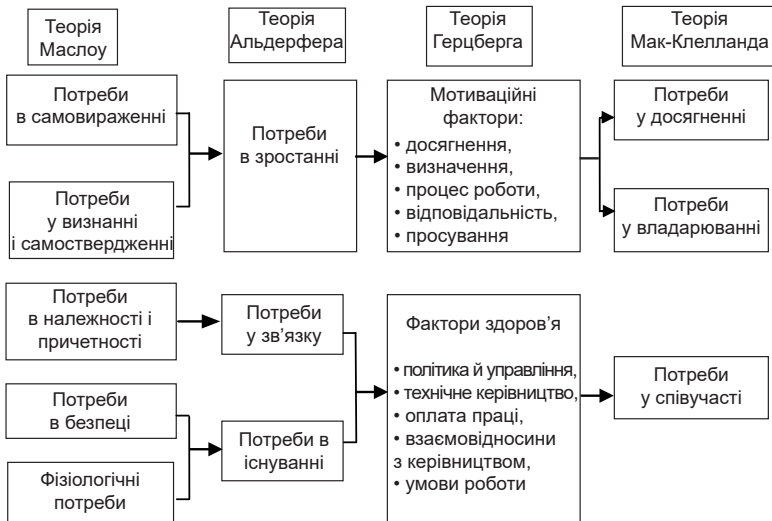


Рис. 5. Співвідношення груп потреб у змістових теоріях мотивації (згідно з О. Колотом [65])

У теорії Альдерфера також існує певна ієрархія потреб. Однак принциповим положенням його теорії є твердження про те, що рух до задоволення потреб може спрямовуватися як знизу вгору, так і згори донизу в тому разі, коли задоволення потреб вищого рівня є неможливим з об'єктивних причин, тобто і він, як і Д. Мак-Клелланд, акцентує увагу на змісті ймовірних мотиваційних профілів певної професійної групи, а не мотиваційному профілі, який можна керівникам, менеджерам організацій використати як основу для зовнішнього мотиваційного впливу на підлеглих у різних професіях. Наявність двох напрямів руху задоволення потреб, на думку К. Альдерфера, відкриває додаткові можливості для зовнішньої мотивації праці, але ми переконані, що на цьому можливості зовнішньої мотивації не закінчуються.

Д. Мак-Клелланд запропонував власну класифікацію потреб людини, де пріоритет віддається потребам вищого порядку, оскільки потреби нижчого порядку в розвинутих країнах в основному задоволено. Тому ця теорія не може застосовуватися у тих країнах, які не належать до розвинутих, у яких не створено законодавчих, нормативно-правових гарантій забезпечення умов праці, а працедавці не зацікавлені у задоволенні, наприклад, фізіологічних потреб, потреб в існуванні, потреб у професійному зростанні, безпеці та потреб більш високого порядку. Поява, формування й розвиток потреб вищого порядку (досягнення, співучасті, владарювання), на наш погляд, відбуваються не лише під впливом навчання й життєвого досвіду, а й зовнішнього оцінювання, адаптації, мотивації, активізації, виховання. Однак варто погодитися з тим, що відмітною особливістю та перевагою цієї теорії є те, що вплив потреб на поведінку людей розглядається не ізольовано, а як результат їхньої комплексної взаємодії [65, с. 38].

Як указують результати досліджень, проведених серед професійних службовців в Україні, негативний вплив на формування професійних інтересів, переваг персоналу органів публічної влади справляють реорганізації, відсутність чітких та

зрозумілих нормативно-правових документів по роботі з кадрами, наприклад професійно-кваліфікаційних характеристик посад, регламентів, посадових інструкцій, погано підібраний колектив, неможливість оперативно підвищити професійну кваліфікацію, невизначеність кар'єрного просування, тобто все те, що залежить від умов праці персоналу.

Таким чином, лише наявності інтересів, бажання працювати в органах публічної влади перед взяттям людини на службу недостатньо для побудови нею успішної професійної кар'єри. Важливо оцінити, чи має кандидат для виконання посадових обов'язків необхідні якості, потенціал, професійну компетентність, чи має він професійну научуваність. Отже, з огляду на здійснений аналіз можемо зробити висновок про існування різних потреб публічних службовців, які визнаються основними видами їхньої діяльності. Це соціальні, соціокультурні, культурні, академічні, професійні та соціально-професійні потреби, які в процесах соціального становлення та професійної соціалізації індивіда у сфері публічного управління перебувають у постійній взаємодії. Також у взаємодії перебувають потреби людей, які можуть стосуватися цих визначених видів діяльності.

Самі ж потреби як полісистемний об'єкт, на наш погляд, можуть бути: переважно вродженими та набутими; усвідомленими або неусвідомленими; постійними і тимчасовими; структурованими (ієрархієзованими) чи не структурованими; спрямованими на певну сферу життєдіяльності індивіда чи на кілька сфер відразу; обумовленими компетентнісною сферою (сукупністю певних компетентностей (соціальних, культурних, професійних та ін.) індивіда чи не обумовленими ними.

З позиції дослідження професійних потреб у сфері професійної діяльності у публічному управлінні актуальним є дослідження таких потреб: у професійній мотивації, у професійній адаптації, у професійній активізації, у професійному оцінюванні, у професійно-кваліфікаційному та професійно-посадовому розвитку, у професійному навчанні та вихованні.

### **3.3. Особливості використання класифікації потреб К. Альдерфера у професійній діяльності у сфері публічного управління**

Різноманітним аспектам проблеми взаємовідношень понять “професійні потреби”, “професійна задоволеність”, “професійна мотивація” персоналу присвятило свої наукові праці чимало вітчизняних та зарубіжних дослідників: Ф. Тейлор, Ф. Гілберт, Д. МакГрегор, У. Оучі, Е. Мейо, К. Альдерфер, Є. Ільїн, В. Воронкова, М. Маренков, А. Маркова, А. Колот, М. Косаренко, О. Турчинов, С. Шапіро.

Дослідження проблеми професіоналізації кадрів через структуру їхньої професійної мобільності дали змогу системно, з інших методологічних підходів розглянути професійні потреби не лише серед чинників формування і розвитку зовнішньої та внутрішньої мотивації персоналу, а й серед чинників процесу професійного розвитку персоналу, зокрема персоналу органів публічного управління.

Здійснено теоретичний аналіз видів потреб індивіда, визначених розробками К. Альдерфера, порівняємо ці потреби з потребами, визначеними А. Маслоу, Д. Мак-Клелландом, класифікуємо види потреб індивіда згідно з видами його мобільності, різних сфер діяльності, у тому числі професійної.

Теорія К. Альдерфера, що отримала назву “Теорії ERG” (від англійських слів *existence* – існування, *relatedness* – взаємозв’язки і *growth* – ріст), як і теорія А. Маслоу, побудована на класифікації та аналізі потреб, обґрунтуванні їх впливу на поведінку працівників. К. Альдерфер виокремлює три групи потреб:

- 1) потреби в існуванні;
- 2) потреби у зв’язку;
- 3) потреби у зростанні [3, с. 259; 4, с. 364; 5, с. 65].

Теорії А. Маслоу, К. Альдерфера та Д. Мак-Клелланда мають певні загальні риси. Так, ці теорії вказують на те, що індивід формує власні індивідуальні потреби послідовно, схожими є й

групи потреб, виділені вказаними науковцями: потреби в існуванні К. Альдерфера кореспондуються з первинними потребами в піраміді потреб А. Маслоу, зокрема з фізіологічними та потребами безпеки. Аналогічних потребам в існуванні у теорії потреб Д. Мак-Клелланда немає. У теорії Д. Мак-Клелланда, нагадаємо, виокремлюються три групи потреб: у досягненні (успіху), співучасті (причетності) і владарюванні. Д. Мак-Клелланд свідомо віддає перевагу цим потребам, що належать до так званих потреб високого порядку згідно з ієрархією потреб А. Маслоу. Підкреслимо, що поділ професійних потреб, за Д. Мак-Клелландом, є досить умовним, цей поділ не дає змоги розрізнити базові, вроджені та набуті, або первинні та вторинні потреби [1, с. 41]. Водночас поділ потреб, здійснений Д. Мак-Клелландом, не виключає взаємодії однієї потреби з іншою, всі три рівні потреб можуть мати суттєве значення у певний відрізок часу [3, с. 259], визначені ним потреби не мають ієрархічного підпорядкування на відміну від описань взаємодії потреб у змістових теоріях мотивації А. Маслоу, К. Альдерфера.

Група потреб зв'язку (К. Альдерфер) повністю чи частково кореспондується з групою потреб у належності і причетності (А. Маслоу), потребами у співучасті (Д. Мак-Клелланд). Згідно з К. Альдерфером, потреби у зв'язку впливають із соціальної природи людини, її природного намагання бути членом сім'ї, колективу, мати друзів, налагодити добрі стосунки з керівництвом та підлеглими. До цієї групи потреб можна віднести також ту частину потреб у визнанні і самоствердженні з піраміди А. Маслоу, що пов'язана з прагненням людини належати до певних неформальних груп, партій, з утвердженням людини як особистості.

Потребу у співучасті Д. Мак-Клелланд виявляє у прагненні людини до дружніх відносин з оточенням. Цей висновок підтверджує взаємопов'язаність у процесі формування професійно мобільного працівника його ціннісно-орієнтаційних та компетентнісних якостей, представлених нами у структурі професійної мобільності персоналу [6, с. 50]. Якщо потребу у спів-

участі розглядати у складі професійних потреб працівника, то її формування відбувається під впливом професійної спрямованості людини у її взаємному зв'язку з її професійними намірами, професійними очікуваннями, професійними інтересами, професійною придатністю (як ціннісно-орієнтаційними якостями) та професійною культурою (етичною поведінкою як її компонентом), яка у цьому випадку виражається й у прагненні людини до встановлення та підтримки дружніх стосунків з колегами.

Аналогічної думки дотримується О. Колот, зазначаючи, що для людей з високою потребою у співучасті характерним є намагання встановлювати й підтримувати дружні відносини, прагнення до входження в об'єднання людей і участі в колективній роботі, їм важливо розуміти, що вони комусь потрібні, а оточення не байдуже до них [2]. Тому керівництво органу публічної влади (організації) в такому випадку повинне регулярно оцінювати рівень професійних потреб для розуміння їх внутрішньої ієрархії, і якщо потреби у співучасті, зв'язку, належності та причетності в підлеглих високі, створювати режим найбільшого сприяння для задоволення цієї потреби за умов сформованості у них відповідних компетентностей. Працівникам із високою потребою у співучасті, зв'язку, належності та причетності важливо дати таку роботу, щоб вони постійно були в активній взаємодії з людьми, але варто оцінити, чи підкріплені вказані потреби як мінімум наявно сформованими професійною компетентністю, професійною культурою, іншими словами – чи здатні вони до такої взаємодії.

Потреби у зростанні в теорії К. Альдерфера частково кореспондуються з потребами у визнанні і самоствердженні в теорії А. Маслоу та потребами в досягненні в теорії Д. МакКлелланда. Вони пов'язані з прагненням до задоволення статусних мотивів, з намаганням досягти впевненості в собі, самоствердитися та самовдосконалитися. Виділені К. Альдерфером три групи потреб як і в теорії А. Маслоу мають певну ієрархічність. Проте є і принципова різниця: в теорії А. Маслоу

рух від однієї потреби до іншої відбувається тільки знизу вгору. Після досягнення першочергової мети, тобто задоволення потреби нижчого рівня, настає черга задоволення потреби вищого рівня і саме це згідно з теорією А. Маслоу є основною спонукальною силою поведінки. За теорією К. Альдерфера незадоволення потреби верхнього рівня збільшує силу впливу потреби нижчого рівня і на задоволення її переключаються свідомі дії людини. Отже, відповідно до теорії К. Альдерфера ієрархія потреб відображає рух не тільки від нижнього до верхнього рівнів потреб, а й рух у зворотному порядку, тобто посилення стимулювальної дії цілком конкретних “нижніх” потреб, якщо не задоволено “верхні” потреби, а то й вплив всіх визначених потреб на діяльність індивіда одночасно.

Потреби в досягненні виявляються, на думку Д. Мак-Клелланда, в намаганні людини виконувати поставлені перед нею завдання ефективніше, ніж вона це робила досі. Зазначимо, що згідно з видами мобільності, в яких розвивається індивід, потреби в зростанні, досягненні, визнанні і самоствердженні можна поділити на соціальні, професійні (або соціально-професійні), навчальні (академічні), соціокультурні та культурні.

Якщо ж сформовані потреби у визнанні і самоствердженні, зростанні, досягненні розглядаються А. Маслоу, К. Альдерфером та Д. Мак-Клелландом, беручи до уваги професійну сферу життєдіяльності індивіда, то очевидно, що мова йде про професійно мобільний тип працівника, у якого на високому рівні усвідомлено сформовані особисті ціннісно-орієнтаційні та компетентнісні якості, спрямовані на їх реалізацію у професійній діяльності у свідомо визначеній ним професійній сфері. На наш погляд, важливим є те, аби ці потреби мали цілісний сформований характер, зумовлювалися сформованим рівнем компетентнісних якостей, тобто усвідомленою професійною компетентністю. Ієрархії професійних потреб мають індивідуальний характер, можуть або не можуть складатися з певної структури потреб, яка у взаємодії з умовами конкретного професійного середовища може набувати динамічного характеру.



Люди зі сформованою потребою у визнанні і самоствердженні, зростанні, досягненні, по-перше, прагнуть, як правило, самостійно визначати свої професійні цілі, спираючись переважно на комплекс якостей їхньої ціннісно-орієнтаційної сфери: професійних інтересів, намірів, професійного поклику, професійної придатності та працездатності, професійної спрямованості індивіда; а, по-друге, згодом вибирають не прості, а дедалі складніші професійні цілі та завдання, оскільки володіють потужно сформованим комплексом компетентнісних якостей, професійною научуваністю, тобто у них сформовано професійну мобільність у вузькому розумінні (як загальну здатність швидко оволодівати новими посадовими компетенціями, професійними ролями, зразками поведінки та іншими професійно важливими якостями в межах однієї професії). Тому логічно вважати, що люди з високим рівнем сформованості потреби у визнанні і самоствердженні, зростанні та досягненні – це інноватори, транспрофесіонали, “креативний клас” у складі певної соціально-професійної (професійної) групи. Вони не лише володіють необхідними професійно важливими якостями для прийняття управлінських рішень, їм не лише подобається, а вони здатні приймати рішення, беручи на себе ініціативу, персональну відповідальність, маючи при цьому потужну внутрішню мотивацію, усвідомлюючи цінність даної професійної діяльності, отримуючи задоволення від такої роботи.

Зробимо висновок, що з позиції різних середовищ, у яких формуються види мобільності людини: соціального, професійного (або соціально-професійного), академічного, соціокультурного, культурного, Д. Мак-Клелланд на основі проведених досліджень дійшов висновку, який підтверджується сучасними дослідженнями чинників та умов виникнення мобільності індивіда: потребою в досягненні можна характеризувати не тільки окремих людей, а й цілі системи (середовища). Такий висновок, на наше переконання, такою самою мірою стосується потреб у зростанні (К. Альдерфер), потреб у визнанні і самостверджен-

ні (А. Маслоу). Ті із середовищ (систем), що здатні підібрати необхідний кваліфікований персонал, орієнтують, мотивують, активізують, адаптують, оцінюють, навчають, виховують його, іншими словами, формують та розвивають постійну потребу в досягненні у професійно та економічно активної частини населення, звичайно мають і високі показники розвитку.

Процес руху вгору за рівнями потреб К. Альдерфер називає процесом задоволення потреб, а руху донизу – процесом фрустрації, тобто поразки (рис. 6). Наявність двох напрямків руху для задоволення потреб відкриває додаткові способи внутрішньої мотивації (або самомотивації) професійної діяльності. Так, якщо в органі публічного управління (організації) немає достатніх можливостей для задоволення потреб у зростанні працівника, то він може не лише зосередити свої дії на повнішому задоволенні потреб у зв'язку чи потреб нижчого рівня, а змінити місце своєї роботи, навіть професію (рухаючись у межах міжпрофесійного типу професійної мобільності).

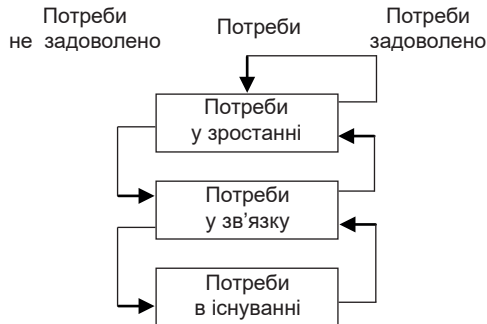


Рис. 6. Схема теорії К. Альдерфера

Отже, теорія К. Альдерфера побудована на класифікації та аналізі потреб, обґрунтуванні їх впливу на поведінку працівників. На наш погляд, професійні та інші потреби впливають не

тільки на професійну поведінку, а й на комплекс інших професійно важливих якостей, які визначають сформованість таких системних та складнокомпонентних якостей персоналу, якими є їхні професійна культура, професійна компетентність, а отже, професіоналізм та професійна мобільність. Варто підкреслити, що у професійній сфері життєдіяльності людини наявність у працівників органу публічного управління (організації) високої потреби у визнанні і самоствердженні, зростанні та досягненні справлятиме значний вплив на їхню професійну активність і результати праці, але ще не означатиме автоматичного досягнення високої результативності або ефективності професійної діяльності. Така думка обґрунтовується тим, що сформованість професійних потреб перебуває, по-перше, у тісній взаємодії з іншими якостями ціннісно-орієнтаційної сфери професійно мобільного працівника (професіонала), по-друге, з комплексом якостей його компетентнісної (або діяльнісної, операційної) сфери професіоналізму, і, по-третє, з професійним середовищем. Тому з цієї позиції важливо здійснювати безперервне оцінювання сформованості професійних потреб (наприклад потреб у визнанні і самоствердженні, досягненні, зростанні) у працівників органу публічної влади (організації) разом з оцінюванням комплексу якостей з використанням компетентнісного або діяльнісного підходу.

Як справедливо вказує А. Колот, теорія К. Альдерфера має достатньо і прихильників, і критиків. Варто погодитися в думкою першого, що знання змісту та сутності цієї теорії є корисним не тільки для практики, а й для теорії управління (зокрема управління персоналом), оскільки є чимало її емпіричних підтверджень. Дотримання положень цієї теорії потребує від менеджерів пошуку ефективних форм зовнішньої професійної мотивації та професійної орієнтації, активізації, навчання, виховання, оцінювання діяльності підлеглих за умов, коли з об'єктивних чи суб'єктивних причин не можуть бути задоволені їхні потреби більш високого рівня. Варто усвідомлювати походження та зміст намірів індивіда згідно з видами мобіль-

ності, в яких він розвивається. Потреби у зростанні, досягненні, визнанні і самоствердженні можна поділити на соціальні, професійні (або соціально-професійні), навчальні (академічні), соціокультурні та культурні. Звідси можемо зробити висновок про існування різних потреб публічних службовців, які визнаються основними видами їхньої діяльності. Це соціальні, соціокультурні, культурні, академічні, професійні та соціально-професійні потреби, які у процесах соціального становлення та професійної соціалізації індивіда у сфері публічного управління перебувають у постійній взаємодії між собою. Також у взаємодії перебувають потреби людей, які можуть стосуватися цих визначених видів діяльності.

Самі ж потреби як полісистемний об'єкт, на наш погляд, можуть бути: переважно вродженими та набутими; усвідомленими або неусвідомленими; постійними і тимчасовими; структурованими (ієрархізованими) або не структурованими; спрямованими на одну сферу життєдіяльності індивіда чи на кілька сфер одразу; обумовленими компетентнісною сферою (сукупністю певних компетентностей (соціальних, культурних, професійних та інших) індивіда чи не обумовленими ними.

Особливу увагу варто приділити визначенню того, настільки обґрунтованими є професійні та інші потреби персоналу, як вони співвідносяться зі сформованістю ціннісно-орієнтаційної, компетентнісної та діяльнісної (або операційної) сфер його професіоналізму. Розробка практичних підходів щодо узгодження професійних намірів, професійної мотивації з професійним оцінюванням та професійним задоволенням персоналу органів публічної влади зумовлює конкретні напрями подальших досліджень.

З позиції дослідження професійних потреб у сфері професійної діяльності у сфері публічного управління актуальним є дослідження таких потреб: у професійній мотивації, у професійній адаптації, у професійній активізації, у професійному оцінюванні, у професійно-кваліфікаційному та професійно-посадовому розвитку, у професійному навчанні та вихованні.

## Розділ 4

# ПРОФЕСІЙНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ: ПІДХОДИ ДО РОЗУМІННЯ ЗМІСТУ

### 4.1. Наукові підходи та методи до визначення поняття “професійне середовище публічної служби (органу публічної влади)”

Кількість наукових праць, предметом яких є дослідження різних аспектів професійного середовища як важливого чинника забезпечення діяльності та результативності, ефективності роботи організації та її персоналу, останнім часом зростає. Надто актуальною залишається проблема створення сприятливого професійного середовища в публічних органах влади в Україні.

Сучасний стан розвитку цього наукового напрямку вимагає вирішення проблеми розробки концептуальних, теоретичних та методологічних підходів до визначення поняття “професійне середовище”, зокрема професійного середовища публічної служби (органу публічної влади), теоретичних основ класифікації професійних середовищ.

*Структурний підхід* відповідає на запитання: “хто робить?”, тобто хто (який структурний підрозділ) має за характером професійної спеціалізації виконувати певну функцію, вирішувати завдання. Такий підхід базується на принципі домінування ролі різних типів організаційної структури при вирішенні завдань організації [184, с. 266]. З цієї позиції створення та діяльність кожного структурного підрозділу має спрямовуватися на виконання визначених місії, функцій, завдань, повноважень, компетенції і т. ін. Нерідко структурний підхід реалізовується у визначенні певної структури (як впорядкованого, систематизованого переліку, сукупності, комплексу, а то й системи), процесів, явищ, дій, норм, а також функцій, завдань, а сама структура покладається в основу певної системи.

Так, в основу системи управління персоналом, запропонованої А. Кібановим, покладено структурний підхід до визна-

чення професійного середовища з позиції забезпечення ним роботи з кадрами: підсистема планування і маркетингу персоналу (з переліком комплексу відповідних функцій. – *Авт.*); підсистема наймання та обліку персоналу; підсистема трудових відносин; підсистема умов праці; підсистема розвитку персоналу; підсистема мотивації та стимулювання персоналу; підсистема соціального розвитку; підсистема розвитку організаційних структур управління; підсистема правового забезпечення управління персоналом; підсистема інформаційного забезпечення управління персоналом [62].

Коментуючи наведений підхід А. Кібанова, вкажемо на те, що ми свідомо не звертатимемо уваги на невластиві публічним органам влади функції підсистем. З наведеного переліку функціональних підсистем зрозуміло, що цей поділ є і науково обґрунтованим, системним, але у ньому деякі підсистеми виконують схожі (споріднені, а то й взаємозалежні функції). Так, схожими за змістом та спрямованістю на персонал є функція “проведення аудиту персоналу” (підсистеми планування й маркетингу персоналу), функція “організація співбесіди, оцінки, відбору та прийому персоналу” (підсистеми наймання й обліку персоналу), функція “соціально-психологічна діагностика” (підсистеми трудових відносин), “оцінка кандидатів на вакантну посаду”, поточна періодична оцінка результатів діяльності і трудового потенціалу персоналу, атестація (підсистеми розвитку персоналу). Завдяки цьому неважко зробити висновок, що деякі з однорідних функцій можуть належати різним функціональним підсистемам, а функції управління притаманні всім функціональним підсистемам.

Цей висновок особливо стосується безпосередньої взаємозалежності деяких з функціональних підсистем системи управління персоналом у процесі їх впливу на професійну діяльність, процес професіоналізації персоналу. Так, на наш погляд, спорідненими та взаємозалежними функціональними підсистемами також є: підсистема наймання й обліку персоналу,

підсистема трудових відносин, підсистема розвитку персоналу, підсистема мотивації та стимулювання персоналу. На наш погляд, цю систему варто назвати підсистемою професійного розвитку персоналу, яка б акумулювала в собі всі ті функції, які б впливали на процес формування та розвитку професійно важливих якостей, здібностей, професійної культури (культурної мобільності), професійної компетентності, а отже, на професіоналізм та професійну мобільність персоналу.

Таким чином, структурний підхід до визначення професійного середовища може включати його розуміння як певних структурних підрозділів, спрямованих на виконання певних функцій, завдань (загальних та специфічних) тощо, так і власне розуміння структури останніх, їх описання, визначення важливості, послідовності в реалізації загальної місії, цілей діяльності публічного органу (його структурного підрозділу).

Сутність *нормативного підходу* полягає в тому, що він дає змогу віднайти ті найсуттєвіші ознаки його загальної побудови, яким професійне середовище повинне відповідати в ідеалі. Цей метод орієнтує керівництво публічного органу на розроблення відповідного ідеалу устрою професійного середовища, напрямів його втілення згідно з цінностями, нормами та ін., встановленими у певній сфері професійної діяльності, наприклад в органах публічного управління, органах місцевого самоврядування. Нормативний метод передбачає нормативно-правову розробку та застосування нормативів, що визначають, наприклад, склад і зміст функцій у здійсненні як загальних і специфічних функцій та завдань управління, визначених Положенням про орган публічної влади (або його структурний підрозділ), так і загальних та специфічних функцій, завдань в управлінні персоналом; тип організаційної структури, критерії побудови структури апарату управління органу публічної влади в цілому і систем управління персоналом, поділ та кооперацію праці керівників та працівників структурних підрозділів по роботі з персоналом публічної служби. В основу методу

покладено доведено на практиці норму керованості для органу управління, ступінь централізації функцій, кількість ступенів і ланок у системі управління, розміри структурних підрозділів служб забезпечення, порядок підлеглих та взаємного зв'язку цих структурних підрозділів.

Серед *нормативних елементів професійного середовища* можна виокремити системи (підсистеми) професійного розвитку персоналу, юридичного (нормативно-правового), адміністративного, функціонального, інформаційного, організаційного, соціального, фінансового, технічного забезпечення діяльності публічного органу (або забезпечення професійної діяльності його персоналу). Іншими є *професійно-діяльнісні норми для персоналу* (професійна культура (норми поведінки), професійна компетентність, професійні наміри, норми (стандарты) професійної діяльності в цілому, профілі компетенцій, посадові інструкції та ін.). Зауважимо, що такий підхід з елементами моделювання до змісту та призначення професійного середовища в цілому є дещо прогностичним, але він недостатньо сприяє вирішенню конкретних науково-практичних завдань: визначенню меж, побудови (структури), сутності, норм, призначення професійного середовища, іншими словами, поясненню того, навіщо потрібне професійне середовище.

Науковці вважають, що більш конструктивним і логічним у процесі переходу від аналізу до проблем визначення норм, структури професійного середовища, є *функціональний підхід*, можливість застосування якого до визначення професійного середовища, його структури доведено нами у попередніх публікаціях, хоча вони стосувалися функцій професійного середовища, необхідних для процесу формування та розвитку професіоналізму, професійної мобільності персоналу [195].

Функціональний підхід відповідає на запитання: “Що робити?”. У функціональному підході на основі попереднього досвіду, аналогів або певних теоретичних стандартів встановлюється певний вихідний набір типових внутрішніх та зовніш-



ніх функцій, які деталізуються та пов'язуються з конкретним органом публічної влади, його структурними підрозділами. Ідея функціонального підходу полягає у визначенні меж між структурними підрозділами за принципом функціональних областей [184, с. 267]. Функціональний підхід, на відміну від нормативного, робить наголос на практичній діяльності, дає змогу виявити ті якості або властивості, якими професійне середовище наділене як реальний суб'єкт управління.

Так, український дослідник В. Лук'яніхін розглядає перебування персоналу крізь призму лише адміністративних функцій організації. Це підвищення по службі, пониження, переведення, припинення трудового договору [79]. Управління персоналом, вважає В. Воронкова, охоплює більш широкий спектр функцій: від прийому до звільнення кадрів: найом, відбір і прийом персоналу; ділова оцінка персоналу при прийомі, атестації, підборі; профорієнтація і трудова адаптація; мотивація трудової діяльності персоналу та її використання; організація праці і дотримання ділових відносин; управління конфліктами і стресами; забезпечення безпеки персоналу; управління нововведеннями в кадровій роботі; навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів; управління кар'єрою, службово-професійним просуванням; управління поведінкою персоналу в організації; управління соціальним розвитком кадрів; вивільнення персоналу. Зауважимо, що, на думку В. Воронкової, концепція управління персоналом організації передбачає аналіз забезпечення: інформаційного; технічного; нормативно-методичного; правового; документознавчого забезпечення системи управління персоналом [174, с. 44–45], що може реалізовуватися як у визначенні системи певних структурних підрозділів, так і через виконання аналогічного комплексу функцій органу публічної влади (та його структурних підрозділів), і як норма в управлінні персоналом.

Отже, виходячи з цього підходу у системі (структурі, комплексі) функцій професійного середовища можна виділити

три основних моменти, на які, власне, і спрямовані зазначені функції:

- 1) статус професійного середовища у загальній місії органу публічної влади;
- 2) роль та значення професійного середовища;
- 3) спрямованість професійного середовища (зовнішня та внутрішня).

Як слушно зауважує Г. Атаманчук, “структурні підрозділи не здійснюють компетенцію державного органу, а з професійного погляду забезпечують діяльність керівної ланки” [4, с. 212]. Отже, функції (як і компетенції) органу публічної влади не повинні поділятися між його структурними підрозділами, порушуючи єдність волі, логіку рішень та впорядкованість відповідальності. Функціональний підхід може поєднуватися із системним, структурним, структурно-функціональним, процесним та іншими науковими підходами.

Оскільки функції повинні виконувати або елементи організації, або групи елементів, об’єднані в деякі підрозділи, то для виконання складних завдань елементи обов’язково необхідно об’єднувати в деякі структури. Так виникає *структурно(системно)-процесний підхід*, який неминуче переймає деяку частину недоліків структурного. Структурно-функціональна схема була і є основою побудов технік організації та організаційних технологій як класичної, неокласичної, так і сучасної ситуаційної теорії менеджменту.

Сутність *біхевіористського методу* полягає у вивченні вже сформованих професійних середовищ за допомогою конкретного дослідження поведінки окремих особистостей і професійних (або соціально-професійних) груп; моделюванні норм, структури (побудови), функцій професійних середовищ виходячи з необхідності формування бажаної професійної культури або професійної поведінки як одного з основних показників наявного відображення сформованості професійної культури працівника.

“Організаційна (корпоративна) культура”, яка і є відображенням комплексів ментальних, культурних, соціально-психологічних, поведінкових, морально-етичних та інших якостей персоналу, визначена багатьма класиками сучасного менеджменту персоналу (Е. Шейн, Д. Бріклі, К. Камерон, Р. Куїнн, Д. Кроул, С. Сміт, Дж. Зіммерман, Дж. Фітзіммонс, В. Веснін, С. Самігін, В. Слинков, Г. Хаєт, П. Шлендер, В. Лукашевич та багато інших) і є однією з головних умов розвитку сучасної організації.

Організаційна (корпоративна) культура впливає на ступінь реалізації цінностей та цілей органу публічної влади (організації), з одного боку, безпосередньо, а з другого – через удосконалення управління персоналом; центральний фактор усієї системи – особистість співробітника, що розглядається як складна унікальна система, як самоцінне явище, носій професійної культури. Співробітник організації здійснює якусь частину її діяльності, але одночасно він засвоює власну роль, значення та можливості в організації, забезпечує зв’язок між різними чинниками, що забезпечують розвиток організації і, нарешті, у процесі праці творить самого себе, свою особистість, збагачуючи або втрачаючи сформованість значного комплексу особистих та професійних якостей, включаючи ментальні та соціально-психологічні.

Імовірно, що цьому аспекту в сучасній публічній службі України не приділяється належної уваги. Такий стан у цілому відображає загальний рівень культури країни, яка трансформується у нерозуміння важливості культури організації у процесі її функціонування, якості та результативності роботи, у процесі професіоналізації кадрів. Але, на наш погляд, якості, що вказують на сформованість професійної культури в інституційному середовищі публічної служби, мають формуватися свідомо, цілеспрямовано, комплексно, з використанням системного підходу, реалізуючись через систему функцій управління персоналом, які виконуються відповідними структурними підрозді-

лами, відображаються у нормативно-правовій базі, механізмах (процедурах) кадрової роботи, в загальному процесі управління процесом їх професіоналізації та розвитку професійної мобільності.

Біхевіористський підхід може поєднуватися з іншими підходами, у тому числі із соціокультурним, коли постають питання типологізації професійного середовища згідно з типами (видами) культури державного органу (організаційної культури). В основу біхевіористського методу, на наш погляд, мають бути покладені такі парадигми:

- 1) професійна діяльність має особистісний вимір;
- 2) домінуючими мотивами професійної поведінки є як ступінь сформованості комплексу психологічних, внутрішніх мотивів (ціннісно-орієнтаційних, потребо-мотиваційних якостей), сформованість яких перебуває у тісній взаємодії з комплексом компетентнісних якостей, включаючи професійну культуру (культурну мобільність), що комплексно позначається на діяльнісних характеристиках персоналу;
- 3) важливими об'єктивними чинниками процесу формування відповідної поведінки персоналу є чинники професійного середовища, необхідні в процесі розвитку його професіоналізму та професійної мобільності, серед яких особливе значення має професійне виховання;
- 4) явища у професійному розвитку можуть вимірюватися кількісно, що передбачає використання кількісних методів дослідження.

*Процесний підхід* (А. Файоль) включає розуміння управління як універсального процесу, який складається з певних управлінських функцій: планування, організації, розпорядження, координації, контролю. У подальшому кількість функцій збільшувалася і доповнювалася такими, як мотивація, комунікації, оцінка, прийняття рішень, набір персоналу, ведення переговорів, укладання угод. З позиції процесного підходу управління є серією безперервних взаємопов'язаних дій, тобто як

сукупність вказаних функцій, а організація розглядається поза межами навколишнього середовища [21, с. 39]. Основну відмінність процесного підходу від функціонального та від структурного І. Черленяк вбачає в тому, що він орієнтований не на функції, не на організаційну структуру, а орієнтований передусім на процеси створення проміжних або кінцевих форм продукту (продукції або послуг, які є цінністю для зовнішніх або внутрішніх споживачів).

На нашу думку, можна стверджувати, що такий підхід базується на об'єднанні окремих функцій управління в певні процеси управління, вказаний підхід межує з поняттям “діяльність”. При цьому система управління органу публічної влади орієнтується як на управління кожним продуктивним процесом зокрема, так і на взаємодію продуктивних процесів в організації як цілого. За процесного підходу має бути передбачена система оцінки якості кожного продуктивного процесу як окремо, тобто автономно, так і в розмірах організації як цілого, причому для всієї сукупності продуктивних процесів [184, с. 269]. У цьому разі процесний, діяльнісний та функціональний підходи до визначення поняття “професійне середовища” лише доповнюють один одного. Сукупність певних функцій, об'єднаних навколо завдання виконання місії, забезпечення напрямів діяльності, досягнення поточних та стратегічних цілей, результатів в управлінні як органом публічної влади, так і його персоналом і є важливою ознакою та перевагою процесного підходу.

У дослідженнях професійного середовища слід широко використовувати *порівняльний метод*. Цей метод передбачає зіставлення об'єктів, які мають риси схожості (наявних професійних середовищ), з метою виявлення їх загальних рис та особливостей. Використання порівняльного методу дає змогу з'ясувати ідентичне і специфічне в організації професійної та посадової діяльності, сприяє плідному дослідженню та використанню досвіду різних професій, соціально-професійних (професійних) груп та спільнот.

*Системний метод* розглядає професійне середовище як цілісний, організований з різними ступенями складності, відносно саморегульований механізм, який постійно взаємодіє з навколишнім середовищем через “вхід” і “вихід” системи. Системний метод дає змогу оцінити професійне середовище за різними критеріями (процесуальними, нормативними, діяльними, поведінковими, критеріями результативності, ефективності виконання певних функцій, завдань або їх сукупності) і на цій основі приймати конкретні управлінські рішення. Тільки користуючись системним методом, можна зрозуміти зміни у професійних середовищах різних сфер професійної діяльності у державі і напроми, та ситуації їх подальшого розвитку.

Значний внесок у дослідження наукової проблеми професійного середовища державної служби зробила С. Тихоніна. Весь комплекс численних умов, що становлять структуру професійного середовища державної служби, С. Тихоніна умовно уявляє у вигляді двох підпросторів, що об’єднують, з одного боку, інституціоналізовані та формалізовані умови професійного середовища (нормативно-правові, організаційно-управлінські, інформаційні, фінансові і т. ін.), а з другого – її неформалізовані умови (професійно-ментальні та соціально-психологічні) [159].

Отже, по-перше, науковий доробок С. Тихоніної підтверджує нашу думку про можливість використання різних методів та прийомів у визначенні поняття “професійне середовище”. Так, дослідження С. Тихоніної свідчить про необхідність існування структурних підрозділів органів публічної влади з формування як мінімум нормативно-правових, організаційно-управлінських, інформаційних, фінансових та інших умов професійного середовища (структурний підхід); вказані умови виступають “нормами” існування професійного середовища (нормативний підхід); вони зумовлюють необхідність існування відповідних функцій професійного середовища (функціо-

нальний, процесний підходи). Функції ж, у свою чергу, повинні спрямовуватися на підтримку, розвиток аналогічних процесів (нормативно-правових, організаційно-управлінських, інформаційних, фінансових, професійно-ментальних, соціально-психологічних і т. ін.) (процесуальний, діяльнісний підходи), а визначення професійно-ментальних та соціально-психологічних умов професійного середовища вказують на використання біхевіористського методу. В цілому ж структура професійного середовища С. Тихоніної має ознаки результативного використання системного підходу.

По-друге, професійне середовище може мати формалізовані та неформалізовані характеристики. З позиції нормативного, процесного підходів це означає необхідність як мінімум таких загальних функцій в управлінні персоналом – функцій планування, організації, розпорядження, координації, контролю; а також специфічних – нормативно-правотворчої, адміністративної (або організаційно-управлінської), соціальної, інформаційної, фінансової та ін. Зокрема, стосовно вирішення завдань безпосереднього формування та розвитку професіоналізму та професійної мобільності персоналу органів публічної влади важливі такі функції та відповідні структури: підсистема добору (відбору) персоналу; підсистема професійної орієнтації працюючого персоналу; підсистема професійної мотивації персоналу; підсистема професійної адаптації персоналу; підсистема професійної активізації персоналу; підсистема професійної освіти (навчання) персоналу; підсистема професійного виховання персоналу.

По-третє, формування професійно-ментальних та соціально-психологічних якостей персоналу, визначених С. Тихоніною, з одного боку, не піддається повному регулюванню з допомогою нормативно-правових, організаційно-управлінських, інформаційних, фінансових функцій. Припустимо, що цей висновок базується на визнанні того, що працівники все одно нестимуть на службу вже сформовані комплекси поведін-

ського репертуару, світосприйняття, національної культури та менталітету. Однак з позиції імперативності публічної служби її визначення як соціально-культурного, культурного, правового та професійного інституту, вказані умови (професійно-ментальні та соціально-психологічні) не можуть в ній формуватися стихійно. Такі ознаки публічної служби, як її культура, культура органу публічної влади, професійна культура її працівників, процес формування соціально-психологічних якостей у складі професійно важливих якостей не можуть не підпадати під вплив на них формалізованих умов професійного середовища, визначених С. Тихоніною, оскільки морально-етичні якості персоналу органів публічної влади повинні постійно оцінюватися керівництвом.

Таким чином, професійне середовище (як об'єкт управління) є важливим засобом забезпечення реалізації зовнішніх та внутрішніх загальних та специфічних функцій органу публічної влади; найголовнішою умовою адміністративного, організаційно-управлінського, нормативно-правового, процесуального, функціонального, діяльнісного, соціального, інформаційного, технічного, фінансового забезпечення та відтворення ціннісно-орієнтаційних (соціально-психологічних, ментальних) і компетентнісних якостей персоналу, його діяльнісних характеристик (операційної сфери професіоналізму) як суб'єкта праці та управління в процесі його професіоналізації та розвитку професійної мобільності як однієї із загальної або специфічної внутрішньої функції професійного середовища.

#### **4.2. Можливості типологізації професійного середовища публічної служби**

Одним з підходів до визначення типів професійних середовищ є підхід, в основу якого покладено широкий спектр класифікацій культур організацій та споріднені із зазначеним підходом інші підходи. Класифікацію професійних середовищ



можна здійснювати згідно з *класифікацією культур організації на основі цінностей*. Такий підхід виникає на поєднанні типів культур організацій з конкретним професійним середовищем організації, органу державної та публічної влади, підприємства, які аналізуються, оцінюються. Так, К. Камерон і Р. Куїнн визначили 4 типи “організаційних культур”, які відрізняються за певним набором цінностей: клановий, адхократичний, ринковий та ієрархічний (бюрократичний) [67, с. 257]. Коментуючи цей підхід, вкажемо, що ієрархія в професійному середовищі організації не завжди означає бюрократичний стиль управління, хоча бюрократичний стиль мислення та управління передбачають ієрархію. Ієрархія властива всім управлінським структурам, але ступінь їх ієрархізованості різний, як і ступінь централізації владних повноважень у глави держави, в гілках влади. Ступінь адміністративного впливу в державі може надто відрізнитися і мати різні центри впливу, формальних і неформальних лідерів, надто різну політичну конфігурацію. Бюрократична культура, на наш погляд, може бути одночасно і клановою, і ієрархічною. Очевидно, тому К. Камерон і Р. Куїнн вказують, що в більшості організацій тією чи іншою мірою використовуються ознаки всіх типів культур, хоча одна з них може бути домінантною [67, с. 257]. Отже, з позиції наведеної класифікації культур організації можна констатувати, що публічне управління, а особливо професійне середовище публічної служби та органів публічної влади, можуть мати домінантні характеристики в межах ієрархічно-бюрократичної культури (*ієрархічно-бюрократичне професійне середовище*), а інші професійні середовища в інших сферах професійної діяльності – характеризуватися як *кланові, адхократичні, ринкові*. До речі, певними ринковими ознаками можуть характеризуватися професійні середовища органів місцевого самоврядування.

Очевидно, враховуючи умовність типологізації культур організацій Камерона–Куїнна, група дослідників під керівництвом Г. Хаєта на основі узагальнень попередніх досліджень

видів управління запропонували “більш повну типологію”, яка включає сім типів організаційно-управлінської культури [67, с. 264–265] і може використовуватися в процесі визначення певного виду (типу) професійного середовища:

1) *професійне середовище влади* (коли воно ґрунтується на владі-власності або “владі-харизмі”, пов’язаній з особистістю лідера, коли кожен виконує наказ);

2) *професійне середовище ролі та правил* (у ньому все визначають інструкції та документи. Кожен працівник виконує те, що передбачено його роллю та правилами);

3) *професійне середовище колегіальності* (стратегічні рішення у такому середовищі приймаються на радах. Керівник-член ради здійснює виконавчу владу);

4) *професійне середовище великої сім’ї* (середовище з японським менеджментом в основі, для якого характерні патерналізм, доброзичлива обстановка, взаємоповага і врахування думки старших);

5) *професійне середовище творчих команд* (яке передбачає організацію творчих команд та орієнтацію на інновації);

6) *професійне середовище зірок* (яке має виражену орієнтацію на зірок – окремих яскравих, слабко керованих особистостей);

7) *професійне середовище завдань* (у якому управління здійснюється через постановку цілей та завдань, однак і співробітники самі вирішують питання про методи їх реалізації).

Отже, наведена класифікація має всі можливості для характеристики різноманітних професійних середовищ, які наразі склалися в органах публічної влади різного рівня. На наш погляд, такі типи, як колегіальності творчих команд зумовлюються стилями керівництва, які склалися в органі публічної влади. Поява професійних середовищ з таким типом культури органу публічної влади визначається передусім стилями управління керівників, коли він – “ліберал”, “демократ” або “автократ”. Творчі команди можуть створюватися у невеликих структурних

підрозділах органів публічної влади за напрямками діяльності. Тип великої сім'ї властивий сучасному політикуму України, коли нерідко на низку впливових та не надто впливових посад чиновники призначаються за партійною належністю, родинними зв'язками, наближеністю до впливового політика, керівника органу публічної влади тощо. Тип великої сім'ї вказує на принцип "родинності" у формуванні професійних середовищ як основного у роботі з кадрами, наприклад сучасної державної служби, коли використовуються неінституційні канали добору (підбору) на неї. Тип "зірок" нерідко спостерігається у професійних середовищах вищих (центральных) та місцевих органів державної виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, коли "зірка" – де-юре або де-факто політична посада.

В основу типологізації професійних середовищ може бути покладена *класифікація культур організацій, що ґрунтується на визначенні основ влади* (В. Веснін, У. Оучі [17, с. 502–503]. У такому разі професійні середовища матимуть характеристику:

– *ринкових*, які характеризуються пануванням у професійному середовищі вартісних відносин і орієнтацією на прибуток, де джерелом влади є власність на ресурси;

– *бюрократичних*, що базуються на пануванні у професійному середовищі регламентів, правил і процедур, джерелом влади у рамках якої є посада;

– *кланових* (яка доповнює попередні), що базуються на внутрішніх цінностях професійного середовища організації і спрямовують її діяльність, де джерелом влади є традиції.

Отже, на підставі класифікації У. Оучі, яка має багато спільного з аналогічною класифікацією К. Камерона і Р. Куїна, зробимо висновок, що ринкова, бюрократична та кланова культури можуть бути притаманними професійним середовищам органів державної влади, органів місцевого самоврядування, які мають свою державну та муніципальну власність, і можуть розвивати місцеву громаду завдяки отриманню зиску

від неї, захищаючи при цьому різноманітні приватні бізнесові інтереси.

Типологізація професійних середовищ може здійснюватися на базі *типів культур організацій з позиції специфіки поведінки та її мотивації*, також притаманних різним професійним середовищам, і охоплює (Д. Кроул) [17, с. 503–504]:

– *бюрократичне професійне середовище*, яке базується на ідеї сильної формальної влади і раціональності, висловленої у чітко розписаних формальних комунікаціях, функціях, правилах про відповідальність, підпорядкування особистості інтересам організації;

– *органічне професійне середовище*, що базується на погодженні всіх із загальною ідеєю, цілями, нормами професійного середовища, ігноруванні хронічних проблем, відокремленості від зовнішнього світу. Діяльність персоналу у таких професійних середовищах вузько спеціалізована, базується на організаційному порядку з високим ступенем регламентації і мінімальним поточним втручанням адміністрації, що задає лише основні цілі і параметри роботи. Зауважимо, що такий тип професійних середовищ нерідко спостерігається на публічній службі України, яка не відчуває реформ, працює в умовах високої плинності кадрів, існування формальних і неформальних керівників, неавторитетних начальників;

– *підприємницьке професійне середовище* (див. ринкове);

– *партисипативне професійне середовище*, яке характеризується тим, що в ньому більшість працівників активно взаємодіє у команді, органічно поєднуючи особисті і загальні цілі, спільно аналізує проблеми і виробляє рішення. Їхні функції і відповідальність змінюються залежно від ситуації і першочергових завдань, а інтереси організації і особи узгоджуються на основі договору. Взаємодоповнюваність персоналу у такому професійному середовищі забезпечує максимально ефективне використання знань і навичок людей. Конфлікти підтримуються, комунікації вільні, інформа-

ція відкрита. Оскільки кожна людина унікальна, стандартні управлінські підходи тут не спрацьовують, а конкретизовані стосовно індивіда та ситуації. Згаданий вище культури відповідає концепція командного управління. Зауважимо, що такий тип культури у професійних середовищах інколи трапляється нині на державній службі України, де у невеликих структурних підрозділах як найважливіший фактор діяльності зберігається саме роль керівника.

Типологія професійних середовищ може будуватися на моделі культури в координатах типів “інтереси виживання організації – прагнення співробітників до надійності становищі і самовираження” (Р. Харрісон, 1972) і включає [17, с. 504–505]:

– *професійне середовище, орієнтоване на владу*, прагне до домінування у своїй сфері, підкорення слабких конкурентів, контролю над ресурсами і персоналом. Середовище опирається зовнішньому впливові, не гнучке і не може ефективно працювати через ієрархічність та погані комунікації, однак стійке в критичних ситуаціях (риса таких середовищ властиві радам різного рівня. – *Авт.*);

– *рольове професійне середовище* (банк, страхове товариство), якому властиві: раціональність і впорядкованість; ієрархічність; договірний тип відносин; досконалий розподіл та бездоганне дотримання обов’язків, прав і привілеїв; передбачуваність і стабільність. На нашу думку, рольові організації погано пристосовуються до змін через жорсткість процедур, правил, значну зарегламентованість. Такому професійному середовищу властива “прихована”, “неявна” культура;

– *проблемне професійне середовище*, що притаманне організаціям, де на перше місце ставиться успіх, і йому підпорядковується все. Тому будь-які перешкоди ліквідовуються, а особисті потреби і соціальні міркування ігноруються, якщо не влаштовують організацію. Тут все перебуває в русі, а тому великою є роль знань, спроможностей, творчості. Організація з таким середовищем добре пристосовується, особливо

до найближчого оточення, за рахунок надійних комунікацій і консультантів;

– *професійне середовище, яке орієнтується на співробітників*, налаштовує організації на задоволення їхніх потреб, узгодження з ними своїх цілей. Тут є сильними колективність, взаємна підтримка, а професійні ролі розподіляються на основі особистих уподобань та індивідуальних особливостей людей, але внутрішня інтеграція мінімальна. Такий тип культури, властивий науково-дослідницьким структурам, може формуватися й на публічній службі.

Шість незалежних “вимірів культури організації” запропонував Г. Хофстеде [182, с. 313]: культура, орієнтована на процес, порівняно з культурою, орієнтованою на результат; орієнтована на діяльність порівняно з орієнтованою на співробітників; професійна порівняно з цеховою; відкрита система порівняно із закритою; з жорстким контролем порівняно зі слабким контролем; прагматична порівняно з нормативною (яка передбачає оцінку). Аналогічними можуть бути й типи професійних середовищ, у яких домінують визначені Г. Хофстеде “виміри культури”.

Крім терміна “організаційна культура”, часто вживається термін “корпоративна культура”, ці терміни є синонімічними. Отже, типологізація професійних середовищ може здійснюватися *на основі характеристик корпоративної культури*. На основі характеристик, розроблених В. Музиченком [94, с. 48], можна виділити професійні середовища, які відрізняються один від одного наочними регулярними формами поведінки, нормами середовища, цінностями, які домінують у середовищі; філософією середовища; правилами середовища; організаційним кліматом середовища. Багаторівневе розуміння культури організації В. Лук’яніхіна (“поверхнева культура”, “цінності” і “постулати віри”, рівень “світосприйнятних цінностей” [79, с. 85] забезпечує теоретичний фундамент для типологізації професійних середовищ згідно з “поверхневим рівнем” професій-

ного середовища, “еталонними цінностями” професійного середовища, “світосприйнятними цінностями” останнього.

В основу класифікації професійних середовищ може бути покладена класифікація корпоративних культур М. Виноградського та ін. [18, с. 64]: адаптивна (підприємницька); культура стратегічного завдання; кланова; бюрократична; клубна (централізована); храмова; цільова (спрямована на конкретні результати); екзистенціальна (крапкова), що об’єднує індивідуальних зірок, які утворюють тісне коло, а також види культур організацій, розроблені американцями Ділом і Кеннеді: культура торгівлі; вигідних операцій; адміністративна; інвестиційна.

Інший підхід до визначення типів професійних середовищ може базуватися на основі “самостійних локальних субкультур”: окремих сфер діяльності (виробництво, збут, надання послуг); видів діяльності (управління, праця); матеріально-речових факторів (умов праці); міжособистісних відносин (стосунків); соціальних груп (керівники, спеціалісти, робітники) [1, с. 494]. В основу типологізації професійних середовищ можуть бути покладені *культурні архетипи* (Т. Базаров та Б. Єрмін [166, с. 19–21]): культури консолідації, конфронтації, конкуренції, кооперації.

Типологізація професійних середовищ може здійснюватися на основі *класифікації стилів управління* в органі публічного управління. Стиль управління, як і інші компоненти, входить до змісту професійної поведінки [29] та професійної культури публічних службовців. Водночас сукупність цих стилів, або один, що превалує, може вважатися однією з характеристик професійного середовища органу публічної влади. Наприклад, Р. Войтович класифікує стилі таким чином:

– *директивний* (або адміністративно-директивний) характеризується тим, що у професійному середовищі надмірно централізована влада, в ньому спостерігається постійне втручання керівника у справи підлеглих, жорсткий контроль за виконан-



ням його розпоряджень, що супроводжується накладенням адміністративних стягнень;

– *колегіальний* сприяє у професійному середовищі ви-явленню творчої активності та свободи при виконанні певних управлінських завдань, задоволенню творчо-професійних потреб підлеглих, забезпечує ефективність функціонування діяльності управлінського апарату. (Іншими словами, такому професійному середовищу притаманна “культура колегіальності” [67, с. 270]. – *Авт.*);

– *ліберальний* відрізняється від двох попередніх відсутністю у професійному середовищі будь-якої індивідуальної відповідальності за ухвалення певних рішень, що свідчить про безініціативність, поступливість, безпринципність такого керівника [19, с. 197–198].

Типологізацію наявних професійних середовищ можна здійснювати згідно з таким критерієм, як *професійна спрямованість розуму працівників професійного середовища*. Вказана характеристика кадрів однаковою мірою вказує як на особливості сформованості їхньої професійної культури, так і компетентнісних якостей. Так, беручи за основу класифікацію типів (або видів) такого розуму російського дослідника А. Маркова, слід зазначити, що професійне середовище може відрізнитися від інших математичним мисленням та спрямованістю розуму; теоретичним, практичним, репродуктивним, продуктивним, наочно-образним, словесно-логічним, наочно-рухотим, аналітичним (логічним), інтуїтивним видами мислення працівників [84]. Всі ці види мислення можуть виступати не лише як характеристики професійного мислення персоналу, а і як характеристики певного професійного середовища, в якому вони працюють і якість якого вони визначають. У такій ситуації носіїв визначеного (або бажаного) виду мислення має бути більшість. Так, у багатьох сферах професійної діяльності велику роль відіграє практичне, наочно-рухоме мислення. Разом з тим їх своєрідне поєднання залежно від предмета, засобів, умов,



результату професійної діяльності може викликати специфічні види професійного мислення – оперативне, управлінське, педагогічне і т. ін. Але удосконалення професійного мислення може полягати лише в його специфікації, нормативно-правовому закріпленні та визначенні серед цілей професійного добору (відбору) та подальшого професійного розвитку певних категорій персоналу.

Таким чином, професійне середовище вказує на комплекс найрізноманітніших усталених умов здійснення професійної діяльності. Запропоновані комплекси характеристик професійного середовища стосуються переважно умов професійної діяльності, які де-факто склалися і визначаються сформованими стихійно або цілеспрямовано культурами організацій, домінуючими у них стилями управління, видами розумової діяльності працівників. Але перелік критеріїв типологізації професійних середовищ на цьому не можна вважати вичерпаним, оскільки кожен вид професійної діяльності, особливості добору та кар'єрного (професійно-посадового) розвитку кадрів у різних професійних сферах має загальні та специфічні риси.

З позиції публічної служби, специфічною рисою якої є імперативність, на наш погляд, логічно розглядати професійне середовище у контексті його структурно-функціональної спрямованості, сенс якого полягає у творенні різноманітних умов для того, аби кадри розвивалися у напрямі формування визначеного комплексу ціннісно-орієнтаційних та компетентнісних якостей, що повинен відповідати посадовій компетенції публічного службовця. У контексті першого дослідження культура органів публічної влади, і відповідно, професійна культура публічних службовців мають формуватися не стихійно, набуваючи найрізноманітніших рис, а бути чітко зрозумілими, унормованими, уніфікованими стандартами професійної діяльності, професіограмами, іншими нормативними документами відповідно до посадової компетенції.

Для виконання такого завдання необхідні запропоновані нами функції професійного середовища. Аналіз цих функцій довів їх тісне поєднання між собою та комплексну дію в процесі впливу на комплекс якостей індивіда ціннісно-орієнтаційної та компетентнісної сфер, іншими словами, на якість персоналу як об'єкта впливу професійного середовища публічної служби, органу публічної влади. Функції професійного середовища публічної служби, органу публічної влади повинні реалізовуватися через функціональне навантаження інституційних каналів процесу професіоналізації кадрів (добір (відбір), щорічне оцінювання, атестацію, конкурси на вищу посаду, ротацію, стажування, систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації), через діяльність керівників органів публічної влади та структурних підрозділів по роботі з персоналом.

## Розділ 5

# ПРОБЛЕМИ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ ТА НАПРЯМИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

### 5.1. Професійна компетентність державного службовця: у пошуках системного розуміння поняття

У науці “державне управління” здійснено велику кількість досліджень, присвячених проблемам внутрішнього змісту професійної компетентності державного та публічного службовця, її формуванню у процесі професійної діяльності працівників органів публічної влади. Дослідники справедливо застерігають, що епізодичні спроби здобути управлінську компетентність призводять лише до напівкомпетентності, і суспільство, яке економить на професійних управлінцях, ніколи не досягне суспільного прориву [113, с. 64]. Орієнтація державної служби на професійний розвиток персоналу на основі компетентнісного підходу, закріплена в новій редакції Закону України “Про державну службу” [129] та низці підзаконних актів [130], свідчить про актуальність науково-практичної проблеми змісту (побудови) та формування професійної компетентності працівників органів публічної влади, зокрема державних органів.

Різним аспектам проблеми професійної компетентності державних службовців присвячено наукові праці вітчизняних вчених Н. Гончарук, Т. Лукіної, Н. Липовської, О. Мельникова, В. Олуйка, С. Серьогіна, С. Хаджирадевої, В. Сороко, І. Нинюк, О. Марценюк та ін. Розгляд такої якості, як професійна компетентність, крізь призму структури професійної мобільності персоналу сприяє, на наш погляд, більш системному розумінні цього феномену, у плані як зв'язків професійної компетентності з іншими базовими якостями персоналу у процесі її формування, так і напрямів впливу на цей процес професійного середовища органу публічної влади. Розробка теоретичних основ системного підходу до процесів формування професійної компетентності, професіоналізму, інших професійно важливих якостей дає

змогу вдосконалити практику формування професійної компетентності у комплексі з іншими якостями у процесі професійного розвитку публічних службовців з позиції об'єкт-суб'єктної взаємодії публічного службовця з професійним середовищем.

У загальному вигляді внутрішня побудова (зміст) професійної компетентності з огляду на базові поняття педагогіки та психології складається з відповідних *знань, умінь і навичок*. Нерідко “компетентність” називають “компетенцією” та навпаки. Найчастіше слово “компетенція” зі змістового погляду включає два компоненти:

1) коло повноважень будь-якої установи, органу або посадової особи;

2) коло питань, з яких певна особа має знання, досвід.

Слово “компетентний” одного кореня зі словом “компетенція” і означає “здібний, 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 погляду його знань, умінь (і навичок. – *Авт.*), які дають можливість здійснювати управління, передусім з боку наявності у нього відповідних знань і досвіду, з більшою чи меншою ефективністю [30, с. 497]. Отже, порівнюючи зміст посадової компетенції публічного службовця (його функції, завдання, професійно важливі якості, включаючи професійну компетентність, тобто те, чим він повинен володіти) з наявним ступенем сформованості зазначених якостей, вимоги до яких вміщено у досить великому переліку нормативно-правових актів з проходження державної та іншої служби в Україні, ми можемо стверджувати: компетентний працівник чи некомпетентний.

Власне посадовій компетенції має відповідати повний обсяг професійної компетентності управління, що може мати загальну та особливу (специфічну) частини. Застосування в державній службі України профілів компетентностей персоналу вказує на те, що професійна компетентність вважається

висхідною точкою у процесі формування професіоналізму кадрів, оскільки вважається, що лише на професійній компетентності будується професіоналізм персоналу. Такий підхід ми не вважаємо зовсім системним, адже державний службовець, як і публічний, крім професійної компетентності, має володіти сформованою професійною культурою, здатністю до професійного навчання, нарощувати власний професійний досвід. Професійна компетентність у поєднанні з комплексом інших якостей вказує на сформованість професіоналізму, професійної мобільності як якості персоналу. І чи можна в такій ситуації обмежити вимоги до державного службовця лише профілем компетентності та посадовою інструкцією? Відповідь – так, але з розумінням того, що формування професійної компетентності відбувається не ізольовано, а, на наш погляд, одночасно з формуванням комплексу так званих компетентнісних якостей, формування яких, у свою чергу, триває у взаємодії з комплексом ціннісно-орієнтаційних якостей.

Розуміння не лише внутрішньої побудови професійної компетентності працівника, а й процесу взаємодії останньої з іншими компетентнісними якостями структури особистості актуальне не лише для керівників органів влади, а й для підлеглих, які також не завжди усвідомлюють, що таке їхня професійна компетентність, професіоналізм. Так, у Харківському філіалі УАДУ (1996–1997) під час проведення анкетування слухачів відділу підвищення кваліфікації було задане одне з питань, яке сформульовано так: “Назвіть, будь ласка, головні якості, які, на Вашу думку, повинен мати державний службовець”. Пропонувалися такі відповіді:

- 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 [185, с. 40].

Розробники анкети професійну компетентність, професіоналізм не пов'язували з такими невід'ємними його складовими, якими є освіченість, здібності (у тому числі й організаційні), висока професійна культура. Власне професійну культуру працівника становлять порядність, чесність, вимогливість і принциповість, інтелігентність, вміння володіти собою, навіть патріотизм та ін. Разом з тим усі перераховані якості є професійно важливими, і вони також впливають на формування загальної структури професійних якостей працівника. Наведена анкета, відповіді на неї державних службовців, аналіз інших джерел породжують сумніви й у тому, чи розуміють внутрішню побудову власної професійної компетентності, професіоналізму їх структурні (сутісні, змістові) та діяльнісні (операційні, функціональні) прояви самі державні службовці.

Обґрунтуємо підхід до формулювання змісту професійної компетентності працівника, що базується на визначенні комплексу ціннісно-орієнтаційних та компетентнісних якостей персоналу, формування яких перебуває у взаємодії. Як зазначалося вище, науковцями наведено чимало варіантів тлумачень внутрішнього змісту (побудови) професійної компетентності. На професійній компетентності як системі зосереджує увагу Є. Гарбер [див.: 30, с. 510]. Т. Лукіна визначає професійну компетентність державного службовця як міру відповідності його обізнаності (авторитетності) у питаннях державного управління та сформованості навичок його здійснення вимогам, що ставляться до професіоналів у цій сфері [80, с. 377], очевидно, розуміючи під обізнаністю володіння професійними знаннями. Т. Савченко розвиток компетентності пов'язує з наявністю базової освіти відповідного рівня, стажу і досвіду роботи, навчованістю та ін. [142, с. 42]. О. Воронько до основних елементів професійної компетентності відніс професійні знання, уміння і навички [23, с. 39]. Професійну компетентність як необхідну

систему професійних компетенцій розглядає Т. Недашківська [95, с. 104].

Отже, наведені думки вказують, що якості людини, що свідчать про її професійну компетентність, можуть визначатися в рамках її традиційної побудови – як знання, уміння та навички, так і в поєднанні з іншими професійно важливими якостями, перелік яких у науковців інколи дуже відрізняється, що ускладнює загальне розуміння змісту (внутрішньої побудови) професійної компетентності. Якості, що становлять професійну компетентність, можуть бути як переважно вродженими, так і розвиненими людиною з часом, у професійній діяльності, мати різний ступінь сформованості чи прояву. Ось чому найбільшу проблему у нормативно-правовому забезпеченні кадрових процесів як на державній службі в Україні, так і в інших професіях має відповідь на запитання: яким чином унормувати стандарти професійної компетентності, враховуючи її складнокомпонентність та динамічний характер?

Власний перелік діяльнісних (функціональних) проявів професійної компетентності державних службовців визначено Т. Філіповою: 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 [172]. З позиції внутрішньої побудови професійної компетентності до цього визначення знання і навички не ввійшли. Думку Т. Філіпової доповнює І. Нинюк: компетентність – це міра прояву властивого державному службовцю професійного досвіду в рамках компетенції конкретної посади [100, с. 48]. Отже, І. Нинюк вказує на взаємний вплив у процесі формування усього комплексу компетентнісних якостей персоналу його професіоналізму, професійної компетентності та професійного досвіду. Знання як компонент професійної компетентності потрапляють лише до критеріїв оцінювання професійної компетентності державних службовців, запропонованих Т. Філіповою: знання

загальних основ соціально-економічної структури держави, обізнаність з основ управління державним сектором, розуміння соціально-рольової функції державного службовця. Вона поділяє її на управлінсько-комунікативну та регулятивно-емоційну компетентність [172, с. 36]. На наш погляд, у наведеному переліку перевищено значення комунікативної компетентності, коли, наприклад, правова, політична, економічна, культурна та інші компетентності не ввійшли до складу професійної компетентності державного службовця, а власне знання як основа формування вмінь та навичок також залишилися поза увагою науковця. Знання кодексу поведінки, наприклад, не означатиме його автоматичного дотримання службовцем при виконанні службових повноважень. Поведінкові аспекти персоналу, як і всі інші, мають як компетентнісне вираження, так і діяльнісне (операційне, функціональне, процесуальне).

Підкреслимо, що формування та розвиток професійної компетентності персоналу передбачає певні інституційні канали, процедури оцінки персоналу (оцінювання, атестації, іспити та ін.), її зовнішньої професійної мотивації (стимулювання) в межах функції контролю, а також інших чинників – професійних орієнтації, адаптації, активізації, навчання, виховання. Визначення рівня компетентності державного службовця, на думку М. Нинюк, включає перевірку дотримання ним загальних правил поведінки, патріотизму, оцінку особистих моральних чеснот (справедливості, працьовитості, відповідальності, чесності, доброзичливості, толерантності, тактовності тощо); стимулом професійної діяльності на державній службі постає особистий приклад керівника [101, с. 561]. Професійно важливі якості державного службовця, наведені М. Нинюк, стосуються насамперед його *професійної культури*, яка, з одного боку, формує професіоналізм кадрів, а з другого – не може бути єдиним критерієм оцінювання професійної компетентності.

У науковій літературі поряд з дискусією про те, з чого складається професійна компетентність, триває процес визначення



самих важливих професійних якостей державного службовця, “ідеалу його діяльності”. Вказується на важливість детально-го вивчення питання статусу державного службовця, кола його компетенції, аби чіткіше визначати його професійну компетентність. Справедливо наголошується на тому, що в існуючій формі він (ідеал, модель професійної діяльності. – *Авт.*) навряд чи існує як такий [54, с. 167]. Імовірно, констатується факт, що професійно важливі якості державного та публічного службовця, що розроблені наукою, навряд чи можна вважати такими, що можна використати на практиці. На наш погляд, це зумовлено тією обставиною, що професія та професійна діяльність державного та публічного службовця належить до складних, і тому будь-які спроби найповніше їх описати приречені на невдачу.

У країнах-членах ЄС здійснювався пошук методу, спрямованого на забезпечення базових вимог до посади чи типу посади, а належна оцінка заслуг державних та публічних службовців у процесі розвитку службової кар’єри є головною умовою професіоналізації служби [139, с. 66]. У Російській Федерації, за даними експертного дослідження, для залучених на нижчі державні посади (спеціалісти) як особливо важливі вказуються: дисциплінованість, вміння працювати у команді, здатність навчатися (професійна научуваність. – *Авт.*), лояльність, відданість справі, відповідальність. Наявність професіоналізму у щойно прийнятих працівників не обов’язкова [93, с. 63]. Вказаний підхід, на наш погляд, є логічним, наприклад, відносно вчорашніх випускників вищих навчальних закладів, у яких професійні вміння, навички та досвід можуть сформуватися з часом. На думку експертів, людей легше чомусь навчити, ніж перенавчати їх, професіоналізм напрацьовується. Особливо така думка була поширена у тих департаментах міністерств і відомств Російської Федерації, де є попит на специфічні навички, які можна здобути лише на робочому місці [93, с. 63]. Найчастіше професійну компетентність учені вважають основою професіоналізму. Однак, на наш погляд, до цієї основи варто включити

як мінімум професійну культуру, професійну научуваність та професійний досвід. Формування зазначених якостей персоналу передбачає їх взаємодію між собою. Наприклад, не можна сформувати високий та стійкий рівень професійної культури без професійного досвіду і навпаки. На обґрунтованість такого погляду на зміст професійної компетентності вказує думка відомих акмеологів, які професійну компетентність називають головним когнітивним компонентом підсистеми професіоналізму діяльності [3; 78].

Моделі компетентностей, що вміщують у собі комплекси різноманітних якостей, тісно пов'язані з комплексом якостей персоналу, який ми вважаємо його “компетентнісними якостями”. Це можуть бути здібності та здатності; професійні знання, уміння й навички (власне професійна компетентність); якості, що властиві професійній культурі (у її нормативному вигляді), якості, що вказують на сформованість професійного досвіду; професійно важливі якості; якості, що вказують на сформованість професійної научуваності у працівника. Моделі компетентностей нерідко створюються науковцями окремо і поза межами певних компетенцій, та стосуються не посад, а професій у цілому.

В Україні, як уже вказувалося, нерідко відбувається не завжди систематизоване, зрозуміле, системне накопичення дослідниками, а то і нормативно-правовими актами з проходження державної служби, переліку (профілю) різних професійно важливих якостей, яких вимагає професійна компетентність державного службовця. З одного боку, дослідниками підкреслюється необхідність “системного дослідження вимог до державної служби” [44, с. 82], а, з другого, ними ж стверджується, що вимоги до професійної компетентності є динамічними [80, с. 377]. Специфіка публічної служби як професії, яка стосується багатьох управлінських галузей, є динамічною, залежить від темпів реформування суспільства, оперативності змін у ньому. Наразі варто унормувати існуючі численні нормативно-пра-

вові акти України, які вміщують вимоги до якостей державних службовців.

Профілі компетенцій, на наш погляд, крім опису власне знань, умінь та навичок, повинні враховувати комплекс ціннісно-орієнтаційних якостей кандидата на посаду та працівника, що вказують на психофізичні можливості людини, її природні якості (здатності), іншими словами – професійного потенціалу, ресурсів, професійних можливостей особи. Інша проблема створення профілів компетентностей: як у них відобразити ту саму динаміку у формуванні професійної компетентності у процесі професійного розвитку публічного службовця? Вказана проблема – не нова в дискусіях науковців. Кожен рівень управління висуває свої вимоги щодо вмінь та знань працівника, задіяного у виконанні певної роботи або реалізації програми [121, с. 15]. Одні вчені справедливо зазначають, що професіоналізму абстрактного не буває [100, с. 48], а отже, він повинен мати конкретний зміст, перелік якостей, критерії оцінювання, що давали б змогу оцінити різні ступені сформованості. Інші вчені вказують на необхідність введення моніторингу професійного зростання державних службовців, розробки чітких критеріїв оцінки роботи кожного працівника і підрозділу [68, с. 222], високого галузевого професіоналізму [100, с. 47]. Дійсно, з 1920 р. у Великій Британії серед усіх управлінців існує триступенева класифікація на управлінських, виконавчих та канцелярських. Поряд із цими головними трьома загальними класами виокремлюють і інші класи (професійні, наукові та технічні спеціалісти). Існує велика група допоміжного персоналу (оператори технічних засобів, кур'єри, прибиральники) [110, с. 25]. Наведена диференціація посад у черговий раз доводить необхідність індивідуалізації, конкретизації вимог до професійної компетентності публічного службовця залежно від його місця у посадовій структурі публічної служби, вказує на важливість компетентності керівника у сфері управління персоналом, аби профілі компетенцій та їх використання були не формальними,

а сприяли процесу професіоналізації підлеглих, їхньому професійно-кваліфікаційному та професійно-посадовому розвитку.

Сукупність окремих “кластерів компетентностей”, наприклад: проєктивних, організаційних, управлінських, виконавських та технічних, придатна, на наш погляд, для використання у професійному оцінюванні сформованої професійної компетентності, під час планування змісту підвищення кваліфікації, самоосвіти, визначення змісту стажування публічних службовців. “Кластери” повинні містити набір 3–6 основних, тісно пов’язаних між собою компетентностей (компетенцій). Для цього варто максимально систематизувати типові завдання (види робіт), що виконуються публічними службовцями.

У процесі складання різних видів “профілів” варто структурувати ті компетенції (компетентності), що можна виміряти (спостерігати), яким можна навчати, що мають певні прояви; структурувати компетентності так, аби їх легше було використовувати у професійній та навчальній діяльності. “Профілі”, відповідаючи нормативно-правовим засадам діяльності органу публічної влади, повинні доповнюватися поведінковими аспектами (описання бажаної професійної поведінки, бажаних проявів професійної культури). Адже, на думку С. Уіддет, С. Холліфорд, яка заслуговує на особливу увагу через визнання факту поєднання у процесі професійної діяльності персоналу його компетентнісних та поведінкових аспектів, “компетенції можна визначати через стандарти поведінки”. У “профілі” варто, на наш погляд, відображати ціннісно-орієнтаційні (внутрішньомотиваційні, потребо-мотиваційні), професійно важливі якості, наприклад здатність до самооцінки та інші якості, які працівникові важливі в роботі, а також цінності, норми та принципи органу публічної влади.

Таким чином, підкреслюючи важливість наукових досліджень згаданих нами авторів, професійну компетентність ми визначаємо як сукупний, підсумковий результат взаємодії всіх елементів структури професійної мобільності персоналу,

її об'єктивних та суб'єктивних чинників. Це – результат впливу на публічного службовця комплексу якостей його ціннісно-орієнтаційної сфери – сформованості його професійних намірів, поклику, інтересів; професійної спрямованості особи, її професійної придатності і працездатності, професійної задоволеності, а також сформованості його якостей компетентнісної сфери: професійної наукованості; професійно важливих якостей, професійної культури, професійного досвіду (суб'єктивні чинники). Процес розвитку професійної компетентності, який має індивідуальний вимір та вираження у професійній діяльності, перебуває у діалектичній єдності з професійним середовищем публічної служби: механізмами, засобами, техніками і змістом професійних орієнтації, відбору, адаптації, мотивації, активізації, виховання, освіти і навчання (об'єктивні чинники). Особливу роль у цьому процесі відіграють інституційні канали розвитку професіоналізму (системи добору на публічну службу, професійного оцінювання, професійної освіти та навчання, самоосвіти, кадрового резерву, стажування, ротації, зайняття вакантних посад, просування по службі). Професійна компетентність поряд з професійною культурою та професійним досвідом є підґрунтям професіоналізму, вказує на міру індивідуального оволодіння професією, рівень сформованості професійних знань, умінь і навичок публічного службовця.

Професійна компетентність, яка справедливо може сприйматися як відносно автономна якість індивіда, насправді формується у структурі його особистості у взаємозв'язку з іншими якостями, які також мають компетентнісну природу (можуть бути формалізованими як знання, уміння та навички), яких ми умовно об'єднали в компетентнісні якості. Тому вимоги до професійної компетентності можна визначити через здатності, здібності, професійно важливі якості, професійний досвід, навіть через вимоги до професійної культури працівника. Але формування та розвиток компетентнісних якостей, у свою чергу, відбувається у поєднанні з ціннісно-орієнтаційними, що відобра-

жають, на думку А. Маркової, “мотиваційну сферу професіоналізму”. Комплекс компетентнісних якостей можна розглядати, оцінювати як з позиції компетентнісного підходу (їх внутрішньої побудови (змісту)), так і в діяльнісному (процесуальному, функціональному, операційному) аспекті. Професійний досвід, як і інші якості працівника, також формується у процесі професійної діяльності.

Професійне оцінювання публічних службовців повинне поєднувати в собі вимоги як мінімум до їхньої професійної компетентності (компетентнісної, операційної сфер професіоналізму), закріплені в профілі компетенцій, з процесуальними, діяльнісними, функціональними (діяльнісної сфери професіоналізму), закріпленими у посадовій інструкції.

## **5.2. Особистісний аспект професіоналізації публічного службовця**

Утвердження демократичних принципів організації виробництва, гуманістичні теорії стосовно ролі праці та управління персоналом, що почали виникати в 70-х рр. ХХ ст. в індустріально розвинених країнах світу, привели до значного збагачення концепції професіоналізації особистості. Відбувається широке узагальнення емпіричного досвіду процесу управління взагалі і процесу управління персоналом зокрема. Низка питань залишається дискусійною, зокрема стосовно сфер (внутрішньої структури, побудови) професіоналізму персоналу, змісту професійно обумовленої структури особистості, факторів та стадій процесу професіоналізації. Актуальні наукові розробки з проблеми професіоналізації особистості належать А. Марковій, О. Турчинову, Е. Зеєру, Є. Клімову, С. Дружилову, Є. Моргунову, Т. Базарову. Вказані вчені створили досить потужний науковий фундамент, що дає змогу досліджувати різні аспекти та особливості особистісного аспекту професіоналізації працівників специфічної професійної групи – публічних службовців.

Актуальним залишається дослідження теоретичних основ особистісного аспекту професіоналізації публічних службовців, визначення суб'єкт-об'єктного підходу як перспективного напряму дослідження процесу професіоналізації публічних службовців; розробка системного підходу до визначення змісту (напрямів), стадій та факторів процесу професійної соціалізації, професійного становлення працівників цієї професійної групи; розробка професійно обумовленої структури особистості, що базується на авторській структурі професійної мобільності персоналу.

Основою професійного становлення все частіше стали вважати взаємодію особистості й професії, особистості та конкретного професійного (мікро)середовища, що базується на суб'єкт-об'єктному підході. Вказана постановка проблеми особливо актуальна для професійної діяльності в публічній службі, коли провідним її принципом є імперативність, а професійне середовище надто впливає на зміст та результативність процесів професіоналізації та професійної діяльності публічних службовців. У процесі освоєння професії, і особливо виконання професійної діяльності, відбуваються структурні та якісні зміни в якостях особистості працівника органу публічної влади, в структурі самої професійної діяльності, а поступова професіоналізація особистості з теоретичного погляду має приводити до зміни характеру, змісту самої професії. Тобто слід визнати, що зміна характеру та змісту самої професії публічного службовця залежить передусім не тільки від змін нормативно-правових та організаційних (процедурних) умов її проходження, а й від безпосередньої діяльності власне публічних службовців, від її діяльнісних, процесуальних характеристик, результативності, продуктивності.

Входження в професію та її засвоєння супроводжуються професійною соціалізацією: внутрішнім процесом професійної адаптації, мотивації (і самомотивації), активізації (і самоактивізації), професійного оцінювання (і самооцінки), професій-

ного навчання (і самоосвіти), професійного виховання (і само-виховання), місцезнаходженням застосування власних якостей та можливостей, власного місця у професійній стратифікації, застосуванням власних здібностей і здатностей, особистісних якостей, научуваності, знань, умінь, навичок, досвіду з метою формування професійної компетентності, професійної культури, а разом з ними – професіоналізму та професійної мобільності. У процесі входження в професію публічний службовець поступово збагачує професійний досвід у тісному зв'язку з формуванням та розвитком комплексу ціннісно-орієнтаційних якостей (мотиваційної сфери професіоналізму, у розумінні її компонентів А. Марковою) та компетентнісних якостей, що реалізуються працівником у професійній діяльності (операційна сфера професіоналізму, у розумінні її компонентів А. Марковою). Нагадаємо, що А. Маркова до мотиваційної сфери відносить спрямованість на працю, трудові та професійні інтереси, професійні наміри, готовність до праці й до вибору професії; до операційної – знання про працю і професію, якості особистості, необхідні для професії та про наявність цих якостей у себе; трудові уміння, уміння апробувати свої сили на етапах вибору професії, а також виправлення помилок у трудовій діяльності (таких, наприклад, як втрата мети в трудовій діяльності, відволікання на інші види діяльності, панування репродуктивної діяльності, відсутність переносу, зловживання прийомом спроб та помилок замість усвідомленого вибору стратегії поведінки і т. ін.) [86]. Стан мотиваційної сфери професійної діяльності людини, резюмує в іншому виданні А. Маркова, вказує на те, які мотиви спонукають людину, який сенс має в її житті професійна діяльність, яких цілей вона особисто прагне досягти, наскільки вона задоволена працею і т. ін. Стан операційної сфери професійної діяльності людини вказує як, якими прийомами вона досягає поставлених цілей, які технології використовує, які засоби – знання, мислинневі операції, можливості застосовує [85, с. 5–6].



У процесі багаторічного виконання однієї й тієї самої професійної діяльності у працівника публічного органу влади розвиваються різноманітні професійно важливі якості. Поряд з ними з'являються чинники зовнішнього та професійного (мікро)середовищ, якості, що деформують особистість. Професіоналізація особистості може призвести до утворення якостей, що деструктивно впливають на продуктивність професійної діяльності. Як подолати неминучі професійні деформації, як підтримати професійну придатність, а інколи й відновити професійну працездатність працівника? Очевидно, публічний службовець періодично вимагатиме не тільки корекції професійно-психологічного профілю, на чому наполягають науковці [50], а й, на нашу думку, на корекції впливу на нього умов професійного середовища, керівників.

Професійне становлення у загальному процесі професійної соціалізації працівника – це розвиток особистості в процесі професійної орієнтації (вибору професії), адаптації до неї, мотивування, активізації, професійного оцінювання, професійної освіти та підготовки, професійного виховання, а також результативного виконання професійної (посадової) діяльності. Ці процеси повинні детерминуватися чинниками професійного середовища (функціями професійного середовища, що справляють вирішальний вплив на формування професіоналізму та професійної мобільності персоналу).

Як доречно вказує Є. Моргунов, дедалі більша кількість проблем не може вирішуватися винятково одним компонентом організації – її керівництвом [92]. Професійне становлення – суб'єкт-об'єктний процес взаємодії особистості та конкретного професійного (мікро)середовища, стосовно суб'єкта діяльності – процес діалектичний, коли в окремі періоди спостерігаються занепади, деформації та піднесення (вершинні досягнення), конфлікти та кризи залежно від взаємодії чинників індивідуального, особистісного факторів та факторів професійного розвитку, зокрема професійного (мікро)середовища.

У цьому індивідуальному цілісному процесі можна виділити стадії, що характеризуються соціальною ситуацією та провідною діяльністю. До них Е. Зеєр, наприклад, відносить стадії оптації, професійної підготовки, професійної адаптації, первинної та вторинної професіоналізації та професійної майстерності [50]. “Всередині професіоналізму” А. Марков виділяє інші етапи: етап адаптації до професії; етап самоактуалізації в професії; етап вільного володіння професією [83]. Коментуючи наведені підходи Е. Зеєра та А. Маркова, зазначимо: у цьому випадку об’єктивними чинниками, що впливають на процеси первинної та вторинної професіоналізації (професійного становлення, розвитку), є професійна підготовка та професійна адаптація (як перманентні процеси об’єкт-суб’єктної взаємодії професійного середовища та особистості працівника), властиві всьому процесові професіоналізації. Оптація, первинна та вторинна професіоналізація є стадіями процесу професіоналізації працівника. Професійна ж майстерність як вільне володіння професією, в основу якої також покладено самоактуалізацію, – суб’єктивна професійно важлива якість працівника. Це якості, що характеризують результативність процесу індивідуальної професіоналізації публічного службовця на вказаних вище етапах його професійного становлення та розвитку. Важливу роль у процесі професійного становлення особистості, як зазначалося вище, відіграє, умовно кажучи, “зовнішнє” відносно самого працівника, професійне (мікро) середовище, керівники, діяльність яких має спрямовуватися на вирішення проблем, пов’язаних з професійним самовизначенням публічного службовця, визначенням напрямів самореалізації особистості в професійній праці, з основними процесами – професійною орієнтацією, мотивацією, адаптацією, активізацією, оцінюванням, навчанням та вихованням (з процесом професіоналізації в цілому), а також із засобами, прийомами, техніками, технологіями управління персоналом (роботи з кадрами): прогнозуванням кар’єри, плануванням заохочень, захо-

дами з подолання неминучих труднощів, криз, професійних деформацій та конфліктів.

Темп і траєкторія професійного становлення є індивідуальними та варіативними, вони визначаються чотирма групами факторів: віковими, індивідуально-психологічними, професійно-технологічними та соціально-економічними [50]. Професійне зростання передбачає постійне збагачення комплексу ціннісно-орієнтаційних (мотиваційних) якостей, передусім професійної спрямованості особистості, професійних інтересів, професійних намірів, а також компетентнісних якостей (здібностей та здатностей, професійно важливих якостей, професійної компетентності, професійної культури, професійної научуваності та професійного досвіду); поступове формування професійної мобільності у вузькому розумінні як спроможності швидко оволодівати посадовими та суміжними компетенціями, набувати нових професійних ролей, формування професійної задоволеності та підвищення ефективності трудового функціонування та результатів праці.

У процесі освоєння професії особистість як суб'єктивний чинник процесу професіоналізації все більше поринає у професійне середовище (мікросередовище) та професійну діяльність. Реалізація професійної (та посадової) діяльності здійснюється відносно стійкими та оптимальними для публічного службовця способами. Стабілізація професійної діяльності призводить до формування нової системи відносин особистості до оточуючої дійсності та до самого себе. Ці зміни ведуть до утворення нової соціальної ситуації, а сама професійна діяльність характеризується індивідуальними особистісно-доречними технологіями, засобами, прийомами виконання, стилем діяльності та іншими показниками. Різними дослідниками виділяються, зокрема, мотиваційна, ціннісно-орієнтаційна та функціональна, операційна, діяльнісна, технологічна, регулятивна сфери професіоналізму.

Сприятливе професійне (мікро)середовище, індивідуалізація технологій виконання та стилю управлінської (посадової)

діяльності, вироблення власної професійної позиції, висока якість та результативність праці приводять до переходу особистості на другий рівень професіоналізації, на якому відбувається становлення професіонала. На цій стадії професійна активність поступово стабілізується, рівень її прояву індивідуалізується та залежить від психологічних особливостей особистості. Але в цілому кожному працівникові притаманний свій стійкий та оптимальний рівень професійної активності.

Первинна професіоналізація означає подальше формування комплексів ціннісно-орієнтаційних та компетентнісних якостей, індивідуального стилю діяльності на основі кваліфікованої праці, поринання у професійне середовище та діяльність. Виробляється найбільш стабільний індивідуальний стиль виконання професійної (посадової) управлінської діяльності. Стабілізацією діяльності в певних нормах, що вимагаються та схвалюються керівництвом, як правило, закінчується первинне становлення спеціаліста.

Вторинна професіоналізація приводить до більш високого рівня сформованості вказаних комплексів якостей, рольової поведінки, ідентифікації з професійною спільнотою, професійної мобільності, корпоративності, гнучкого стилю діяльності, яка набуває висококваліфікованого результативного змісту, характеру. На стадії вторинної професіоналізації відбувається формування гнучких інтегративних утворень – поєднання професійних умінь та якостей, необхідних для широкого кола компетенцій та суміжних посад. Висококваліфікована, якісна діяльність характерна для професіонала, професійно мобільного працівника.

Основним результатом вторинної професіоналізації є формування професійної майстерності (надпрофесіоналізму), що характеризується творчою професійною діяльністю, переходом працівника від уміння вирішувати управлінські завдання до вміння вирішувати управлінські проблеми, рухливими інтегративними психологічними новоутвореннями, самопроєктуванням своєї діяльності та кар'єри, самоконтролем, само-

освітою, самостійним визначенням подальших траєкторій навчальної діяльності, вершини (акме) професійного розвитку та саморозвитку.

На стадії майстерності розвиток професійної діяльності приводить до нового якісного рівня її виконання – творчого. Особливостями цього рівня є досить високий рівень мобільності діяльності (набуття особою здатності до швидкого оволодіння необхідними посадовими та суміжними компетенціями), сформованість комплексів ціннісно-орієнтаційних та компетентнісних якостей, пошук нового інструментарію діяльності, прийомів та засобів, технік та технологій професійної діяльності, його засвоєння та удосконалення, самопроекування діяльності, а також розвиток її “дослідницького компонента” [50]. Професійні та особистісні якості публічного службовця вже дають змогу на майже підсвідомому рівні, як вказувалося вище, успішно вирішувати не лише професійні (посадові) управлінські завдання, а й професійні (посадові) управлінські проблеми.

На думку Е. Зеєра, професійно обумовлена структура особистості складається з таких компонентів (елементів): соціально-професійна спрямованість (нахили, інтереси, відносини, очікування, установки, мотиви); професійна компетентність (професійні знання, уміння й навички, кваліфікація); професійно важливі якості (уважність, спостережливість, креативність, рішучість, контактність, самоконтроль, самостійність та ін.); професійно значущі психофізіологічні якості. Професіоналізм як система, що охоплена зворотним зв’язком, включає, на думку С. Дружилова, три основних блоки:

1) блок психологічних особливостей людини (як індивіда, особистості та суб’єкта діяльності), що можуть розвиватися та змінюватися упродовж професійного шляху;

2) блок особливостей професійної підготовки та професійної діяльності, що впливають на розвиток спроможностей, професійно важливих якостей та формування знань, умінь, навичок та ін.;

3) блок професійної взаємодії спеціалістів, що вказує на наявність (або відсутність) контактів з професіоналами, конструктивних традицій професійної групи, авторитетних наставників [41].

Інші дослідники вказують на 4 сфери професійної діяльності керівників: характер мотивації професійної діяльності, рефлексія професійної діяльності; креативний потенціал; комунікативна компетентність (Т. Черникова, В. Малишева). Стосовно структури професійної мобільності персоналу ця структура постає перед нами більш комплексною, як така, що вміщує взаємопов'язані між собою компоненти (елементи).

1. Системоутворюючим чинником особистості є *професійна спрямованість індивіда у системі інших ціннісно-орієнтаційних якостей*: професійних інтересів; професійних намірів; професійних очікувань; професійної працездатності; професійної придатності; професійної задоволеності. Спрямованість характеризується системою домінуючих потреб та мотивів у комплексі інших ціннісно-орієнтаційних якостей. В структурі загальної соціальної спрямованості варто виділяти спрямованості на різні види людської діяльності: професійні, навчальні (академічні), культурні, а також їх комбінації, які набувають соціально-професійного, соціокультурного, навчально-професійного та іншого змісту. Окремі автори до складу спрямованості включають також відносини, ціннісні орієнтації та установки, різного плану внутрішні мотивації. Теоретичний аналіз дав змогу виділити компоненти, що впливають на сформованість професійної спрямованості: мотиви (покликання, наміри, інтереси, нахили, ідеали), ціннісні орієнтації (сенс праці, заробітну плату, добробут, кваліфікацію, кар'єру, соціальний стан та ін.), професійну позицію (ставлення до професії, установки, очікування та готовність до професійного розвитку), соціально-професійний статус. Професійна спрямованість є важливим компонентом професійної придатності та працездатності працівника органу публічної влади.

2. Другою основною підструктурою суб'єкта діяльності є *компетентнісні якості*, конкретний зміст яких в умовах професійної діяльності зумовлюється насамперед, посадовими обов'язками, а також професійними функціями та завданнями. Це: здатності і здібності; професійно важливі якості; професійна культура (культурна мобільність); професійна научуваність (академічна мобільність); професійна компетентність; професійний досвід. Ціннісно-орієнтаційні та компетентнісні якості є суб'єктивними чинниками професійної мобільності, вони розвивають внутрішні потреби індивіда у професійній мобільності, а їх формування відбувається у тісній взаємодії між собою. Професійна компетентність має прояв у діяльності, справляє значний вплив на формування інших професійно важливих якостей, професійної культури, на зміст та якість сформованості професійного досвіду.

3. Окремо можна виділити складові діяльності людини: *особистісні якості*, серед яких важливу роль відіграють інтелект та пам'ять, що впливають на формування попередньо визначених двох підструктур суб'єкта діяльності (публічного службовця). На їх основі будуються як ціннісно-орієнтаційні, так і компетентнісні якості, зокрема професійна научуваність – якість, яка характеризує відкритість людини до подальшого професійного розвитку, її готовність до оволодіння новими засобами праці, спроможність до оволодіння професійною культурою, професійно важливими якостями, новим, у тому числі навчальним матеріалом (новими професійними знаннями і вміннями, діями, новими формами діяльності), активне формування професійного досвіду. Розвиток та інтеграція особистісних якостей у процесі професійного становлення приводять до формування системи професійно важливих якостей працівника, професійної задоволеності. Це складний динамічний процес утворення функціональних та операційних дій на основі психологічних властивостей індивіда.

Як доводять окремі дослідження, високий ступінь задоволеності працею характерний в основному для спеціалістів з

високим професійним статусом, старших менеджерів, які вважають, що їхнє робоче місце має певні переваги. Чітке позитивне ставлення набагато менш типове в колах спеціалістів більш низького статусу і з менш престижною роботою. Суттєве невдоволення працею виявляється найчастіше серед напівкваліфікованих та некваліфікованих робітників фізичної праці [92], що доводить взаємодію комплексів ціннісно-орієнтаційних та компетентнісних якостей у процесі професійної соціалізації (професійного розвитку або становлення) публічних службовців.

4. У комплексі визначених нами двох основних підструктур можна умовно виділити *професійно значущі психофізіологічні властивості*, вроджені здатності та набуті здібності. Розвиток цих властивостей відбувається вже у процесі засвоєння професійної (посадової) діяльності. У процесі професіоналізації одні психофізіологічні властивості визначають розвиток професійно важливих якостей, інші, професіоналізуючись, набувають самостійного значення. До цієї підструктури відносять ригідність, мотивацію на успіх, рівень тривожності, практичність мислення, силу-слабкість “Я”, спрямованість на справу, зорово-рухову координацію, рівень суб’єктивного контролю, нейротизм, екстраверсію, реактивність та ін.

На початкових стадіях професійного становлення вирішальне значення мають суперечності між особистістю та зовнішніми умовами діяльності (професійним середовищем). На стадіях професіоналізації та особливо професійної майстерності провідного значення набувають суперечності внутрішньосуб’єктного характеру, зумовлені внутрішньоособистісними конфліктами, незадоволенням рівнем власного професійного зростання, потребою в подальшому саморозвитку та самоздійсненні. Розв’язання цих суперечностей призводить до пошуку та знаходження нових способів виконання професійної діяльності, зміни спеціальності, посади (професійна мобільність у вузькому розумінні), а інколи й професії (професійна мобільність у широкому розумінні).



Як критерії професіоналізації в науковій літературі традиційно розглядають якісні та кількісні, процесуальні (функціональні, діяльнісні, операційні) та результативні характеристики активності особистості, які дають змогу оцінити ступінь її відповідності професії, а отже, – професійну придатність у широкому розумінні. Підкреслимо, що професійну придатність працівника можна оцінювати як у вузькому розумінні – як комплекс ціннісно-орієнтаційних якостей, так і в широкому, коли ціннісно-орієнтаційні якості оцінюються разом з комплексом його компетентнісних якостей, що проявляються у професійній діяльності, як і здібності, уміння, навички, певні професійно важливі якості, домінантні зразки професійної культури, професійної поведінки та ін.

Таким чином, зміна характеру та змісту самої професії публічного службовця залежить не лише від змін нормативно-правових умов її проходження, а й від безпосередньої професійної діяльності власне публічних службовців, від її процесуальних характеристик, результативності, продуктивності, успішності. Це дасть змогу більш конкретно оцінювати ефективність напрямів та змісту реформування публічної служби у нашій країні. Для процесу індивідуальної професіоналізації необхідні такі передумови, як виявлення спрямованостей, поклику, нахилів, інтересів, визначення мотиваційних можливостей та альтернатив у колективі та для конкретної особи у комплексі ціннісно-орієнтаційних якостей працівника; урахування його компетентнісних якостей, що вкажуть на обґрунтованість професійних орієнтацій та мотивацій працівника (суб'єктивні чинники); сприятливе професійне (мікро)середовище (об'єктивний чинник); керівники, які вміють управляти підлеглими (стосовно особистості працівника керівники виступають скоріше об'єктивним чинником процесу професіоналізації). В державній службі та службі в органах місцевого самоврядування України необхідно більш повно використовувати особисті цілі учасників трудового процесу та цілі органу влади, можливості

органу влади, його керівників процесуально та функціонально підтримувати та розвивати професіоналізм персоналу. Нині майже ніякої уваги не приділяється формуванню в державних органах, державній службі сприятливого для професійного розвитку та саморозвитку професійного (мікро-, макро-) середовища, що дало б змогу розглядати процес професіоналізації з позиції гармонізації, більш тісної взаємодії в аспекті “людина – професійне середовище”. Призначення на керівні посади відбувається без професійного оцінювання кандидатів на предмет їхньої компетентності в управлінні персоналом.

### **5.3. Чинники формування професійної придатності**

На сьогодні у науковій літературі поняття “професійна придатність” формулюється неоднаково. Аналіз наукового доробку вітчизняних та зарубіжних дослідників кадрового менеджменту, державної та публічної служб вказує на існування у науці, умовно кажучи, вузького та широкого (більш системного) поглядів на зміст професійної придатності, які, на нашу думку, все ж не розкривають її розуміння як системного явища, що однаковою мірою не залежить лише від суб’єктивних особистісних якостей працівника, яким за обсягом би не був перелік цих якостей. У процесі формування професійної придатності кадрів важливу роль відіграють об’єктивні чинники.

Суб’єктивний підхід до визначення змісту поняття “професійна придатність”, який полягає у розробці тих шаблонів, переліків, профілів компетентностей, різноманітних професійно важливих якостей, лише певною мірою наблизив учених до розуміння того, що професійна придатність формується й завдяки впливу на неї зовнішніх (об’єктивних) чинників, які можуть змінювати динаміку та власне сформованість професійної придатності протягом певного відрізка професійної діяльності. Основними чинниками формування та розвитку професійної придатності, на наш погляд, є соціальне, культурне (або со-

ціокультурне), академічне та професійне середовища, взаємовплив яких є потужним об'єктивним чинником процесу професіоналізації та розвитку професійної мобільності будь-якого персоналу.

Актуальним залишається проблема визначення змісту опорного поняття “професійна придатність” та обґрунтування чинників формування професійної придатності персоналу, зокрема у кадрів публічної служби України. Для досягнення мети автором поставлено такі дослідницькі завдання: здійснити аналіз сучасних тлумачень поняття “професійна придатність”; сформулювати опорні поняття “професійна придатність”, “професійна придатність публічного службовця”; шляхом реалізації моделі об'єкт-суб'єктної взаємодії в процесі професіоналізації кадрів визначити об'єктивні та суб'єктивні чинники формування професійної придатності публічних службовців; розробити теоретичні основи та пропозиції стосовно формування професійної придатності кадрів публічної служби в Україні.

Українськими та зарубіжними дослідниками розроблено багато тлумачень поняття “професійна придатність”. Так, російський дослідник А. Кібанов професійну придатність розуміє як “спроможність до кваліфікованої праці певної професії, тобто спроможність до конкретного виду праці, який вимагає спеціальної підготовки” [167, с. 30], наголошуючи, таким чином, на компетентнісному вимірі професійної придатності. Схожа позиція сформована на розумінні професійної придатності у поєднанні з професійною компетентністю, коли оцінюють професійно-кваліфікаційний рівень персоналу [180, с. 71]. Професійну придатність дослідники також називають “загальною здатністю до управлінської діяльності” [137, с. 237], а її основою вважають лише “як мінімум, стан здоров'я і вихованість працівника” [61, с. 152]. Але навіть ці наведені якості або характеристики особи (кандидата на посаду в державній службі) під час здійснення добору на державну службу в Україні не беруться до уваги. Очевидно, що незадовільний рівень сформованості

професійної компетентності, професіоналізму та професійної мобільності кадрів та їхнє стрімке погіршення зумовлено тим, що нині доступ на державну службу в Україні, по суті, не обмежений для будь-якої людини з дипломом про вищу освіту.

Інші науковці поняття “професійна придатність” вживають разом з поняттями “соціально значущий інтерес” [105, с. 31], “чіткий професійний інтерес” [114, с. 105], “значний внутрішній потенціал” [147, с. 102], “етичні характеристики” [140, с. 127], “інтерес до навчання” [181, с. 340], що вказує на тісне поєднання професійної придатності з комплексом інших ціннісно-орієнтаційних та компетентнісних якостей кадрів, насамперед з професійними інтересами, які, у свою чергу, взаємопов’язані.

Наразі у державно-управлінській науці поки що відсутні конкретні критерії, норми та стандарти професійної придатності кадрів державної та публічної служби. Значною мірою це відбувається й через те, що спектр необхідних професійно-кваліфікаційних та особистісних якостей всіх посад публічної, і навіть державної служби з урахуванням їх галузевої, регіональної, функціональної, посадової спрямованості є надто широким, специфічним. Наприклад, А. Почтовюк використовує термін “критерії професійної службової відповідності” щодо добору (відбору), оцінювання та просування державних службовців на підставі їхніх заслуг та досягнень [128, с. 233]. Інші дослідники вказують, що у визначенні професійної придатності основним чинником залишається особиста відданість керівникові та “рекомендації” вищого керівництва [76, с. 183; 147, с. 100], а “наявність диплома є важливим критерієм при прийнятті на роботу” [63, с. 148], “стосовно державних службовців їх професіоналізм передбачає перш за все наявність вищої освіти (кваліфікації спеціаліста чи магістра), за спеціальністю відповідно до сфери управління” [8, с. 23].

У науковій літературі серед іншого справедливо вказується, що “загальне завдання відбору службовців полягає у визначенні потенціалу придатності претендентів” [125, с. 223],

тобто підкреслюється важливість процедури їх оцінювання та конкретного змісту, спрямованості останньої; “їх знань, умінь, навичок, психофізіологічних, реальних можливостей людини, стану здоров’я – як фізичного, так і психічного, культури, гігієни...” [131, с. 71]. Науковці акцентують увагу на важливості оцінювання, в тому числі й таких якостей кадрів: наявність професійно важливих якостей, рівень підготовки (загальної та спеціальної), стан здоров’я, функціональні (психічні, фізіологічні та ін.) спроможності людини, рівень задоволеності людини процесами і результатами своєї праці, ідейний і моральний профіль, моральні якості [49, с. 192–193]. Отже, очевидним є те, що в оцінці професійної придатності, як і професіоналізму та професійної мобільності в цілому, компетентнісні характеристики кадрів необхідно пов’язувати насамперед з комплексом ціннісно-орієнтаційних якостей, до комплексу яких можна в разі необхідності включати й психофізіологічні та інші якості.

Л. Пашко розглядає професійну придатність як важливу оцінку якостей особи не лише під час добору на службу, а й під час оцінювання на посаді [119, с. 116], В. Ребкало і М. Пірен професійну придатність державних службовців визначають як “потенціал професійного розвитку” [137, с. 110], В. Полтавський – як “потенційні ділові можливості працездатної та здібної людини” [124, с. 83], В. Токовенко – як “комплекс особистісних якостей” [161, с. 291]. Група інших дослідників наголошує на необхідності врахування при вимірюванні професіоналізму дотримання професійно-етичних та моральних норм, що дасть можливість адекватно оцінити рівень професійної придатності державного службовця [117, с. 20]. Перед нами постає завдання не лише узагальнення наукового доробку вчених з проблеми змісту професійної придатності, а й конкретизації критеріїв визначення професійної придатності державних та публічних службовців, професійно-кваліфікаційних та інших характеристик кадрів як для їх добору (відбору) на публічну службу, так і для професійного розвитку в ній.

Сучасні дослідники схильні розглядати професійну придатність як динамічну якість [162, с. 237–238]. Завдання системи освіти М. Івашов вбачає у підготовці профпридатних працівників, які чітко володіють певними знаннями, навичками, вміннями. Саме це визначає, якою мірою кожна освітня система спроможна адекватно реагувати на зміни світового ринку праці [58, с. 58]. Отже, М. Івашов доводить, що на формування професійної придатності впливає академічне середовище як об'єктивний чинник. В Японії кадрові служби починають працювати з молоддю, коли вона ще вчиться в університетах [35, с. 13]. На необхідності профорієнтаційної роботи та відбору учнів для управління ще у шкільний період, “допрофесійне” поглиблене вивчення потреб та інтересів особистісної спрямованості майбутнього спеціаліста, внутрішніх мотивацій, які зумовили його бажання пов'язати свою професійну діяльність з певною професією, схильності і здатності, все частіше наголошують українські науковці [58, с. 164; 141, с. 209–210]. Розуміння змісту поняття “професійна придатність”, на наш погляд, має спиратися на значно ширший комплекс якостей та чинників.

У цьому сенсі цікавою є думка Ф. Хміля стосовно того, що професійна придатність може як підвищуватися, так і знижуватися у процесі трудової діяльності людини [180, с. 73], що ще раз доводить її залежність не лише від рівня сформованості суб'єктивних чинників процесу професіоналізації персоналу, а й від впливу об'єктивних, необхідності їх постійного моніторингу, корекції упродовж всього періоду професійного розвитку людини. Професійна придатність не надається людині один раз на все життя, а може змінюватися залежно від взаємодії індивіда з певним середовищем (або їх сукупністю), в яких професійне середовище виходячи з теми цього дослідження має бути визначальним. Як бачимо, науковці часто дотримуються переважно вузьких тлумачень поняття “професійна придатність”, наголошуючи в ньому лише на окремих суб'єктивних, нерідко надто узагальнених аспектах індивідуальної та групової

вої, професійної та посадової діяльності працівників різних видів професійної діяльності, включаючи й працівників сфери публічного управління. Разом з тим аналіз змісту поняття “професійна придатність” доводить, що воно є складнокомпонентним, пов’язане з іншими якостями людини, серед яких, на нашу думку, найбільше значення мають ціннісно-орієнтаційні та компетентнісні якості кадрів. Причому останні мають формулюватися, формуватися та оцінюватися, беручи до уваги зміст посадової компетенції працівника. Професійна придатність може змінюватися протягом усієї професійної діяльності, вона залежить від конкретних умов здійснення останньої в конкретному професійному середовищі органу державної влади, органу місцевого самоврядування, організації, установи, закладу, значно впливаючи на рівень сформованості таких якостей персоналу, як професійна компетентність, професійна культура, професійно важливі якості, професіоналізм, професійна мобільність, професійний досвід. Водночас професійне середовище тісно пов’язане із соціальним, академічним, соціокультурним середовищами як об’єктивними чинниками формування професійної придатності, які охоплюють всі періоди життя, соціального, культурного (або соціокультурного), освітнього розвитку людини упродовж її буття.

Спрощене розуміння призводить до нерозуміння працездатності як системного та комплексного феномену процесу професіоналізації, особливо для такої інтелектуальної сфери професійної діяльності, якою є публічна служба. Очевидно, що недостатнє розуміння й значення змісту професійної придатності вже призвело до того, що серед опитаних нами державних службовців Дніпропетровської, Донецької, Кіровоградської, Запорізької областей, яке відбулося у 2007 р., середній та низький рівні інтелекту мають 8,1%. На наш погляд, отримані дані вказують на необхідність кардинального оновлення процедури відбору на державну службу, аби вона акумулювала в собі найбільш розумних, компетентних, освічених та вихованих кадрів, припинення процесу перетворення публічної служби на масову



професію. Очевидно, що заручником такої розбіжності у визначенні змісту поняття “професійна придатність” стала й нормативно-правова база з проходження державної служби в Україні, яка не використовує поняття “професійна придатність” взагалі. Всупереч поширеній думці, що управлінська діяльність вимагає від людини високих інтелектуальних здібностей, високого рівня сформованості знань, умінь та навичок, відомий ще з часів давньогрецького філософа Платона, державна служба в Україні відповідно до ст. 4 Закону України “Про державну службу” сьогодні є доступною для всіх громадян [129]. Про визначення, оцінювання професійної придатності як найголовніший етап або компонент професійного відбору (добору) на державну службу, яку потрібно здійснювати, у законі мова не йде. Отже, бачимо, що поняття “професійна придатність” вимагає системного розуміння та тлумачення, структуризації.

У нашій країні важливість оцінювання професійної придатності не зникає навіть тоді, коли здобута вища освіта публічного службовця повністю відповідає профілю роботи. Специфіка, на наш погляд, полягає в тому, щоб виявити, які саме якості публічного службовця є позитивно сформованими у досить широкому діапазоні, оскільки час, необхідний для формування професійної придатності на державній службі, суттєво залежить від природних даних індивіда (здатностей та здібностей), його ціннісно-орієнтаційних якостей, внутрішньої мотивації, самоідентифікації, наявного професійно-кваліфікаційного рівня. Велику роль у професійному становленні публічного службовця відіграють системи професійної освіти (навчання), професійного виховання, які повинні гнучко й оперативно реагувати не тільки на індивідуальні професійні та освітні потреби кадрів, а й на потреби органів публічної влади у професійній культурі кадрів, ефективній реалізації їхніх повноважень.

Мета визначення професійної придатності як на публічній службі, так і в інших сферах професійної діяльності людини – раціональний відбір (добір), використання та розробка адекват-



них заходів щодо професійного розвитку кадрів з обов'язковим урахуванням його загальних та специфічних якостей, які в цілому позначаються на сформованості ціннісно-орієнтаційних та компетентнісних характеристик кадрів. Крім рівня наявної освіти, професійної компетентності, ціннісних та моральних характеристик людини, її інтелектуального потенціалу, сучасне розуміння професійної придатності вимагає її орієнтації як на суб'єктивні, так і на об'єктивні чинники формування.

З позиції цього дослідження професійна придатність – це комплекс якостей індивіда, який необхідний для посадової та професійної діяльності, професійного розвитку і подальшої результативної праці в тій чи іншій професійній сфері. Це міра відповідності особистісних та професійних якостей індивіда, його знань, умінь та навичок вимогам як професії в цілому, так і посадової компетенції, його спроможність виконувати відповідні професійні та посадові функції, завдання. Особистісні та професійні якості публічного службовця відображаються в комплексі його ціннісно-орієнтаційних та компетентнісних якостей як суб'єктивних чинників формування професійної придатності.

Професійна придатність – важлива якість професійно мобільного персоналу. Комплекс ціннісно-орієнтаційних та компетентнісних якостей працівника безпосередньо впливає на динаміку розвитку професійної придатності як важливої якості професіонала. Нехтування такими показниками в оцінюванні кандидатів на посади публічної служби лише при доборі на службу може свідчити про ту чи іншу міру невідповідності людини стандартам (показникам) професійної придатності, а під час професійної діяльності негативно впливати на її морально-психологічний або психічний стан та професійну діяльність у цілому. У цьому сенсі актуальною є думка І. Нинюк, яка виділяє два рівні якостей, якими повинен володіти державний службовець: перший – первинні, властиві людині, яка претендує на державну посаду, і другий – набуті, що формуються у процесі виконання посадових обов'язків [100, с. 45]. Отже, це ще раз до-

водить, що різні рівні сформованості професійної придатності належать до різних періодів професійного розвитку людини, а отже, залежать від об'єктивних та суб'єктивних чинників.

Недостатній рівень сформованості професійної придатності об'єктивно призводить до професійної деформації, яка може виникнути не лише через фізичну та психічну втому, нудьгу і монотонність, рутинність праці, а й через внутрішню ціннісно-орієнтаційну та компетентісну невідповідність людини до професії, посадової діяльності, відсутність функції добору (відбору), професійно-орієнтаційної, оцінювальної, мотивуючої, адаптуючої, виховної, активізуючої, навчальної функцій професійного середовища, які, підкреслимо, тісно взаємопов'язані.

Таким чином, з позиції професійного розвитку людини професійна придатність – це потенціал, ціннісне ставлення та компетентісна відповідність працівника роботі за своєю професією (фахом) і кваліфікацією чи за іншою адекватною їй професією відповідно до посади в певному органі публічної влади (професійному середовищі). У допрофесійний період ця якість означає досить високий рівень сформованості як ціннісно-орієнтаційних та достатній рівень сформованості компетентісних якостей як суб'єктивних чинників, причому у момент відбору (добору) кандидата на посаду компетентісний блок якостей може бути сформованим не повністю. Безпосередньо у процесі професійної діяльності на подальше формування професійної придатності об'єктивно впливає професійне середовище з його функціями професійних орієнтації, відбору (добору), оцінювання, адаптації, мотивації, активізації, навчання та виховання. Час, необхідний для формування професійної придатності в певній галузі, суттєво залежить від природних даних особистості, її мотиваційного профілю, сформованості наявної професійної компетентності, ціннісних, орієнтаційних, мотиваційних, потребнісних компонентів, а також функцій професійного середовища. Професійна придатність – це не тільки

ціннісно-орієнтаційна та компетентнісна готовність людини до професійної діяльності, а й результат якісного професійного добору (відбору) та сприятливого для розвитку професійного середовища. Із позиції професіоналізації як складової процесу соціалізації людини професійна придатність зумовлюється впливом на неї соціального, культурного (або соціокультурного), академічного та професійного середовищ. Професійно придатна людина має більший потенціал для професійного розвитку та розвитку власної професійної мобільності, ніж та, що володіє цією якістю меншою мірою.

#### **5.4. Системний підхід до визначення чинників формування професійної задоволеності публічних службовців**

На сьогодні у науковій літературі існує чимало тлумачень поняття “професійна задоволеність” кадрів. Аналіз наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних дослідників кадрового менеджменту, державної та публічної служб вказує на існування у науці, умовно кажучи, переважно вузького погляду на зміст професійної задоволеності, який, на наш погляд, не розкриває її розуміння як системного явища, якості, яка залежить не лише від ступеня сформованості суб’єктивних особистісних якостей працівника. У процесі формування професійної задоволеності кадрів важливу роль відіграють як об’єктивні, так і суб’єктивні чинники.

Сутність системного підходу полягає в дослідженні публічної служби як цілісної системи, що має свої організаційні форми та структуру, методи, функції, завдання тощо. Системний аналіз можна уявити у вигляді трьох послідовних фаз: аналіз та ідентифікація елементів системи; ідентифікація цілого (синтез системи); пояснення поведінки або властивостей цілого; пояснення поведінки або властивостей предмета дослідження, що нас цікавить, з позиції його функцій, ролей або характеристик

у цілому, частиною якого він є. Основні системні принципи: цілісність властивостей системи; структурність (можливість описання системи через визначення її структури); взаємозалежність структури й середовища; ієрархічність (кожен елемент системи, у свою чергу, може розглядатися як система); багатоманітність описань системи. Підкреслимо, що система – це цілісна, упорядкована сукупність елементів, яка утворює якість, не притаманну кожному з її елементів, які входять до неї окремо [118].

Процес професійного становлення особистості, зокрема, процес формування професійної задоволеності – системні процеси. Як одиниці його аналізу виступають етапи різного ступеня тривалості та інтегрованості: стадії, періоди (частини стадії), фази (частини періоду). Незалежно від рівня узагальненості одиниць аналізу кожна з них характеризується конкретною ситуацією професійного розвитку; конкретним новоутворенням у системі професійно важливих якостей особистості, яке є результатом її індивідуальної взаємодії з професійним середовищем органу публічної влади (публічної служби), адекватній змістові ситуації розвитку; конкретною системою професійно важливих якостей, які необхідні для реалізації активності в професійній сфері. Системний підхід до процесу формування професійної задоволеності персоналу є, на наш погляд, таким, який надає можливості для здійснення більш результативних теоретичних досліджень чинників процесу формування професійної задоволеності кадрів, у тому числі й кадрів публічної служби.

Важливим з наукової точки визначення змісту опорного поняття “професійна задоволеність” та обґрунтування чинників формування професійної придатності персоналу, зокрема у кадрів публічної служби України. Для досягнення мети було поставлено вирішення таких дослідницьких завдань: провести аналіз сучасних тлумачень поняття “професійна задоволеність”; сформулювати опорне поняття “професійна задоволеність (публічного службовця)”; за допомогою реалізації моделі об’єкт-суб’єктної взаємодії в процесі професіоналізації кадрів

визначити об'єктивні та суб'єктивні чинники формування професійної задоволеності публічних службовців; розробити теоретичні основи та пропозиції щодо формування професійної задоволеності у кадрів публічної служби в Україні.

Професійна задоволеність у традиційному тлумаченні – це якість; моральне, матеріальне, фінансове та інше задоволення людини від обраної професії. Вона характеризує ставлення працівника до різних боків своєї трудової діяльності, указуючи при цьому, який компонент (або їх сукупність) його внутрішньої мотивації мають для самого працівника цінність і сенс його професійної діяльності. Часто професійну задоволеність визначають як співвідношення між сумою благ і винагород, яку він отримує на роботі, і тією, яку, на його думку, він повинен би мати. Задоволеність роботою характеризує не стільки поведінку на роботі, скільки ставлення до неї. Працівники, які краще вмотивовані внутрішньо і зовнішньо, досягають кращих результатів. Наприклад, група вчених вказує, що “задоволеність працею – це психічний стан робітника, який відображає відповідність його трудової установки, ставлення до життя, мотивації і очікувань відносно праці конкретним його характеристикам” [151, с. 77], підкреслюючи зв'язок задоволеності тільки з формуванням установок мотивації та очікувань. Зауважимо, що з нашої позиції професійна задоволеність залежить не тільки від внутрішньої мотивації та очікувань працівника, його індивідуального мотиваційного профілю як динамічної структури, його власного “Я хочу” або “Я прагну”, а й від інших чинників професійного середовища і перебуває в системному зв'язку з комплексом інших ціннісно-орієнтаційних та компетентнісних якостей працівника.

Західні дослідники справедливо вказують, що мотивація працювати добре хоч і належить, як правило, до задоволеності роботою, проте природа цих відносин не є чіткою, а сам рівень задоволення працею перебуває під впливом індивідуальних, соціальних, культурних, організаційних та інших чинників

навколишнього середовища. Сама задоволеність, продовжують вони, “є складним та багатокомпонентним поняттям і її важко виміряти об’єктивно” [205, с. 143]. Тому правильно вказує Ю. Одегов, що “встановити прямий зв’язок задоволеності з економічними показниками роботи часто буває важко” [109, с. 191]. Г. Дмитренко, Є. Шарапатова та Т. Максименко зауважують, що “прагнення зробити працю радісною є синонімом мотивованості у сфері управління” [39, с. 41]. О. Турчинов у цьому зв’язку наголошує на тому, що “на задоволеність впливають: ефективність проектування посад, наповнення їх оптимальними з точки зору можливостей людини завданнями, функціями, обсягом повноважень і відповідальності, умови для просування по посадовій ієрархії” [164, с. 115]. Дослідниками вказується на взаємний зв’язок чинників задоволеності і мотивації [82, с. 223; 144, с. 401], задоволеності працею і стабільністю кадрів [151, с. 76]. Задоволеність працею пропонується як професійно важлива психологічна якість людини, що сприяє ефективній праці й розвитку людини у праці, її необхідно вносити до психограми [136, с. 145].

Наведені погляди науковців демонструють, що професійна задоволеність формується під впливом багатьох чинників, визначення яких має вирішальну роль у процесі управління персоналом, оскільки заперечувати той факт, що працівник, який працює із задоволенням, вимагатиме менше вкладень у власний професійний розвиток, матиме кращі здібності, краще навчатиметься, швидше опануватиме суміжні посадові компетенції у разі необхідності. Задоволений роботою персонал має більші можливості до розвитку професійної мобільності у вузькому її значенні, як потенційної здатності швидко опанувати нові, а то й більш складніші компетенції, посадові функції та завдання. Проте професійна задоволеність – не єдина якість персоналу, на яку потрібно звертати увагу адміністрації в процесі управління людьми, а мотивацію не варто вважати єдиним чинником, який сприяє формуванню професійної задоволеності.

Так, чинниками (мотиваторами) задоволення можуть виступати: визначення, досягнення, відповідальність, власне робота [200, с. 144], робоча обстановка, безпосередні контакти з начальником, потреба у визнанні людської цінності працівника [196, с. 200], що є чинниками професійного середовища публічної служби, органу публічної влади (об'єктивними чинниками формування професійної задоволеності). З нашої позиції, формування професійної задоволеності – результат комплексного впливу значно більшої сукупності об'єктивних і суб'єктивних чинників процесу професіоналізації кадрів.

Структура професійної мобільності персоналу відображає складний вплив різних чинників (об'єктивних і суб'єктивних) професійного середовища, індивідуальних якостей індивіда на процес професіоналізації та розвитку професійної мобільності персоналу. Функції професійного середовища, найбільш важливі не з позиції управління персоналом взагалі, а з позиції управління процесом його професійного розвитку та набуття професійної мобільності, повинні детермінуватися об'єктивними чинниками професійної мобільності. Коментуючи вказані функції з позиції формування професійної задоволеності, професіоналізму та професійної мобільності персоналу, вкажемо, що сформувати професійну задоволеність можливо лише тоді, коли ці функції здійснюються з урахуванням комплексу ціннісно-орієнтаційних та компетентнісних якостей персоналу. Наприклад, на оцінювання рівня сформованості даних якостей має спиратися професійна орієнтація, оскільки недооцінка або переоцінка будь-якої якості може потенційно ускладнити професійний розвиток людини в майбутньому; помилкове рішення під час добору на публічну службу може стимулювати, наприклад, надмірну амбіційність працівника, коли його професійні наміри не спиратимуться на необхідні професійні якості, від яких залежить сформованість компетентнісної основи професіоналізму. Тим паче, що мотивувати кадри лише з метою, аби вони відчували професійну задоволеність, не врахо-

вуючи при цьому їхні ціннісно-орієнтаційні та компетентнісні якості (або мотиваційні та діяльнісні, згідно з А. Марковою), без урахування результатів та ефекту самої праці, справа надто сумнівна, адже в такому разі комплекс потреб працівника може набувати неадекватного набутим професійним якостям характеру. Функції професійного середовища перебувають у тісній взаємодії між собою та комплексом ціннісно-орієнтаційних та компетентнісних якостей персоналу, які визначають його професійну мобільність (підструктура 1).

Підструктура 2 вміщує такі взаємопов'язані якості ціннісно-орієнтаційної (внутрішньої психоемоційної, потребо-мотиваційної, ціннісно-мотиваційної сфер): професійну спрямованість особи, професійні наміри, професійний поклик, професійні інтереси, професійні очікування, професійну працездатність, професійну задоволеність, професійну придатність. Аналіз ціннісно-орієнтаційних якостей довів, що їх розвиток або деформація перебувають на перетині впливу функцій професійного середовища та комплексу якостей, уміщених у підструктурі 2.

Професійні інтереси – це якість, когнітивна спрямованість людини на ту або іншу сферу професійної діяльності, елемент потребо-мотиваційної сфери; процес і результат професійного самовизначення, самоідентифікації людини.

Професійні наміри мають прояв в усвідомленні й розумінні працівником власного професійного вибору, самовідчуття і саморозуміння власного професійного досвіду та подальших напрямів професійно-кваліфікаційного та професійно-посадового розвитку, їх цінності та значення у власному соціальному бутті.

Професійні очікування – якість персоналу, яка вказує на те, що очікує людина від власного професійного та кар'єрного розвитку, від взаємодії з колегами, керівниками.

Професійна спрямованість індивіда є важливим внутрішнім мотиватором, активізатором не лише у виборі найбільш перспективної професії, а й напряду обраної професійної діяльності, розвитку кар'єри. Високий рівень сформованості



професійної спрямованості людини дає змогу мінімізувати недостатній ступінь розвитку ціннісно-орієнтаційних та компетентнісних якостей, негативні наслідки впливу на них професійного середовища. Професійна працездатність, як якість людини, вказує на її відповідність обґрунтованим вимогам професійного середовища до особистих та професійних характеристик.

Професійно працездатна людина має більший потенціал для професійного розвитку, ніж та, що володіє цією якістю меншою мірою.

Професійна придатність – це динамічний комплекс його психічних і психофізіологічних особливостей, ціннісно-орієнтаційних та компетентнісних якостей індивіда, потенціал працівника до роботи, необхідні для навчання і подальшого професійного розвитку в тій або іншій професійній сфері. Це – міра відповідності якостей індивіда вимогам професії, компетенціям посади, його спроможність виконувати відповідні посадові та професійні функції.

Професійна задоволеність відображає процес та результат оцінки цінності професії та конкретної професійної діяльності для людини.

Отже, професійна задоволеність – мірило цінності професії для людини, результат зовнішніх і внутрішніх мотивацій, результат взаємного впливу й взаємного оцінювання працівника та професійного середовища, результат перетинання та досягнення індивідуальних професійних намірів, покликів, інтересів, очікувань, винагород з урахуванням їх справедливості, адекватності тому, як працівник працює. Адже задоволеним від праці мають бути не тільки працівник, а й організація, орган публічної влади, у якому він працює. Висока результативність праці та отримана винагорода, як правило, виступають причинами повної професійної задоволеності та її наслідком. Комплексне застосування функцій професійного середовища дасть змогу краще управляти персоналом усіх категорій, забезпечити комплексну взаємодію професійної задоволеності в системі

формування ціннісно-орієнтаційних та компетентнісних якостей, а в цілому – більш раціональне використання всіх ресурсів процесу професіоналізації органу публічної влади.

Із позиції професійного задоволення підтверджує пропонувану нами структуру професійної мобільності персоналу 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 зовсім різні явища. Інакше кажучи, існують функції професійного середовища, які продукують у конкретної людини задоволеність, але “їх відсутність не обов’язково викликає незадоволеність” [200, с. 144]. Отже, широке тлумачення змісту поняття “професійна задоволеність” повинне включати розуміння виділених нами взаємопов’язаних елементів структури професійної мобільності персоналу, що впливають на формування задоволеності працею, у поєднанні з елементами підструктури 1. Будь-який елемент структури професійної мобільності може як сприяти, так і гальмувати або повністю блокувати формування професійної задоволеності.

Складовою професійної задоволеності можна вважати емоційне самопочуття – інтегральну характеристику стану особи, яка своєрідно відбиває рівень відповідності внутрішніх ресурсів людини умовам, змісту діяльності [48, с. 201]. Ця характеристика індивіда формується під впливом співвідношення його професійних намірів, очікувань та інших якостей (підструктура 2), від тих реалій, яке надає їй професійне середовище (умови праці (професійна адаптація, професійна мотивація, професійне оцінювання та ін.), колектив, можливість навчання, кар’єрного та професійного розвитку та ін.) (підструктура 1).

Пояснень причин задоволеності або незадоволеності процесом праці дослідниками здійснено дуже багато, і, як ми переконалися, по суті, професійна задоволеність є реакцією працюючої людини на не, що вона в певний момент очікує від самої роботи та від професійного середовища. Так, наприклад,

група вчених використовує для пояснення професійного задоволення закон результату (П. Лоуренс, Дж. Лорш). Ступінь задоволення, як задоволеності працею, професійною діяльністю, отриманий внаслідок досягнення поставленої мети, впливає на поведінку людини у схожих обставинах у майбутньому. Люди прагнуть повторити ту професійну поведінку, яка асоціюється у них із задоволенням потреби, та уникати професійної поведінки, пов'язаної з недостатнім задоволенням потреби (або групи потреб). Отже, роблять висновок західні вчені, процеси того, як людина прагне розв'язати свої проблеми, конкретні типи поведінки стають якимось чином винагородженими. При цьому людина запам'ятовує, як їй вдалося справитися з тією чи іншою проблемою [39, с. 16–17]. Підсумуємо, що у цьому випадку доводиться безпосередній зв'язок професійної задоволеності з формуванням професійної та загальної культури індивіда, рівнем сформованості культурної мобільності, вплив задоволення на процеси професійної мотивації, професійної адаптації, професійної активізації людини, що більш системно пояснює структура професійної мобільності персоналу.

Т. Філіпова пропонує діагностику дослідження “поведінкових мотивів” практичної діяльності працівника державного управління і своєчасно виявити 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 творчого підходу, невміння впливати на людей, недостатнє розуміння особливостей управлінської праці, слабкі навички керівництва, невміння навчати, низька здатність формувати колектив [173]. У цьому разі очевидними були помилки, мінімум, під час професійного добору та професійного оцінювання такого керівника на публічній службі, які

привели до негативних результатів у процесі його професійного розвитку, однак такий тип керівника може мати сформовану професійну задоволеність. Отже, причинами виникнення вказаних Т. Філіповою якостей можуть бути всі елементи структури професійної мобільності як об'єктивні, так і суб'єктивні.

Таким чином, численні дослідження стану ціннісно-орієнтаційних якостей публічних службовців вказують, що кадрові переміщення в органах публічної влади, викликані політичними подіями, подальша поляризація політичної активності в країні, яка негативно відбивається на формуванні професійного досвіду кадрів публічної служби України, правова незахищеність державного службовця та посадової особи місцевого самоврядування, суб'єктивність професійного оцінювання професійної діяльності, низький рівень заробітної плати, відсутність “соціального пакета” тощо, можуть нівелювати ціннісно-орієнтаційні якості, насамперед, професійні очікування, знижують працездатність, створювати всі передумови для виникнення ефекту невизначеності у своєму майбутньому, у постійному пошуку нового (резервного) місця роботи, тобто об'єктивно активізувати міжпрофесійний тип мобільності працівника. Але такий працівник може й надалі працювати в органі влади, порівнюючи його переваги та недоліки з власним уявленням про “ідеальне” місце працевлаштування. Аналогічно неможливість планування кар'єрного розвитку може пригнічувати у частини публічних службовців професійну задоволеність та професійні наміри, а може й не пригнічувати. Усе це залежить від індивідуального комплексу сформованих ціннісно-орієнтаційних якостей, того мотиваційного профілю, що визначається змістом концепцій “Я бажаю” та “Я можу” в концепції “Я-професіонал”, що є предметом подальших наукових досліджень. Разом з тим у людей, які мають великий стаж роботи, статус, вплив, досвід, або які відчувають власну неконкурентоспроможність на місцевому ринку праці, можуть створюватися передумови до настроїв пристосуванства, терпіння, показухи, псевдоефективності

у роботі, поступового відсування на задній план професійних інтересів і намірів порівняно із соціальними, сімейними, побутовими, творчими планами. Однак вказаний прошарок працівників може мати задоволеність від місця роботи.

Із позиції системної методології широке тлумачення змісту поняття “професійна задоволеність” включає не лише фіксацію стану сформованості професійної задоволеності у певний час професійного розвитку працівника та фіксацію причин задоволеності або незадоволеності працею, а розуміння цієї якості як динамічної системи, формування якої відбувається в процесі взаємодії виділених нами взаємопов’язаних елементів структури професійної мобільності персоналу, що впливають на формування задоволеності працею. Будь-який елемент структури професійної мобільності може гальмувати або повністю блокувати формування професійної задоволеності, тому формування останньої варто досліджувати з позиції об’єкт-суб’єктної взаємодії визначеного комплексу якостей працівника з конкретним професійним середовищем. На формування професійної задоволеності повинні спрямовуватися функції професійного середовища органу публічної влади, завдяки їх реалізації через інституційні канали процесу професіоналізації персоналу: відбір (добір), щорічне оцінювання, атестацію, ротацію, стажування, внесення до кадрового резерву, систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, заходи з професійного виховання. Саме на цій методологічній основі, на наш погляд, варто здійснювати подальше дослідження мотиваційних та інших чинників професійного середовища та процес формування професійної задоволеності публічних службовців.

### **5.5. Компетентнісна сутність професійного досвіду кадрів публічної служби**

Недооцінка значення оцінювання, розвитку та використання професійного досвіду в публічній службі України поро-

джувала й стимулює значну кількість проблем у сучасному публічному управлінні країни, насамперед, через низький рівень сформованості професійної компетентності, професіоналізму. Час від часу це визнають й вищі посадові особи нашої держави. Кадрова політика на державній службі України й досі відбувається несистемно, такі важливі професійні якості, як професійна компетентність, професійна культура, професіоналізм, професійний досвід та професійна мобільність кадрів свідомо чи ні й досі залишаються поза увагою у роботі з кадрами державних органів. Такий підхід став, на жаль, сумною традицією. Так, 16% призначених голів райдержадміністрацій (РДА) і 14% заступників голів та керівників апарату обласних та міських держадміністрацій, призначених у 2006 р., не мали досвіду роботи на керівних посадах в органах державного управління. У Київській та Полтавській областях таких голів РДА було призначено більше половини. Серед заступників голів та керівників апарату обласних та міських держадміністрацій у Київській, Херсонській, Чернігівській областях та місті Севастополь таких керівників було понад третини [133, с. 15]. На державній службі України актуалізується проблема “упорядкованих форм передавання досвіду” [164, с. 59], яка диктується високою плінністю кадрів, неефективним функціонуванням інституційних каналів професіоналізації, недосконалістю змісту програм професійної освіти (навчання), існуванням частки професійно непридатних службовців.

Персонал державних органів не має уявлення, з чого складаються їхні професійна компетентність, професіоналізм та професійний досвід. Так, у 2001 р. було опитано 190 державних службовців різних категорій за віком, базовою освітою, галуззю управління. Згідно з даними опитування лише 35% респондентів вважали, що основа професіоналізму – це багаторічний досвід роботи в адміністрації, 27% вказували, що це – вища освіта і ще 20% – професійні й особисті знайомства. Більше половини опитаних вважали, що вони є інтелектуальною елітою держа-

ви [197, с. 273]. Чи є нормальною ситуація, коли самі державні службовці, як основний суб'єкт державної кадрової політики на державній службі, не розуміють змісту професійного досвіду як однієї з основних цілей процесу їхньої професіоналізації? Інші дослідники підтверджують, що державним службовцям бракує досвіду демократичного управління в умовах ринкової економіки, проведення політичного аналізу та вироблення професійних рішень, уміння мислити на перспективу [102, с. 294]. Отже, очевидним є факт ігнорування професійного досвіду в процесі проходження публічної служби в Україні, яке починається з процедури добору (або відбору) кандидата на посаду. Професійно непридатний кандидат, не здатний до накопичення та використання досвіду згодом з більшою ймовірністю буде некомпетентним. А некомпетентність не дає змоги професійний досвід накопичувати, розвивати, ділитися ним з іншими працівниками.

На сьогодні нормативно-правова база з проходження державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні не стала основою для того, щоб всі ті люди, які працюють в органах влади, були варті називатися “обличчям влади” в її європейському, тобто цивілізованому розумінні.

Ігнорування оцінювання професійного досвіду визначається й тим, що проблема бачення змісту (компонентів) професійного досвіду залишається дискусійною у науковців. Варта підтримки думка, що сучасне бачення внутрішньої композиції професійного досвіду може бути забезпечене лише за умови системного підходу до феномену досвіду (Б. Ломов). Проблема тиці визначення компонентів такого поняття, як “професійний досвід” у багатьох сферах професійної діяльності, у тому числі й управлінській, присвячені науковій праці Н. Нижник, О. Турчинова, Н. Протасової, В. Баранчєєва, Г. Щокіна, І. Нинюк та ін. Значення робіт вказаних науковців важко переоцінити. Вони створили фундамент, на якому ґрунтуються нові дослідження. Наприклад, структура професійної мобільності персоналу дає

змогу, на наш погляд, запропонувати більш системне бачення змісту професійного досвіду як комплексу взаємопов'язаних ціннісно-орієнтаційних та компетентнісних якостей, згідно з якими професійний досвід можна оцінювати, розвивати як на публічній службі України, так й в інших сферах професійної діяльності.

Зробимо спробу за допомогою порівняльного, комплексного та системного методів, методу моделювання дослідити внутрішній компонентний склад професійного досвіду кадрів, у тому числі й кадрів публічного управління.

Професійний управлінський досвід є явищем складним, він утворюється і вдосконалюється під впливом багатьох об'єктивних чинників різних середовищ протягом усієї кар'єри публічного службовця. Сюди ми відносимо соціальне, культурне, або соціокультурне, академічне та професійне середовища (або їхню сукупність). Останнє можна вважати визначальним у формуванні професійного досвіду будь-якого працівника, тобто таким, що справляє об'єктний вплив на суб'єкта процесу професіоналізації. Суб'єктивними чинниками формування професійного досвіду є комплекс особистих та професійних якостей працівника.

З яких же компонентів складають професійний досвід сучасні науковці? Набуття виробничого досвіду, знань, навичок і умінь визнає важливими факторами професійно-кваліфікаційної мобільності Г. Щокін [158, с. 248]. Чимало інших дослідників відносять застосування та формування професійного досвіду до різних етапів професійного життя. О. Крутій вказує на тісне поєднання досвіду, віку, рівня професійної компетентності, іншого роду особливостей особистостей суб'єктів управління [71, с. 184–185]. О. Турчинов розглядає професійний досвід як частину життєвого (соціального) досвіду людини, що збігається з нашим переконанням, що професійний досвід, як і професійна мобільність кадрів, формуються й завдяки впливу соціального середовища як одного з чинників формування про-



фесійного досвіду. З цього приводу О. Турчинов 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 [164, с. 105]. Тому логічно досвід суспільної і державної діяльності визнається однією з важливих якостей, що пропонуються науковцями для добору на державну службу [100, с. 45].

Досвід роботи у відповідній сфері разом із рівнем освіти, обсягом знань, професійними навичками, навичками співпраці та взаємодопомоги, можливістю взаємозаміни співробітників тощо відносять до тих компонентів, які складають поняття “здібності персоналу” [30, с. 195]. У структурі професійної мобільності персоналу здібності персоналу нами віднесено до компетентнісних якостей персоналу. І. Дробот системно поєднує поняття професійних знань, компетентності з досвідом, віковою та соціальною зрілістю. Професійну компетентність він поєднує з професійно важливими якостями, професійним досвідом державного службовця. На особистісному рівні – це один із найважливіших аспектів професійної культури посадової особи, який проявляється як у досягненні професіоналізму у трудовій діяльності, так і у високому рівні сформованості професійної та духовної культури в усіх її проявах [40, с. 224–226]. Отже, у цьому разі акцентується на системному зв’язку професійної компетентності з професійним досвідом, професійною культурою, професіоналізмом кадрів у цілому. Ці якості, у свою чергу, визначають сформованість такої важливої якості кадрів, якою є їхня професійна мобільність.

Важливу складову професійної компетентності – навичку – Н. Нижник, С. Мосов розуміють як “модель працівника”. Навичка – це способи дій керівника на основі його досвіду [98, с. 38]. Професійний досвід державного службовця й інші науковці вносять до змісту професійної компетентності, вказуючи, що остання означає знання, уміння, які дають можливість здій-

снювати управління, перш за все, з огляду на наявність у нього відповідних знань і досвіду, з більшою чи меншою ефективністю” [30, с. 497]. 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) [124, с. 82]. Наведену думку доречно уточнює І. Нинюк: компетентність – це міра прояву властивого державному службовцю професійного досвіду в рамках компетенції конкретної посади [100, с. 48]. Важливість досвіду підкреслюють західні дослідники менеджменту персоналу [209, с. 91]. Думка російського дослідника В. Баранчєєва, що “досвід – це знання, що мають базу у вигляді теорії, умінь та навичок, збагачені вирішенням великої кількості конкретних ділових ситуацій” [8, с. 129], також доводить компетентнісну базу професійного досвіду.

Системну характеристику професійного управлінського досвіду здійснила Н. Протасова. Із позиції визначення змісту професійного досвіду персоналу актуальними є такі ідеї, висловлені Н. Протасовою: професійний досвід і досвід державного управління посідає 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; він означає єдність знань, умінь і навичок, тобто досвіду і професійної компетентності; професійний досвід ґрунтується на практиці професійної діяльності, є, по суті, результатом професійної практичної діяльності; професійний управлінський досвід державного службовця виступає як основа, базис його практичної професійної діяльності і як її результат; професійний досвід завжди набувається й розвивається під впливом певних якостей особистості, здібностей, уподобань, поглядів тощо; професійний управлінський досвід розглядати

відокремлено від інших галузей соціального досвіду неможливо, велике значення для утворення та розвитку професійного управлінського досвіду має життєвий досвід особистості [132, с. 87–89, 90, 94, 95, 98, 103]. Характеристики, наведені Н. Протасовою, з позиції теми нашого дослідження, доводять взаємний вплив соціального і професійного видів мобільності людини. На нашу думку, саме професійний досвід у структурі професійної мобільності персоналу є одним з елементів, у якому акумулюється індивідуальний внесок людини у професію.

Ф. Ісмагілова професійний досвід досліджує з нових позицій: як системне психологічне кероване утворення, як професійну характеристику спеціаліста, як один із факторів його конкурентоспроможності. Тому програми управління досвідом в організації, на думку Ф. Ісмагілової, мають бути спрямовані на розвиток професійної компетентності [57]. На наш погляд, у цій роботі професійний досвід не зовсім обґрунтовано розглядається як основа професійної компетентності, а не навпаки. Із позиції ж професійного розвитку як процесу, логічніше розглядати професійний досвід та професійну компетентність як взаємопов'язані між собою поняття.

А. Карпов, справедливо ототожнюючи поняття “хороший керівник” і “досвідчений керівник”, вказує на такі компоненти професійного досвіду: довготривала пам'ять, “квінтесенція” самої управлінської діяльності, система її регуляторів, міра диференційованості, “багатство”, під яким мається на увазі його обсяг і різноманітність, успішність діяльності, вибірковість (селективність) досвіду, його впорядкованість, структурованість. У формуванні професійного досвіду важливу роль відіграють цілісні ситуації управління, що зустрічалися раніше, є найбільш повчальними і корисними для подальшої діяльності. Досвід повинен мати дієвий і конструктивний характер [60]. До параметрів професійного досвіду, на наш погляд, необхідно відносити: внутрішні ознаки особистості, що характеризують якісні сторони досвіду (тобто за рівнем професійних знань, умінь, навичок,

розвитком професійно необхідних особистісних якостей фахівця), результати цієї діяльності; професійний управлінський досвід розкриває ступінь розвитку ціннісно-орієнтаційної сфери працівника та професійної компетентності.

Не важко у тлумаченнях змісту професійного досвіду віднайти й якості ціннісно-орієнтаційної сфери (внутрішньої психоемоційної, потребо-мотиваційної, ціннісно-мотиваційної сфер). Так, Г. Леліков досвід поряд з інтелектуальними здібностями, фізичними і моральними якостями вніс до компонентів поняття “кваліфікація” [77, с. 58]. Із процесом набуття реального досвіду роботи науковці справедливо пов’язують професійні інтереси [36, с. 233].

Таким чином, можна підсумувати, що професійний досвід формується у взаємозв’язку з особистісними, професійними компетентнісними якостями працівника (здібностями та здатностями, професійно важливими якостями, професійною наукованістю (або здатністю до навчання, академічною мобільністю), професійною компетентністю, професійною культурою). Професійний досвід як певна ступінь сформованості компетентнісних якостей, формується та перебуває під впливом ціннісно-орієнтаційних якостей, таких як професійні придатність та працездатність, професійна спрямованість особи (професійні: наміри, поклики, інтереси, очікування, задоволеність). Професійний досвід – це форма засвоєння спеціалістом власних та колективних раціональних здобутків у професійній сфері, це певний підсумок, результат професійного розвитку людини.

У процесі формування професійного досвіду варто виділяти соціальні, культурні, академічні, професійні та особистісні чинники. Однак для оцінювання наявного рівня сформованості професійного досвіду в конкретному професійному середовищі достатнім є оцінювання компетентнісних якостей. Професійний досвід виступає важливим компонентом професіоналізму. Безперервність, мобільність процесу зміни управлінської та професійної ситуації, професійного розвитку персоналу вима-

гає того, щоб суб'єкт управління також встигав за цими змінами, був професійно мобільним, постійно вдосконалював власну професійну компетентність, збагачував професійний досвід, покращував професіоналізм. Формування професійного досвіду неможливе без надання адекватних можливостей професіоналізації з боку органу публічної влади, установи, організації, де він працює.

Важливим є розуміння поняття “професійний досвід” у контексті розуміння концептуальних підходів до визначення поняття “професійна мобільність”. В українських вчених розуміння поняття “професійна мобільність” ґрунтується навколо таких значень: як процес переміщення співробітників між професійними і кваліфікаційними групами в результаті набуття виробничого досвіду, знань, навичок і умінь; головною причиною мобільності кадрів (їх плинності, пов'язаної зі звільненням) є не стільки тривалість служби, а невдоволеність характером та умовами роботи; мобільність аналізується у межах перерозподілу робочої сили одного підприємства (внутрішня плинність кадрів) як переміщення на внутрішньому ринку праці організації; як ставлення до легальної трудової діяльності, готовність до зміни за необхідності первинних умов своєї трудової діяльності, настанови на рівень інтенсивності праці, віросповідання, можливість самореалізації, соціальний статус; як одна із сутнісних характеристик людини; як явище, притаманне роботі з кадрами; мобільність переміщення вважається одним із заходів щодо розвитку технологій управління персоналом. Тому професійна мобільність працівника, як притаманна йому індивідуальна якість, виявляється у набутті ним достатнього власного ресурсу, професійної компетентності, досвіду, які забезпечують ефективність та результативність професійної діяльності, швидке виконання посадових завдань в умовах професійно-посадового розвитку, функціонально-статусних переміщень та руху кадрів у межах однієї професії, організації (у вузькому значенні терміна “професійна мобільність”, оскільки мова йде про

професійну діяльність в одній сфері професійної діяльності – органах публічного управління).

Необхідне використання міжпрофесійного типу професійного виду мобільності (у вигляді стажування у бізнес-секторі) для підвищення рівня професійних компетентностей та досвіду, професіоналізму, професійної мобільності персоналу публічної служби. У межах міжпрофесійних переміщень кадрів варто здійснювати оцінювання компетентнісних якостей разом із ціннісно-орієнтаційними, які вкажуть на адекватність професійної спрямованості кандидата на обрану нову професію. У такому разі оцінювання професійного досвіду (компетентнісних та ціннісно-орієнтаційних якостей персоналу) повинне, на наш погляд, включати в себе інші параметри: результативність (ефективність) попередньої роботи; як кандидат працював, які використовував знання та уміння, прийоми, технології, а також які в процесі праці використовував особисті здатності та здібності; (або: де вчився, які використовував знання, уміння, прийоми, технології – з точки зору можливостей використання взаємодії академічної та професійної мобільностей працівника як його якості, ресурсом. – *Авт.*); чи прагне людина в майбутньому вийти за межі обраної професії (прагнення до міжпрофесійної мобільності і які на це можуть бути суб'єктивні причини), бажання перетворити власний досвід, збагатити професію власним особистим творчим внеском; здатність до накопичення, поновлення і творчого застосування професійного досвіду – професійна научуваність, академічна мобільність, активність, цілеспрямованість, систематичність і результативність самоосвіти, прагнення до підвищення професійної компетентності; чи готова людина до прийняття професійного досвіду інших людей, чи виявляє так звану “професійну відкритість”; чи досягає (зможе досягти) результатів, визначених посадовою компетенцією; чи засвоїла людина норми, правила, еталони, культуру минулої професії і чи може їх відтворювати на рівні професіоналізму у своїй новій кар'єрі (ресурс культурної мобільності).

## **5.6. Лояльність як якість персоналу: до проблеми формування та оцінювання**

Останнім часом проблема лояльності персоналу набуває ознак актуальної. Лояльність до організації все частіше постає перед дослідниками та практиками кадрової роботи як сучасна, комплексна та актуальна якість персоналу, що вказує на його професійні ціннісні орієнтації, на його загальну здатність до виконання професійних завдань.

Зростаюча кількість наукових досліджень лояльності персоналу, здійснених С. Моргуновим, С. Шекшнею, С. Пашутіним, Г. Шамаровою, Х. Рамперсадом, залишають відкритим питання про її сутність, чинники формування, про те, як оцінювати лояльність у комплексі інших професійно важливих якостей персоналу, яким чином лояльність персоналу пов'язана з його професійною компетентністю, професіоналізмом.

Мета цього підрозділу – за допомогою порівняльного, комплексного та системного методів, методу моделювання дослідити проблему формування та оцінювання лояльності кадрів публічного управління в комплексі інших його професійно важливих якостей.

Розуміння лояльності як соціосексуальної системи нам надає психологія. Із психології ми дізнаємося, що вказана система, імпринтована під час статевого дозрівання, створює характерну сексуальну роль та особистість, здатну послідовно втілювати цю роль. Мораль в цьому імпринті фіксується насамперед, забезпечуючи поступовий цивілізаційний процес, завдяки якому лояльність до сім'ї може перерости в лояльність до будь-якого члена племені, у вищу лояльність до нації, держави і навіть у лояльність до всієї людської раси і планети Земля [165, с. 83]. Незважаючи на те, що вказане тлумачення оминає аспект лояльності до професії, воно є важливим з позиції визнання, що лояльність як якість людини піддається впливу, формуванню в процесі її соціальної взаємодії з такими соціальними інститута-

ми, як сім'я, професія, держава, публічне управління, тобто варто визначати лояльність до чогось. Припустимо, що ця якість має в основі мотиваційне ставлення до чогось, ціннісне та моральне забарвлення, а відтак, і культурний (етичний, ціннісний, поведінський) та компетентнісний компонент у своєму змісті, піддається впливу певних чинників, конкретний набір яких визначається, як мінімум, специфікою соціальної або професійної діяльності, професійного середовища, професійної культури.

Торкаючись лояльності у політичній сфері суспільства, зазначимо, що органи влади, як правило, прагнуть до використання традиційних форм і методів політичного регулювання та методів управління, що відповідають цінностям та ідеалам, які поділяються в суспільстві. Це посилює лояльність населення до влади і сприяє збереженню цілісності в суспільстві [168, с. 164]. Аналогічним чином повинні формуватися й цінності, норми та ідеали публічного управління, публічної служби, вміщуючи в собі відповідну систему цінностей та ідеалів суспільства, задекларованих в Основному Законі – Конституції України.

Ідеологічна лояльність за сталінських часів гарантувалася в СРСР двояко. По-перше, майже в кожному жив нав'язаний з раннього дитинства страх. По-друге, люди використовували такий захисний механізм – описаний Джорджем Оруеллом, – як дводумство, коли людина може мати дві протилежні, але однаково відверті думки щодо одного питання. Дводумство – граничний випадок відчуження особистості, розірваності її офіційного й приватного життя. Якоюсь мірою це було необхідною умовою виживання [66, с. 8]. Основним критерієм кадрового відбору та просування по службі була лояльність до існуючого режиму та його стрижня – Комуністичної партії (для отримання будь-якої важливої посади необхідним було членство в партії), і тільки потім до уваги бралися професійні та особистісні якості особи [189, с. 43]. Набагато серйозніше було з такими складовими соціокультурної ідентичності та правозабезпеченості громадян СРСР, як їх соціальне походження та політико-ідеологічна



лояльність. Перше зберігало свою актуальність у питаннях забезпечення загальногромадянських прав особи принаймні до “хрущовської відлиги” 1950-х рр., а в питаннях прийому до лав правлячої партії, влаштування на відповідальну та ідеологічно значущу роботу, в “ексклюзивному” доступі до дефіцитних соціальних благ та до високого соціального статусу – фактично до “горбачовської перебудови” 1980-х рр. Політико-ідеологічна лояльність, що полягала в надто складному та багатоплановому комплексі демонстративних, ритуалізованих дій людини в суспільно-виробничій сфері її життя, ідеологічно лояльних та “грамотних” виступах на зборах, участі в офіційних політичних заходах та маніфестаціях, демонстративному атеїзмі, “ненависті до заходу”, а раніше – у добровільних доносках на ідеологічно “неблагонадійних” людей тощо, відігравала суттєву роль у соціально-статусному зростанні та стійкості індивіда протягом усієї радянської епохи [75].

Припустимо, що основою вказаної лояльності була як симпатія, реальна підтримка правлячого режиму, вождів, так і псевдолояльність, що базується на демонстрованій формальній підтримці. Події Другої світової війни, горбачовської перебудови та 1991 р. показали “справжню” стійкість та усвідомленість лояльності радянських людей до правлячого режиму, особливо в національних республіках, довівши, що вона є досить спірним мірилом ставлення людини до чогось, навіть до влади. Наведений приклад доводить, що лояльність є динамічною за своєю сутністю якістю, не може стати критерієм оцінювання відношення людини до чогось або до когось протягом тривалого відрізка часу і, врешті, залежить від багатьох чинників об’єктивного та суб’єктивного характеру.

У наш час політики прагнуть будувати політичний процес на інтегрованій політичній культурі. Вона характеризується узгодженістю політичних ідентифікацій, низьким рівнем політичного насильства, поширеністю громадянських процедур у врегулюванні конфліктів, довірою в політичних відносинах

соціальних груп, лояльністю щодо існуючого режиму. Ця культура прийшла на зміну патрон-клієнтельських відносин, характерних для суспільно-економічних формацій феодального часу, які, до речі, зберігають свою стійкість у перехідних до демократії сучасних державах. А. Деркач вказує, що прикладом структурованого індивідуального насильства можуть слугувати феодальні відносини між васалом і сюзереном. Ці відносини включали особисту лояльність і право сюзерена на насильство щодо свого васала. Імовірно, механізми структурованого індивідуального насильства є необхідною складовою реалізації колективного структурованого насильства, тобто особиста лояльність, наприклад охоронців до особи, яку вони охороняють, є необхідним компонентом для того, щоб створювалися відповідні соціальні інститути, наприклад армія [122]. Отже, інтегрована політична культура новітнього часу означає лояльність громадян як їх громадянськість, побудову відносин із правлячим режимом на принципово інших основах, вказаних нами вище. Сама ж лояльність підтримується в розвинених країнах високим рівнем освіти (компетентності), власне культури і загального матеріального добробуту. Це, на наш погляд, базові умови формування лояльності до чогось як стійкої характеристики.

Згадаємо, що поняття “лояльність” у професійній сфері як якість працівника вперше було запроваджено в Російській імперії в 1886 р. з метою поліпшення особистих якостей працівника. Тоді з’явився закон “Правила найму робітників на фабрики, заводи і мануфактури, а також особливі правила про взаємні відносини фабрикантів і робітників”. Прийняття цього документа прискорили страйки. Документ унормовував поведінку працівників, їх обов’язки стосовно інспекторів-перевірників. Завдання самих інспекторів полягали в тому, щоб заздалегідь дізнаватися про підготовку безпорядків і визначати ініціаторів. Таким чином, документ установлював важливість не тільки розвиненості певних психічних функцій (пам’яті, сприйняття), а й власної особистісної позиції працівника, яка в цьому випадку

стосувалася лояльності не стільки до особи наймача, скільки до роботи. Ідеться про те, що наприкінці XIX ст. у практиці роботи з кадрами було вже реальністю особистісний та діяльнісний підходи. Отже, термін “лояльність” у своєму першому значенні часто перекладався як “такий, що тримається в межах законності, іноді тільки зовні, формально” [135, с. 31–32].

Багато бізнесових організацій, що розвиваються на пострадянському просторі, довільно чи мимоволі, усвідомлюючи важливість культури організації, тією чи іншою мірою прагнуть відтворити фрагменти проекту формування лояльності персоналу у своїх організаційних та корпоративних культурах, переходячи від компаній лідерського типу, які заохочували лояльність до керівників, до управління цінностями організації, коли актуальною стає лояльність до організації, яка в діяльнісному аспекті означає результативну (ефективну) професійну діяльність.

Згадаємо, що компанії лідерського типу з’явилися в Росії, Україні та інших пострадянських країнах у великій кількості на початку 90-х рр. XX ст. Як правило, їх розвиток визначався лідером або групою лідерів, які мали необхідні зв’язки, були генераторами перетворень, джерелами організаційних та бізнес-ідей. Лояльність, особиста відданість, спільність соціальних характеристик учасників групи (стать, вік, походження) у таких компаніях часом цінувалися вище, ніж професіоналізм та ділові характеристики.

Однак унаслідок масштабування бізнесу – переході компанії від рівня малого та середнього бізнесу на рівень корпорації – багато ресурсів лідерської команди, як вказують дослідники, втрачає ефективність. Згодом виникає дуже небезпечна ситуація: лояльні менеджери не можуть управляти, тому що вони недостатньо професійні, а професіонали не можуть швидко соціалізуватися в організації, оскільки вони недостатньо лояльні [156]. При цьому яскрава індивідуальність засновників та власників цих компаній не є проявом їх індивідуалізму, оскільки умовою взаємодії між творчими особистостями стає

максимальна лояльність один до одного і високий ступінь солідарності, що відтворюються в кожній новій виробничій структурі [12, с. 39]. У цих умовах вже мало “зовнішньої” лояльності, актуальності набуває “діяльнісна” лояльність як уміння добре працювати для досягнення стратегічних цілей в умовах нестійкого зовнішнього середовища, конкуренції.

Нові організації починають по-новому будувати свої відносини із працівниками. В умовах змін, що постійно прискорюються, роботодавці змушені відмовлятися від традиційного морального контракту, який вони укладали зі своїми співробітниками в минулому столітті. Відходить у минуле контракт, згідно з яким в обмін на лояльність до організації і готовність виконувати інструкції працівник отримував гарантію зайнятості, кар’єрного розвитку і матеріального достатку.

Сьогодні роботодавцю знання, компетентність потрібні набагато більше, ніж дисципліна і майстерність, а вміння навчатися – більше, ніж відданість. У результаті виникає новий тип організаційного контракту, схожий на “комерційне партнерство” [189, с. 6]. Установлюються також гарантії з боку фірми, умови для розвитку та обов’язки працівника зберігати комерційну таємницю, виявляти лояльність та дотримуватися філософії компанії, прагнути до розвитку цілей життя тощо [87, с. 104]. Підкреслимо, що неекономічний характер цінностей, які поділяють в інтелектуальному середовищі, призводить до того, що корпорації в сучасних умовах не можуть вимагати від своїх співробітників лояльності, навпаки, вони повинні заслужити їх лояльність до себе [56, с. 47].

Зазначений підхід укотре доводить, що важливу роль у процесі професійного становлення працівника, яке за своїм змістом має суб’єкт-об’єктний характер, відіграють: сам працівник, професійне середовище, керівництво організації та реальні відносини між ними, які будуються на основі спільних цінностей, мотивів, задоволеності тощо. Один з основних принципів японської організаційної культури характеризується

тим, що члени корпорації утворюють “сім’ю”, коли встановлено взаємні зобов’язання керівництва та працівників. Працівники платять фірмі власною лояльністю, а керівництво повинне піклуватися про них, їхній добробут і задоволення особистих потреб. Якщо менеджер фірми укладає шлюб, то він отримує грошову надбавку, оскільки його фінансові витрати як одруженого чоловіка зросли. Він також отримує надбавку до зарплати після народження кожної дитини, хоча обсяг його роботи не змінюється [127, с. 39].

Лояльність – явище індивідуальне та динамічне. Працівник може бути лояльним в одному колективі та нелояльним – в іншому. Будь-який колектив є автономним, зі своїми властивостями, унікальністю, нормами, ритуалами. Автономія (від грец. *autonomia*) – це цілісна й відокремлена група людей, які працюють для досягнення спільної мети, отримуючи не тільки матеріальний результат спільної діяльності, а й задоволення від участі в ній. Група-автономія характеризується тим, що в процесі спільної діяльності в ідеалі повинні майже повністю задовольнятися соціальні та інші потреби, інтереси членів групи. Крім того, окремі цілі кожного учасника взаємодії досягаються лише в результаті його участі в діяльності групи разом. Відбувається поглинання груповою метою індивідуальних цілей окремих учасників. Це ідеальна передумова виникнення лояльності, яка в цьому випадку має усвідомлений характер, спирається на операційні, діяльнісні характеристики працівників, в яких реалізуються їх компетентнісні якості, а також професійна мобільність у вузькому розумінні – як здатність людини швидко оволодівати необхідними компетенціями, професійними ролями в рамках однієї організації, професії.

Група-автономія характеризується трьома основними соціально-психологічними особливостями, які є певними умовами формування “діяльнісної” лояльності:

1) ізоляцією (відокремленістю), закритістю від інших груп. Члени групи діють відповідно до правила “не виносити сміття з

хати”. Оскільки група є для них референтною, її норми, стандарти, ціннісні орієнтації є ключовими регуляторами їх поведінки; негативні і критичні зауваження на адресу групи не припускаються;

2) внутрішньою консолідацією, сумісністю членів групи, їх лояльністю один до одного;

3) внутрішньогруповою спільною метою діяльності, професійною культурою, мораллю, що вимагає від кожного члена групи, по-перше, однотипної поведінки: “будь таким, як ми всі”, тобто кожен зобов’язаний дотримуватися цінностей, норм, стереотипів поведінки, а, по-друге, “дій в інтересах своєї групи”.

Член групи, який порушив цей імператив, буває якимось чином покараним (від найбільш серйозного заходу – виключення з групи до більш гнучких і гуманних способів покарання: відмова групи в рекомендації просування по службі, зниження в посаді або неформальному статусі, відсторонення від участі у вирішенні групових проблем і т. ін.). Групу-автономію можна охарактеризувати як групу колег, оскільки вона діє як єдине ціле, і це ціле домінує над кожним, певною мірою, придушуючи його індивідуальність [127, с. 123]. Водночас лояльність до такої групи можуть мати особи, які внутрішньо готові до придушення власної індивідуальності на роботі або такі, що вказаної індивідуальності не мають та повинні підлаштовуватися під ситуацію. Однак добре це чи погано для процесу особистого та професійного становлення працівника – питання риторичне.

Професійна лояльність включає почуття та емоції, які люди відчувають до своєї професії. Індивіди, які перебувають на професійному кінці континууму, розглядають свою професію як “покликання, надане згори”, як діяльність, пов’язану з певною місією, тобто вони мають потужно сформовані ціннісно-орієнтаційні якості. На іншій частині континууму у працівників відсутнє покликання, і їм не властиве тривале перебування в тій чи іншій сфері зайнятості [1].

Додаткове розуміння змісту лояльності персоналу з позиції її змісту та критеріїв оцінювання надає нам адміністративна

етика, що досліджує всі моральні аспекти діяльності публічних службовців і керівників. Адміністративна етика тлумачить цінності як переконання, думки, відносини людей, груп і суспільства до таких понять, як свобода, справедливість, чесність, лояльність, нейтральність, відповідальність тощо.

Критерії розподілу додаткового матеріального стимулювання в сучасних організаціях (групах-автономіях) є різними: пропорційно до базового окладу, порівну, пропорційно до кількості відпрацьованих протягом періоду днів, стажу роботи і т. ін. Вибір залежить від того, що хоче заохотити організація – солідарність, лояльність, відданість, дисциплінованість, кваліфікацію [189, с. 204]. Однак практика роботи з персоналом, наукові дослідження часто доводять відсутність прямої залежності між лояльністю, задоволенням працівників від роботи, їхніми потребами та зовнішньою мотивацією. Усе більшу роль у процесі професійного розвитку відіграють внутрішні мотиваційні, ціннісно-орієнтаційні якості персоналу, сформованість яких дає змогу організації мати не лише лояльного, а й професійно придатного, ефективного та результативного працівника. Сама по собі лояльність, яка не базується на професійній придатності, компетентності, професіоналізмі, на наш погляд, мало на що вказує.

Результати досліджень науковцями механізмів лояльності й чинників, що впливають на її формування, а також вимірювання лояльності доводять, що лояльність (відданість) співробітників компанії тільки деякою мірою зумовлена задоволеністю заробітною платою та іншими формами матеріального заохочення. Тобто самі по собі гроші (навіть великі), заради яких, здавалося б, співробітники приходять у компанію, цілком не забезпечують їхню лояльність. Наприклад, гігієнічні фактори Ф. Герцберга – це і є фактори лояльності, якщо використовувати сучасну термінологію, оскільки вони впливають на прихильність до компанії. Варто зазначити, що деякими дослідниками терміни “лояльність” та “організаційна прихильність” використовуються як синоніми [11]. Так, зарплата належить до

гігієнічних факторів, які спонукають людей прийти на роботу (отже, забезпечують їх прихильність до компанії – лояльність), однак при цьому не стимулюючи відданість справі. Сучасні дослідження в цілому це підтверджують: дійсно, задоволеність на середньому рівні пов'язана з лояльністю. Однак в одному з останніх досліджень, здійснених російськими науковцями, такого зв'язку встановлено не було: з якихось причин персонал цієї компанії приходить на роботу не заради зарплати. Відповідаючи на запитання: “що найбільшою мірою могло б мотивувати Вас до продуктивної роботи?”, більшість співробітників цієї компанії (78%) як найбільш потужний мотиватор вказала на можливість підвищення зарплати. На другому місці стоїть справедливе преміювання (72%). (Сукупний відсоток є більшим за 100, оскільки співробітники могли вибрати кілька варіантів із запропонованих 11, тобто заробітна плата та інтенсивність праці для працівників цієї компанії є не гігієнічними факторами, а власне, мотиваторами.)

Крім того, результати кореляційного аналізу отриманих даних спростовують поширене переконання, що задоволеність інтенсивністю праці і реальною тривалістю робочого дня впливає на лояльність. Виявилося, що прихильність опитаних співробітників до цієї компанії (бажання ходити на роботу) значною мірою залежить від факторів-мотиваторів: можливості повністю реалізувати свої здібності, інтересу до змісту роботи. Можна зробити висновок, що для співробітників опитаних компаній найбільший мотиваційний потенціал мають саме гігієнічні фактори. Вони фактично є мотиваторами, хоча відповідно до теорії Ф. Герцберга не повинні заохочувати людей до більш продуктивної роботи. Отже, теорія не завжди діє. Російські дослідники роблять логічний висновок, що теорія Ф. Герцберга не є універсальною: є люди та організації, дії та думки яких не збігаються із загальноприйнятими [11].

З цієї позиції подальші наукові дослідження мають зосереджуватися на вивченні не лише задоволення мотивацій-



них потреб, а й урахуванні потреби персоналу в професійній адаптації, активізації, справедливому професійному оцінюванні, навчанні та вихованні. Лише таким шляхом, на наш погляд, можна комплексно підійти до оцінювання лояльності як якості, яка у своїй основі має не лише задоволення від праці, а й може мати некомпетентність, пристосуванство, улесливість до керівництва, справжню байдужість до справ організації, коли за зовнішньою активністю та небайдужістю криється професійно непридатний та іммобільний працівник, який більше уваги приділяє “оцінюванню” роботи колег, ніж результативності власної роботи. Недарма М. Аргайл вказав на лояльність (як покірне перенесення труднощів) серед інших виділених ним основних проявів саме невдоволення працею: залишення (звільнення, пошук нової роботи); висловлення протесту (переговори з керівником, написання листів, страйки і т. ін.); нехтування (прогули, запізнення, низька продуктивність). Отже, лояльність до організації (на відміну від лояльності до керівництва), що демонструється працівником на словах та в поведінці, не може вважатися єдиним показником справжнього ставлення працівника до організації, керівництва, а можливо й до професії в цілому. Лояльність до організації виявляється також у процесі та результатах праці.

Актуальним є аспект лояльності працівників, які працюють в органах публічної влади. Російські дослідники справедливо вказують, що на сьогодні на регіональному рівні важливо знайти людей, для яких публічна служба є покликанням, тобто з позиції виділених сучасними вченими сфер професіоналізму зазначені публічні службовці мають високий рівень розвитку внутрішніх мотиваційних (ціннісно-орієнтаційних) якостей. Але не слід ігнорувати й пріоритет професійних якостей, наприклад державного службовця, що є “стрижнем усієї конструкції” сучасної державної служби, духовно-моральні якості, політичну нейтральність державних службовців і водночас їх лояльність до основ конституційного ладу [69, с. 25]. Отже, лояльність у

своїй основі повинна мати не лише відданість професії, органу публічної влади або організації, керівництву, а й поєднуватися з якостями, що вказують на абсолютну професійну придатність.

Зауважимо, що система здобутків та система заслуг є основними загально визначеними способами комплектування кадрів і, як наслідок, основними системами (моделями) державної служби. У рамках цих моделей виділяють більш вузькі системи, які зазвичай називаються елітарними. До найбільш яскравих проявів цих систем згідно з визначеними критеріями комплектування кадрів (лояльність або професійна компетентність) належать номенклатурна та кар'єрна системи (табл. 2).

Таблиця 2

### Типи систем державної служби

Джерела комплектування	Головний критерій визначення професійної придатності	
	Лояльність	Компетентність
Для всіх посад – і зовнішні, і внутрішні	Система здобутків (spoils system)	Система заслуг (merit system)
Для наймолодших посад – зовнішні, для інших – лише внутрішні	Номенклатурна система	Кар'єрна система

Бюрократія у Сполучених Штатах Америки визріла пізніше за демократію, що зумовило появу важливої особливості американського різновиду англо-саксонського виду держслужби: принципу “здобич – переможцеві”, що означав розподіл низки вищих посад представникам партії, що перемогла [89, с. 43]. Однак, як вказувалося вище, від менеджерів ХХІ ст. вимагається не лише лояльність, а й професійна компетентність, результативність роботи, незалежність мислення, усвідомлення сфери власної компетенції, творче мислення, готовність ризикувати, воля до протидії негативним явищам [7; 153, с. 10]. Діяльнісна лояльність вимагається навіть від організаційних психологів, які, крім власне лояльності, повинні вміти виконувати конкретні завдання їх

роботи – організаційне управління та соціальне планування [127, с. 15], тобто суто компетентнісні та діяльнісні (операційні – згідно з А. Марковою) якості працюючого персоналу.

Отже, лояльність логічніше розглядати як якість персоналу, яка, поряд з іншими якостями, є виявленням міри сформованості ціннісно-орієнтаційних (внутрішніх мотиваційних) та діяльнісних (операційних) якостей. Через останні й виявляються компетентнісні якості персоналу. Саме завдяки оцінюванню вказаних якостей отримаємо картину лояльності працівника, що ним демонструється. Таку думку підтверджують Є. Могильовкін та О. Бажин, О. Гоголь, А. Жерненко, В. Софьїна, якими були визначені кар'єрні компетенції, що повинні підлягати комплексному оцінюванню разом з лояльністю до організації. Іншими авторами були розроблені критерії для оцінки співробітників: професіоналізм; працьовитість; прагнення до самоосвіти; сервіс (якість обслуговування клієнтів); лояльність до фірми [92].

Здобутками впровадження управління цінностями організації, або так званого ціннісно-орієнтованого управління, на наш погляд, є: краща внутрішня згуртованість, потужне джерело внутрішньої та зовнішньої мотивації, залучення спеціалістів більш високого рівня професійної культури, компетентності, професіоналізму та професійної мобільності, диференціація себе від інших організацій, формування та підтримка унікального іміджу організації, і завдяки цьому – можливість забезпечення більш високої лояльності персоналу до організації, що має діяльнісні прояви.

Залежно від рівня знань співробітниками стратегічних цілей, пріоритетів і цінностей компанії, прийняття політики менеджменту, визнання обґрунтованості вимог та їх відповідності особистим інтересам працівників можна виділити такі основні варіанти ставлення персоналу до організації:

– відсутність лояльності персоналу до організації – характерна для працівників, які не знають або не розуміють стратегії компанії, не згодні з політикою та вимогами менеджменту;

– обмежена лояльність персоналу – працівники виявляють згоду стосовно цілей та стандартів діяльності, але не згодні з кадровою політикою менеджменту і мають недовіру до менеджерів;

– безумовна лояльність персоналу – співробітники розуміють цілі компанії та політики менеджменту як таких, що не завдають шкоди їхнім інтересам;

– персональна відданість керівникові і лояльність до компанії як основа для реалізації особистих інтересів у ситуації, що склалася;

– відданість компанії, ідентифікація з її цілями, цінностями, визнання законності вимог і прояв довіри до менеджерів [198].

Отже, лояльність до організації (відділу) поєднується зі сформованою протягом більшого або меншого часу повагою до неї. Ступінь лояльності може оцінюватися за п'ятибальною системою в процесі професійного оцінювання персоналу в межах групи-автономії за такими критеріями:

– дуже добре знає організацію і відданий їй. Завжди ставить інтереси організації вище за власні. Навіть якщо справи йдуть не дуже добре, ніколи не дозволяє собі погано висловлюватися про організацію. Позитивно і з ентузіазмом розповідає про компанію, керівництво, колег як на роботі, так і за її межами. Щиро пишається своєю організацією – 5 балів;

– позитивно сприймає організацію і себе в межах організації. Не дозволяє собі конструктивної критики або буркотіння. Задоволений, що працює у даному колективі – 4 бали;

– задоволений тим, що працює в компанії. Уникає публічного висловлювання незадоволеності організацією, колегами, начальником – 3 бали;

– не відчуває себе частиною організації. Іноді не стримує негативних емоцій щодо організації – 2 бали;

– вкрай негативно ставиться до організації. Намагається досягти особистих цілей. Критикує компанію і колег як на роботі, так і за її межами – 1 бал [12, с. 41].

Однією з причин втрати лояльності до організації, як вказує практика управління персоналом, можуть стати нечіткі рольові обов'язки, які до того ж зумовлюють стрес на роботі. Працівники часто не отримують чітких інструкцій про те, що робити і де межі їхніх обов'язків. Колеги часто намагаються перекласти відповідальність один на одного. Виділяють два фактори, які є джерелом стресу. Перший – це нечітке визначення обов'язків (відповідальності), що вкрай ускладнює виділення пріоритетів серед різних службових завдань, а також визначення часу для вирішення кожного завдання. Другим фактором виникнення стресу та нелояльності може стати так званий рольовий конфлікт. Стрес, спричинений рольовим конфліктом, виникає тоді, коли два певних аспекти роботи є несумісними між собою. Наприклад, у роботі публічного службовця лояльність до споживача адміністративних послуг іноді суперечить з його відповідальністю перед законом. У роботі керівника будь-якого рівня лояльність до інтересів організації інколи впливає на ставлення до підлеглих та партнерів. Нерідко рольовий конфлікт призводить до психологічної плутанини: що б людина не зробила, вона, принаймні, хоча б щодо одного критерію поводитиме себе неправильно. Це зумовлює внутрішній конфлікт, острах перед викриттям і засудженням з боку керівництва, і, як результат – відчуття власної неадекватності і низьку самооцінку [66, с. 39; 127, с. 85; 135, с. 241]. У цьому разі лояльність можна демонструвати, аби нею хоча б частково компенсувати майбутнє покарання. Але така лояльність навряд чи потрібна організації та керівництву. Є. Моргунов зазначає, що підлеглий може не вважати себе внутрішньо лояльним до певного структурного підрозділу, але це не зменшує впливу на нього розпоряджень начальника [92].

Таким чином, упровадження управління цінностями організації повинне здійснюватися поступово, але свідомо і постійно. В ідеальному вигляді цінності, мотивації та задоволення працівника й організації повинні взаємно розумітися, усві-

домлюватися, поділятися у спільній діяльності. У результаті у працівника має сформуватися цілісне бачення діяльності організації, бачення власних перспектив та індивідуальних траєкторій професійно-посадового та професійно-кваліфікаційного розвитку, а також повинні виявитися керовані процедури ідентичності себе та організації (почуття, емоції та ін.). Працівник повинен бути лояльним, передусім, до організації, а не лише до керівництва, відповідати вимогам до посади, бути професійно мобільним. Лояльність як до керівництва, так і до організації можуть демонструвати і професійно непридатні кадри. Лояльність до керівництва та організації можуть мати як професійно задоволені, так і професійно незадоволені кадри. Водночас відсутність лояльності персоналу до організації не завжди означає його невдоволеність працею та незадовільну відповідальність. Через це особливу важливість має комплексне оцінювання ціннісно-орієнтаційних (внутрішніх мотиваційних) та компетентнісних, діяльнісних (операційних) якостей, на яких ґрунтується професійна культура, професіоналізм та професійна мобільність персоналу. Лояльність персоналу повинна розумітися та оцінюватися в межах його абсолютної професійної придатності. Необхідне запровадження в державній службі компонентів ціннісно-орієнтованого управління.

### **5.7. Профілювання посадових компетенцій публічних службовців на основі функцій менеджменту (управління) та державного управління**

Запровадження в державній службі України профілів професійної компетентності активізувало дослідження різних аспектів формування зазначеної якості в державних службовців, а також управління цим процесом. За два десятиліття існування наукової галузі державного управління розроблено дуже велику кількість різноманітних профілів компетентностей для державних та публічних службовців. Однак теоретичні аспекти

вказаного профілювання ще залишаються актуальною науковою проблемою, оскільки від якості профілювання залежить те, на що будуть орієнтовані публічні службовці у процесі їхньої роботи, професійного оцінювання, мотивації, навчання, виховання та самоосвіти.

У працях науковців було обґрунтовано підхід, що базувався на методиці формалізації типових завдань та функцій державних органів. Але реалізація процесного підходу в цих публікаціях спиралася на систематизовані конкретні функції та завдання структурного підрозділу державного органу (управління облдержадміністрації). Однак тоді ж зазначалося, що процесний підхід дає змогу визначати функції для формування типових функцій та завдань державного службовця, зміст його посадової компетенції, діяльності, що базуватиметься на функціях державного службовця, які, у свою чергу, повинні спиратися на функції структурного підрозділу державного органу, державного органу влади, державної служби, державного управління [193; 194].

Спробуємо обґрунтувати процесний підхід до формалізації функцій публічних службовців, в основу якого покладено функції управління, менеджменту, державного управління.

Для розв'язання практичної проблеми складання посадових інструкцій нами продовжено розробку підходів, зміст яких полягає в поетапному використанні: процесного підходу (з метою визначення сукупності управлінських процесів, факторів, що забезпечують найголовніший процес – створення проміжних або кінцевих форм адміністративної послуги, соціального управління), функціонального підходу (з метою формалізації функцій органу публічного управління, його структурного підрозділу, функцій публічного службовця в межах його посадової компетенції) та компетентнісного підходу (з метою переформування сукупності формалізованих функцій у посадові компетенції (та професійні компетентності) публічних службовців).

Нагадаємо, що посадова компетенція працівника визначається стосовно посади. Посада є однією з форм поділу праці на

державній службі. О. Турчинов називає її початковою універсальною формою, “першоцеглинками” організації людей в усіх державних, громадських і приватних структурах. Він визначає посаду як встановлену (конституційовану) соціальну роль, яку відіграє людина в державних, громадських, приватних організаціях, підприємствах та установах. Зміст посади становлять трудові функції, що визначають основні напрями діяльності, завдання або функції, передбачені для конкретної соціальної ролі, і є їх неподільною формою в організаційній структурі [164, с. 114]. Загальна схема зазначеного в цьому підрозділі підходу має той самий зміст, що й у попередніх публікаціях: процесний підхід → функціональний підхід → компетентнісний підхід. Отже, в цьому підрозділі наводиться обґрунтування процесного підходу до формалізації функцій публічних службовців, в основу якого покладено функції управління, менеджменту, державного управління.

Процесний підхід, обґрунтований представниками класичної школи управління, мав невеличку передісторію. Концепція функціонального менеджменту була сформульована ще на початку ХХ ст. американським ученим Ф. Тейлором і розглядалась ним як форма системного підходу до менеджменту. Ф. Тейлор не залишив поза увагою функції управління.

Науковий доробок Ф. Тейлора актуальний і нині. Незважаючи на те, що підхід Ф. Тейлора був покликаний забезпечити підвищення продуктивності праці на промислових підприємствах, низка його висновків актуальна й для професійної діяльності у сфері публічного управління – у публічній службі. Він акцентує увагу на тому, як не потрібно організовувати розподіл повноважень, будувати організаційну структуру, а власне висновки з менеджменту не можна майже автоматично переносити на впровадження у сфері державного та публічного управління, управління персоналом. Коротко сформулюємо основні положення функціонального менеджменту: розділення функцій планування (контролю) і виконання (виробництва) між менеджерами та робітниками; розділення процесу на операції;



стандартизація та спрощення операцій; вузька спеціалізація робітників; відрядна форма заробітної плати. Така система давала певні переваги: співробітники отримували можливість спеціалізуватися в обраній ними професії і, таким чином, виробляти професійні навички високого рівня; унаслідок централізації різних функцій витрати організації знизилися; праця стала більш безпечною, оскільки відтепер кожен знав своє місце, а також роботу, яку він повинен виконувати; полегшилося формування організаційної структури компанії.

За час існування функціональний менеджмент вичерпав свої резерви, і йому на зміну став приходити більш прогресивний – процесний менеджмент, який у наш час посідає домінуюче становище у світі. Сформовані на функціональному управлінні керівники підприємства із зусиллями сьогодні опановують перехресну структуру вертикального та горизонтального управління процесами [47, с. 5]. У процесному менеджменті організація розглядається як сукупність функціональних перехресних процесів організації, що відповідає дійсному порядку виконання роботи. У самій науці менеджменту вкорівився поділ на функціональні та оперативні стратегії [27, с. 9–10]. Функціональні стратегії являють собою план дій організації в детальних напрямках (науково-дослідницька робота, виробництво, маркетинг, фінанси, людські ресурси, інформаційні системи тощо). Функціональні стратегії додають деталі в стратегію бізнесу й показують, яких функціональних дій буде застосовано. Головне завдання функціональної стратегії – підтримка загальної стратегії бізнесу, другорядне – досягнення функціональних цілей.

Оперативна стратегія належить до більш вузьких і детальних підходів. Вона важлива з точки зору стратегічної завершеності. Навіть найменша організаційна структура, якщо важливе її існування, є суттєвим елементом досягнення мети, а її менеджери повинні це розуміти та мати відповідні цілі.

Отже, зважаючи на наукові погляди Ф. Тейлора, концепції функціонального та процесного менеджменту, актуальною для

державної служби є думка про розподіл функцій планування (контролю) і виконання між менеджерами та робітниками; про можливий (і бажаний) розподіл процесу управління на операції, етапи. Особливістю державної служби є те, що, з одного боку, централізація різних функцій є непридатною та шкідливою в умовах державного органу, коли не можна жорстко функціонально формувати організаційну структуру; а з другого – у вигляді профілів компетенцій та посадових інструкцій державний службовець повинен знати та виконувати ту роботу, яка за ним закріплена згідно з указаними документами. Також корисними для державної та публічної служби мають стати: оперативні стратегії управління державним органом, оперативні стратегії управління персоналом, насамперед гнучкість у розрахунку заробітної плати, гнучкі системи стимулювання. Головним завданням спеціалізації має бути розширення професійної компетентності не лише у певній сфері управління, а й в обраній професії. Стандартизація професійної діяльності має бути в розумних межах, вузька спеціалізація працівників можлива лише на обмеженій кількості найнижчих посад публічної служби (наприклад технічного та канцелярського змісту).

Підхід до управління як до процесу визначає управління як процес, у якому діяльність, спрямована на досягнення цілей організації, розглядається не як одночасна дія, а як серія безперервних взаємопов'язаних дій – функцій управління. Згідно з концепцією одного з представників класичної школи теорії – А. Файоля, “управляти означає передбачувати, організовувати, розпоряджатися, узгоджувати, контролювати”. Це висловлювання вченого датується 1923 р., коли теорія управління тільки починала розвиватися. А. Файоль розглядав управління (у його термінології – адміністрування) як сукупність принципів, правил, прийомів, спрямованих на здійснення підприємницької діяльності найбільш ефективно, оптимально використовуючи ресурси та можливості фірми [26, с. 6]. Головний внесок А. Файоля в теорію управління полягає в тому, що він

розглядав управління як універсальний процес, що складається з кількох взаємопов'язаних функцій, таких як планування, організація, контроль.

Процесний підхід, на думку В. Воронкової, включає розуміння управління як універсального процесу, який складається з певних управлінських функцій: планування, організації, розпорядження, координації, контролю. У подальшому кількість функцій збільшувалася за рахунок таких, як мотивація, комунікація, оцінка, прийняття рішень, набір персоналу, ведення переговорів, укладання угод [21, с. 39].

Інші класики управління, менеджменту, а також інші науковці виділяють значну кількість функцій, систематизованих згідно з різними принципами (підходами) до їх систематизації (класифікації) у переліки функцій. В. Бакуменко визначає функції планування (з цілепокладанням, конструюванням, програмуванням та проектуванням) з можливістю залучення до планування функцій передбачення та прогнозування, організації, мотивації, контролю [5, с. 28 – 31]; інші вчені виділяють функції менеджменту, такі, як: організація, планування, мотивація, контроль, координація [9, с. 7]; функції управління: маркетинг, планування, організація, розпорядництво (керівництво, командування), мотивація, координація, контроль, комунікація, дослідження, оцінка, прийняття рішень, підбір персоналу, представництво та ведення переговорів або укладання угод [26, с. 3; 5; 7].

Подальший розвиток класичної теорії управління досліджували Лютер Гьюлік і Ліндалл Урвік. За основу вони взяли файолівські функції управління, і в підсумку адміністративна діяльність включила в себе такі функції: планування, організація (створення формальних структур), укомплектування штату, керівництво; координація, звітність, складання бюджету. Із цих семи елементів адміністративної діяльності три – планування, організація і координація – безпосередньо взяті зі схеми А. Файоля. Замість файолівського поняття “командування” виникає

поняття “керівництво”. Л. Гьюлік не виділяє контроль як окремий елемент, а використовує замість нього терміни “складання бюджету” та “звітність”. Водночас, якщо у А. Файоля робота з кадрами в основному входить до функції організації, то Л. Гьюлік виділяє її як самостійний елемент (“укомплектування штату”) [73, с. 81].

Згідно із суб’єктом впливу, обсягом (масштабом), засобами і характером впливу на об’єкт управління М. Малишева поділяє функції на соціально- та внутрішньоорганізаційні. Соціально-організаційні функції державного управління спрямовані на всю багатоманітність суспільних процесів, що відбуваються у внутрішньодержавному житті. У них полягає основний сенс управлінської діяльності держави, реалізується її призначення з виконання своїх обов’язків перед суспільством. Внутрішньоорганізаційні функції державного управління спрямовані на організацію, упорядкування, активізацію діяльності всіх структур державного апарату, надання їй визначеності та динамізму. Соціально-організаційні та внутрішньоорганізаційні функції притаманні й органам місцевого самоврядування.

Залежно від змісту та глибини впливу на систему суспільних відносин функції державного управління поділяються на загальні та специфічні. Загальні функції державного управління відображають сутнісні моменти й наявні майже в будь-якій управлінській взаємодії його суб’єктів та об’єктів. У теорії управління, продовжує М. Малишева, серед найбільш значущих функцій виділяють такі, як: організація, планування, прогнозування, мотивація, регулювання, контроль. Специфічні функції державного управління втілюються в конкретних проявах усієї багатоманітності ситуацій, що виникають на практиці, де необхідно діяти тільки від імені держави, реалізуючи її компетенцію. До них можна віднести функції правозастосування, проведення виборів і референдумів, державний статистичний облік (перепис населення), ліцензування видів діяльності, регулювання особливих правових режимів (президентського

правління, надзвичайного стану, вільних економічних зон) та ряд інших [81, с. 12–13].

М. Малишева справедливо вказує, що саме завдяки управлінським функціям державних органів реалізуються функції державного управління [81, с. 12–13]. Отже, процесний підхід дає змогу визначити функції для формування типових функцій державного службовця, визначити зміст його посадової компетенції, зміст його діяльності, що повинні базуватися насамперед на функціях державного управління. На цих самих функціях мають визначатися функції державної служби, державного органу, структурного підрозділу державного органу, державного службовця. Науковцями розроблено чимало комплексів функцій державних органів, державних службовців, але далеко не всі вони побудовані з урахуванням функцій управління, що становлять функціональну основу управління в державі. Отже, в основу методики формалізації типових функцій державних органів на базі процесного підходу повинні покладатися передусім систематизовані конкретні функції управління та державного управління.

Н. Кузнецова серед іншого досліджувала функції, що виконуються керівниками на різних рівнях ієрархії і підтвердила висновки А. Файоля та його прибічників, що процес управління є універсальним, основні управлінські функції виконуються всіма керівниками незалежно від виду підприємства, роду діяльності або рівня в ієрархії, на якому вони перебувають, тобто керівник промислового підприємства, керівник лікувального закладу, керівник місцевого відділку поліції виконують ті самі управлінські функції. Це стосується і всіх підлеглих більш низького рівня, хоча час, що приділяють керівники кожній функції, буде різним залежно від рівня. Наприклад, керівники більш низького рівня, які б виконували більш конкретну та рутинну працю, значно більше пов'язані з контролем, ніж із плануванням та організацією робіт. Однак у міру просування вгору організаційним ланцюжком праця все більшої вимагає твор-

чості та організаційних здібностей, що призводить до збільшення часу, необхідного для планування, та зменшення часу, потрібного для контролю [74, с. 12–14]. Тому державна служба є міжфункціональною робочою командою. Міжфункціональною є професійна діяльність державного службовця. Висновки Н. Кузнецової, по-перше, підтвердили правильність лінійного наскрізного підходу стосовно забезпечення перерозподілу функцій між керівниками та підлеглими в процесі реалізації компетенції структурного підрозділу державного органу, що було викладено в наших попередніх роботах [193]; по-друге, висновки Н. Кузнецової про універсальність процесу управління, про те, що основні управлінські функції виконуються всіма керівниками в організації, довели свою абсолютну придатність для розуміння процесу управління в державному органі, а отже, для розуміння змісту й спрямованості професійної діяльності керівників та підлеглих у державній службі.

Таким чином, процесний підхід, що базується на функціях управління, державного управління, повинен бути покладений в основу конструювання та використання Типових професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних або публічних службовців, а отже, – переходити в процес складання їхніх профілів професійної компетентності. Від науковості, системності, чіткості профілювання залежить не тільки орієнтування публічних службовців на конкретний зміст їхньої роботи, а й спрямованість, зміст процесів професійного оцінювання, професійної мотивації, професійного навчання, професійного виховання та самоосвіти.

Базовими пропонується визнати такі функції управління та відповідні посадові компетенції, професійні компетентності: з планування (з дослідженням, цілепокладанням, конструюванням, прогнозуванням, програмуванням, передбаченням, проектуванням, маркетингом); організації (з прийняттям рішень, координацією, розпорядництвом (командуванням), узгодженням, звітністю, складанням бюджету); мотивації; контролю; комунікації (з компетенціями представництва, ведення пере-

говорів, укладання угод); оцінювання; набору (підбору) персоналу, укомплектування штату. Профіль компетенції (профіль професійної компетентності) публічного службовця за умов упровадження наведеного нами підходу наскрізно відповідатиме основним функціям управління, вміщуватиме зрозумілі вимоги (норми, стандарти), систематизовані згідно з функціями, які він повинен виконувати обов'язково. На функціях менеджменту (управління), державного управління повинні базуватися не тільки посадові компетенції (та професійні компетентності) працівників органів влади, а й зміст їхнього професійного навчання.

Запропонована методика розробки профілів компетенцій може застосовуватися й під час складання посадових інструкцій, що мають більш діяльнісне вираження професійної компетентності та професіоналізму публічного службовця. Результати дослідження дають можливість краще забезпечити функціональну основу управління в державі, системно визначати функції державного органу, органу місцевого самоврядування, їх структурних підрозділів, забезпечивши перехресну структуру вертикального и горизонтального управління процесами, розподіливши процес їх управління між виконавцями та рівнями складності управлінської діяльності, посадами, забезпечити міжфункціональність у роботі публічних службовців, уникнути ситуацій, коли певні функції втрачаються під час складання профілів компетенцій та посадових інструкцій (а вони втрачаються). Функціональна спроможність кандидата на посаду або працівника реалізовувати посадові завдання, компетенції, повноваження є однією з ознак його професійної придатності, професійної працездатності, його професійного потенціалу.

## **5.8. Завдання менеджменту знань у професійному розвитку персоналу публічної служби**

Управління персоналом – складна, комплексна технологія роботи з персоналом, покликана раціонально розпоряди-

тися здатностями/здібностями (спроможностями) і професійними можливостями людини в організації, на підприємстві, в державному органі або в органі місцевого самоврядування. Це функціональна сфера діяльності, завдання якої – забезпечення організації кадрами в необхідній кількості і якості, їх правильна оцінка, розстановка і розвиток. Це – також вид людської діяльності, який являє собою цілеспрямовану дію на людей, яка активізує їх спільну діяльність [171, с. 7]. Очевидною є активізуюча персонал функція управління, яка безпосередньо здійснюється керівниками і складається, на наш погляд, з окремих функцій: професійної орієнтації, оцінювання, адаптації, мотивації, контролю, навчання, виховання. Управління персоналом є комплексною, особливою функцією і видом діяльності з керівництва людьми в організаціях. З цієї позиції управляти – це складова компетентності, яка полягає в умінні “приводити до успіху кожного” [191, с. 9].

Поява нових напрямів менеджменту персоналу вимагає їх теоретичного осмислення.

Здійснимо аналіз менеджменту знань як нового напрямку у менеджменті персоналу. Для цього нами поставлені такі завдання: зробити спробу визначити сутність менеджменту знань, порівняти його теоретичну основу з відомими в науці положеннями; виділити завдання менеджменту знань у професійному розвитку кадрів публічної служби.

У своїй діяльності організації (органи державної влади та органи місцевого самоврядування) використовують людський (трудовий, професійний), творчий, освітній, природний, технічний, інституціональний, організаційний, інформаційний, фінансовий та інший потенціали. Людський потенціал визнається головною рушійною силою суспільного прогресу, “головним фактором ефективного функціонування і розвитку будь-якої організації” [187, с. 50]. Тенденції сучасного менеджменту спрямовані на поєднання всіх видів капіталу, потенціалу організації, та в результаті такого об’єднання мають забезпечи-



ти й інноваційний розвиток. Потрібно підкреслити деяку відмінність термінів “менеджмент” і “управління”. Управління – це більш загальний термін, що поширюється на всі частини організації, а також соціально-економічної і техніко-технологічної системи. В організації виділяють управляючу (суб’єкт управління) і керовану (об’єкт управління) підсистеми. Суб’єкт і об’єкт управління поєднані прямими і зворотними зв’язками. По прямих зв’язках передається керуючий вплив від суб’єкта до об’єкта управління, а по зворотних – інформація про поведінку об’єкта управління. Якщо поведінка об’єкта відрізняється від очікуваного, запланованого, то керуючий вплив коригується [146, с. 11]. Менеджмент передбачає розвиток персоналу в умовах корпоративного духу, конкуренції, різного типу зовнішніх впливів і загроз, ефективність діяльності співвідноситься з економічними, фінансовими та іншими витратами, прибутком. Отже, органи місцевого самоврядування згідно з їх місцією, статусом, завданнями, функціями, повноваженнями здатні ефективніше, ніж державні органи, об’єднані вертикаллю виконавчої влади, застосувати менеджмент у своїй діяльності з місцевого розвитку.

Розвиток персоналу – сукупність заходів щодо підвищення якості людських ресурсів (людського капіталу, потенціалу) організації (органу влади). Він розглядається як головний резерв підвищення ефективності державного та місцевого управління, якості аналізу та вироблення політики, надання якісних управлінських послуг. Професійний розвиток – це процес підготовки співробітників до виконання нових виробничих функцій, обіймання посад, спрямований на подолання розбіжностей між вимогами до працівника і якостями реальної людини. Він вимагає значних зусиль з боку працівника, тому “неможливий без зацікавленості з його боку” [16, с. 462]. Мається на увазі професійно придатна особа з достатнім рівнем розвитку ціннісно-орієнтаційних та компетентнісних якостей, яка володіє спроможностями розвитку професійної мобільності у профе-

сії, на посаді. Професіоналізм передбачає мобільність, тісно пов'язану із загальною активністю особи, яка сприяє її інтеграції у суспільство. Мобільність – передусім спроможність, реальна ціннісно-орієнтаційна і компетентнісна готовність працівника відповідати вимогам суспільства, професійно-кваліфікаційним вимогам певної професійної групи, рівню розвитку науки, техніки і технології, організації і умовам праці та ін.

У сучасному світі суспільний додатковий продукт утворюється в результаті використання в процесі праці накопичених знань. Знання стало об'єктом менеджменту. “Знання, – вважає Б. Мільнер, – охоплюють теоретичні і практичні пізнання, а також повсякденні правила поведінки, базуються на даних та інформації, але на відміну від них завжди пов'язані з певною людиною, конститууються людьми і являють собою їх очікування причинно-наслідкових зв'язків” [91]. Знання – це більше, ніж набір фактів, об'єднаних в одну групу. Зауважимо, що знання як сукупність різноманітних свідчень і сформованих на їх базі спроможностей (умінь, навичок), є однією з ознак професійної компетентності. З цієї позиції менеджмент знань можна сприймати як звужений варіант “управління за компетенціями”, що розглядає об'єкт управління – компетентність персоналу як гнучкий, мобільний феномен, який складається із знань, умінь, навичок, досвіду. У менеджменті знань опорним елементом вважається тільки знання (знання є основа компетентності, професіоналізму), як опорна точка формування умінь, навичок. Виникає запитання, чому, наприклад, знання можна вважати капіталом людини, організації, а компетентність як більш інтегративну якість – не можна? Компетентність організації, її професіоналізм складаються із сукупності компетентностей та професіоналізму її співробітників. Тому з теоретичної точки зору менеджмент знань розвиватиметься, ймовірно, в концептуальних рамках управління за компетенціями. Варто підкреслити, що професійна поведінка як компонент професійної культури у рамках компетентнісного підходу може сприйматися як

уміння, навичка. Культура все частіше розглядається як “основна складова людського капіталу” [179, с. 443].

Але знання – це не лише те, що знає людина. Це те, що знає організація. Сюди включаються її нематеріальні активи, а також колективні знання і колективний досвід персоналу. Цей досвід може стосуватися, наприклад, створення нових знань як циклічного та безперервного процесу. Їх результатом є інновації, які можуть бути найважливішими конкурентними перевагами під час їх використання організаціями. У більш широкому розумінні на цьому прикладі можна розглядати поняття “індивідуальної компетентності” та “компетентності організації (органу державної влади та місцевого самоврядування)”.

Акцентування уваги на важливості знань у формуванні професійної компетентності, професіоналізму кадрів призводить до пошуку професійно важливих якостей, які б мали сучасні кадри. Інтелект і креативність називають “найважливішими характеристиками особистості” [191, с. 51]. Інтелект – здатність людини до мислення, до розумової праці, свідомого сприйняття навколишнього світу і власних вчинків, пізнання і логічного (раціонального мислення), швидкого сприйняття нового, здоровий глузд і не залежить від інших особистісних якостей [17, с. 422]. Це відносно стійка структура розумових можливостей, яка являє собою поєднання досвіду і знань, накладених на такі природні якості, як допитливість, винахідництво, кмітливість. Це здатність особи до аналізу, порівняння, зіставлення, класифікації та серіації. Це вміння творчо застосовувати отримані знання, ефективно включатися в соціокультурне життя, успішно пристосовуватися до навколишнього середовища і життєвих обставин. У структурі інтелекту виділяють такі фактори, як словниковий запас, розуміння слів, швидкість мови, легкість в оперуванні інформацією, просторова орієнтація, асоціативна пам’ять, швидкість сприйняття, логічне мислення, комунікативна компетентність.

З інтелектом тісно пов’язаний рівень розумового розвитку (коефіцієнт інтелекту), він є ніби його показником. Це спромож-

ність вільно оперувати знаннями й уміннями, що забезпечує засвоєння нових знань і умінь, не чекаючи, приміром, ротації або стажування на нову посаду. Це когнітивна рухливість, проєктовні уміння особи, індивідуальна креативність, індивідуальна пошукова активність (наприклад в опануванні нових, суміжних компетенцій), інноваційність, активність у пізнанні, “емоційний інтелект” (Д. Гоулман). Ці якості визначають академічну мобільність людини, у тому числі у професії. Інтелектуальний капітал розуміється як знання, що може бути перетворене у прибуток і оцінене [8, с. 200].

В оцінці персоналу активно використовуються такі критерії, як “рівень розумового розвитку” або “коефіцієнт інтелекту” (IQ) [191, с. 52]. Ф. Тоуссіг і Ф. Барр створили ієрархію розумових і фізичних професій залежно від співвідношення індексу інтелекту [164, с. 64], однак методики оцінки інтелектуального потенціалу організації науковцями ще розробляються. У світі актуалізується ціннісний відбір кандидатів на посаду, можливості набуття високого рівня професійної компетентності у найближчому майбутньому, тобто вірогіднісна оцінка професійної придатності кандидата, іншими словами – його потенційної мобільності. У будь-якому разі інтелект організації складатиметься з інтелекту та ефективності кожного члена колективу. Нині на державній службі України зберігається здебільшого формалізована оцінка у вигляді кваліфікаційного іспиту, співбесід, віддача від яких не відповідає сучасним вимогам якості та ефективності кадрів державних органів.

Думка про те, що успішний розвиток персоналу зумовлений впливом лише трьох факторів: *знань, можливостей, поведінки персоналу* [24, с. 103], втрачає своє значення. Знання повинні безперервно оновлюватися, причому оновлення має відбуватися завдяки інтелекту, когнітивним якостям, за ініціативи самого працівника. Без об’єктивного впливу на процес професіоналізації професійного середовища процес професіоналізації кадрів ефективним ніколи не стане.

У менеджменті знань об'єктом управління стає процес і результати реалізації знань спеціалістів. Менеджмент знань – нова функція управління. Це управління немайновими активами організації, яке повинно мати системний характер. Організації все частіше розглядаються як поведінські, крос-культурні системи з точки зору психології, соціології та інших наук. Утверджується новий погляд на організацію як “фабрику з переплавлення знань”. Включаючи у свою стратегію управління знаннями, організації починають свідомо використовувати свій комунікативний ресурс, на базі якого, до речі, будуються людські стосунки, і вилучають вартість із цього ресурсу.

З цього погляду вдалим є визначення менеджменту у кібернетичному аспекті. Його сутність полягає в тому, що він здійснює переведення групи людей (організації) з одного, вихідного, стану, в інший, бажаний [10, с. 27]. У наш час культурологічний напрям у менеджменті є провідним в осмисленні і переосмисленні тенденцій організаційного розвитку. Використання ж комунікативного ресурсу, що відкриває широкий доступ у тому числі до неявних знань, є більш складним, більш досконалим, дає змогу значно диференціюватися від конкурентів. Кожна організація являє собою культурне середовище певними конкретними цінностями, стилем побудови стосунків у колективі як усередині, так і з зовнішнім середовищем. Професійне середовище можна оцінити через його функції, сукупну компетентність організації. Інвестори вкладають кошти у наукомісткі компанії, в управління такими невидимими активами, як знання, комунікації, взаємовідносини.

Людський потенціал стає головним фактором ефективного функціонування і розвитку організації. Цей фактор стає необхідною умовою забезпечення національної безпеки країни. Людина розглядається як головний носій знань, його виробник і користувач. Управління персоналом стало елементом системи конкурентних переваг організації, стратегічним фактором. Варто мати на увазі, що організація (орган публічної влади) повинна прагнути не до однієї переваги, а до кількох.

Професійний потенціал як елемент людського потенціалу – сукупна спроможність фізичних і духовних властивостей окремого працівника досягати у заданих умовах певних результатів його виробничої діяльності, його спроможність удосконалюватися у процесі праці, вирішувати нові завдання. Професійний потенціал має свою структуру. Наприклад, до неї Б. Сербиновський включає:

– *психофізіологічний потенціал* – спроможності і схильності людини, стан її здоров'я, працездатність, стійкість, тип нервової системи і т. ін.;

– *кваліфікаційний потенціал* – обсяг, глибина і широта загальних і спеціальних знань, трудових навичок і вмінь, що зумовлюють спроможність працівника до праці певного змісту і складності;

– *особистісний потенціал* – рівень громадянської свідомості і соціальної зрілості, ступінь засвоєння норм ставлення до праці, ціннісні орієнтації, інтереси, потреби і претензії у сфері праці виходячи з ієрархії потреб людини [146, с. 202–203]. Ми пропонуємо професійний потенціал людини, який є, по суті, потенціалом до професійної мобільності, вимірювати двома компонентами: ціннісно-орієнтаційними та компетентнісними якостями.

У свою чергу, професійний потенціал організації – сукупність потенціалів професійно придатних і мобільних працівників, які можуть здійснювати професійну діяльність в організації за умов наявності сприятливого професійного середовища (необхідних для професійного розвитку кадрів функцій професійного середовища).

Основна мета менеджменту знань – забезпечення систематичного процесу ідентифікації, використання і передачі інформації і знань, що люди можуть створювати, удосконалювати і застосовувати. Центральна ідея сучасного менеджменту – більш ефективно використання вже існуючих знань. Важливо не винаходити те, що вже існує, а використовувати наявний досвід. Найчастіше позитивні результати діяльності організацій

зумовлені вдало знайденими рішеннями у сфері управління інтелектуальним капіталом. Це управління спрямоване й на те, як зробити, точніше, як орієнтувати персонал на те, аби ідеї, що виникли в одних співробітників, поділялися іншими, щоб захощувався, мотивувався, активізовувався обмін інформацією серед працівників організації.

Стосовно розвитку знанневої бази людського професійного потенціалу завданнями менеджменту знань ми виокремимо такі:

- зміщення пріоритетів у системі управління персоналом на стратегію управління інтелектуальним капіталом організації як системної цілісності [143, с. 42], пошуку і отримання знань, створення нових знань, ідей, гіпотез, нарощування унікальних інтелектуальних переваг організації перед конкурентами;

- розробка стратегії розвитку інтелектуального потенціалу організації, коли управління знаннями включається в стратегію розвитку організації, а сама стратегія передбачала б орієнтацію кадрів на трансформацію інформаційних даних у загальні актуальні знання [143, с. 42];

- створення умов для збереження людського потенціалу, підвищення його якості, розвитку інтелекту, духовності. Ці пріоритети стосуються всіх процесів, структур, інформаційних технологій, методів управління персоналом;

- забезпечення відновлення людських ресурсів через фази відтворення, споживання, розподілу, збереження і розвитку у професійному середовищі;

- розкриття евристичного потенціалу людини (у тому числі й “прихованого”, “неявного”), його використання в оцінці персоналу, просуванні по службі, стимулюванні праці. Формування й розвиток інституційного механізму перетворення неявних інтелектуальних знань співробітників у явні знання, формалізовані і готові до подальшого використання;

- формування індивідуальних когнітивних моделей співробітників;

– формування індивідуальної “несуперечливої системи знань спеціаліста” [163, с. 56], яка базується на самостійному пошуку нового у зовнішньому середовищі, у досвіді інших організацій, ранжуванні, систематизації, прогнозуванні тенденцій розвитку на основі міждисциплінарного, міжгалузевого та інших підходів (у вигляді певного циклу набуття і перетворення знань із інформації), програмуванні дій, прогнозуванні результатів та спроможності самостійного її використання;

– акумулювання інтелектуального капіталу, створення передумов для виявлення і поширення наявної інформації та досвіду, аналіз прагматичних цілей та очікувань організації. *Комунікативний менеджмент* – це менеджмент трансформації “нейтральної інформації” у “позитивні знання” [143, с. 42]. [Можна припустити, що комунікативний менеджмент входить до так званого *колективістського типу менеджменту*, відомого у зарубіжних дослідників. – Авт.];

– оволодіння методологією і методичними прийомами дослідницької роботи для вирішення інтелектуальних завдань практичного спрямування, набуття персоналом пізнавальної самостійності, спроможності до саморозвитку, вміння ставити складні цілі і завдання, готовності до сучасних видів мобільності, мислення в крос-культурних і геополітичних координатах, спроможність штучного, проектного ставлення до власних перспектив; “інформаційний менеджер” [204, с. 189];

– інтелектуалізація державно-управлінських рішень;

– набуття спроможності (державним органом, органом місцевого самоврядування та їх персоналом) до самоорганізації і комбінації всіх видів ресурсів (капіталів) під час реалізації своїх завдань;

– цільова зміна мотивації працівників для отримання від них максимальної віддачі, нові підходи до формування клімату в організації для активізації новаторської діяльності персоналу, контролю за “творчим хаосом”, активне спілкування керівників з підлеглими, активне інформування співробітників про бажані установки;



– забезпечення “професійного довголіття” персоналу з можливістю його використання у системі підвищення кваліфікації, наставництві, інших формах навчання, передачі професійного досвіду;

– зміна ролі культури організації, культури менеджменту, мета яких – формування нових цінностей культури менеджменту, нового ставлення персоналу до процесів, що відбуваються всередині та ззовні сучасних соціально-економічних систем; активізація механізму самоорганізації кадрів. Головна особливість культури організації – її змінюваність.

Інтелект, володіння культурою, пам’ять, увага, комунікативні уміння, емпатія визнаються професійно важливими якостями професіонала, які тісно пов’язуються з аналітичними, координативними, комунікативними, організаційними функціями публічних службовців, їх компетентністю, професіоналізмом, професійною мобільністю. Для врахування інтелектуального капіталу потрібна нова фінансова та управлінська концепція.

Таким чином, ідеї менеджменту знань можуть бути запроваджені в публічній службі України. За умов відставання законодавчої, нормативно-правової бази розвитку кадрів публічної служби від об’єктивних потреб державного управління керівники державних органів та органів місцевого самоврядування можуть самостійно запроваджувати інновації у процес професійного розвитку підлеглих, створюючи відповідний клімат, атмосферу, давати відповідні “імпульси” підлеглим, орієнтуючи їх у тому, що зміни у певному напрямку вважаються позитивними і заохочуються. Орієнтиром для цієї діяльності можуть стати розроблені завдання менеджменту знань в організації (органі публічної влади).

Крім органів державної влади, ідеї менеджменту та менеджменту знань можуть сприяти започаткуванню змін в органах місцевого самоврядування, незважаючи на те, що адміністративну реформу у нашій країні на невизначений час загальмовано.

## **5.9. Структура академічної мобільності персоналу: управлінський аспект**

Сучасне українське суспільство характеризується зміною моделей розвитку людського потенціалу. Цей процес є складним, нерідко супроводжується втратами сформованої раніше частини людських ресурсів. Управління процесом відтворення цього ресурсу через освіту поки що не забезпечує необхідних кількісних та якісних характеристик трудового потенціалу. За таких умов саме держава повинна мобілізувати соціально активні сили для відновлення людського потенціалу у широкому контексті, його ефективного розвитку й залучення до побудови суспільства загального добробуту, високої культури, моралі, духовності. Але як це зробити? Одним з потужних активізаторів соціального потенціалу, соціальної мобільності людини є освіта (у т. ч. професійна). Проте на питання, як активізувати роль освіти у прогресі суспільства, використовуючи функції управління, а через освіту – і соціальну мобільність людини – ми й досі не можемо чітко відповісти.

Розгляд цієї проблеми через розвиток соціальної мобільності, професійну мобільність, соціальний потенціал індивіда, відкриває можливість подальшого аналізу розвитку соціальної активності людей через інші види мобільності – академічну, професійну, соціокультурну, культурну, в яких переважно і відбувається буття людини. Отже, може ставитися питання у ракурсі управління цими видами мобільності. Маються на увазі певне соціальне, академічне, професійне, соціокультурне, культурне середовища, які мають певні власні функції (структури), вплив, і постійно взаємодіють з відповідними якостями (структурами якостей) людини. Розробка структур різних видів мобільності дасть можливість забезпечити ефективну взаємодію елементів цих структур, з більшою віддачею управляти діяльністю людей в них, досягати найвищої ефективності їх діяльності. Управління певним видом мобільності індивіда може набувати галузевої

державно-управлінської спрямованості, наприклад у державному управлінні освітою.

Поєднання певних видів людської діяльності з певними якостями людини та її ціннісно-орієнтаційними якостями, потребами, на нашу думку, або зумовлює успішність людини у певному виді діяльності (певному середовищі), або навпаки, її деформує, знижуючи ефективність діяльності. Таке припущення, сподіваємося, змінить традиційні підходи до визначення ефективності людської діяльності у певних сферах розвитку як людини, так і суспільства в цілому.

Мобільність – вимір руху усього живого. Вона притаманна всьому: еволюції, світу, державам, державному управлінню та його системам (підсистемам). Мобільність характерна для освіти, яка повинна не лише постійно модернізуватися для надання якісних за змістом навчальних знань, умінь і навичок (бути гнучкою), а й забезпечувати мобільність підготовленого спеціаліста на ринку праці (закладаючи індивідуальні якості його професійної та інших видів мобільності. – *Авт.*), своєчасно створюючи передумови для підвищення отриманого ним освітньо-кваліфікаційного рівня та самоосвіти... (іншими словами – безперервної освіти протягом життя, розвитку “Я-освіти” людини, а за її допомогою – “Я-концепції”, концепції “Я-професіонал”). Аби конкурувати з іншими, варто навчитися конкурувати із самим собою. Будь-яка діяльність людини, соціальна, професійна неможливі без розвитку, свідомо спрямованої діяльності. Вектори цієї діяльності визначає як середовище, в якому людина перебуває, так і власні спроможності до усвідомлення напрямів суспільних змін, підвищення власної культури, саморефлексії, самоактуалізації, абстрактного мислення, мистецтвом синтезу оптимальних рішень, що є показниками розвитку інтелекту людини. Зрештою, інтелект є тією точкою відліку, яка вирішально впливає на успішність діяльності.

На мобільність випускників вищих навчальних закладів спрямовує Болонський процес. Адже багато в чому здобута

освіта впливає на соціальну мобільність індивіда, професійну та інші види мобільності (академічну, соціокультурну, культурну).

Академічний вид мобільності так і не став проблемою узагальнюючих досліджень вітчизняних науковців. У Російській Федерації над цією проблемою працюють активніше. Однак результати роботи російських вчених не однозначні. У статті А. Татарнікової “Увеличение профессиональной мобильности специалиста в системе открытого образования” розглядається “підвищення” професійної мобільності фахівця в системі відкритої освіти шляхом безперервної освіти [157]. Основний зміст публікації присвячено ключовому аспекту сучасної освітньої політики Росії – створенню російської системи вищої освіти, більш відкритої та мобільної. Під академічною мобільністю авторка розуміє інтенсивний обмін студентами, стажерами, викладачами між освітніми закладами всіх країн світу, а також шляхом розширення і вдосконалення спектрів програм освіти, форм навчання, освітніх технологій та організаційних систем.

Коментуючи такий погляд, зауважимо, що це лише зовнішній вияв академічної мобільності, територіальна рухливість залучених до навчального процесу людей. На нашу думку, академічна мобільність у розумінні А. Татарнікової трактується надто вузько. Насправді академічна мобільність зумовлюється більш глибокими факторами і насамперед як діяльністю навчальних закладів, які здійснюють навчання (академічним середовищем), так і якостями осіб, які навчаються та мають як власну можливість, здібність (придатність) до навчання (научуваність), потребу рухатися в рамках академічної мобільності, мають попит на власні знання, уміння, навички, наміри, в організації власної “Я-освіти” (самоосвіти).

В іншій статті [72] згадуються горизонтальний і вертикальний типи професійної мобільності вчених, у ній не пропонується ні класифікація мобільності, ні критерії, за якими ці види мобільності (академічної і професійної) розрізняються. Автори ввели до наукового обігу сумнівний з наукової точки

зору термін “патологічна мобільність”, тобто “процес виходу вчених із сфер науки, а також міграційних процесів”. Такий процес, на наш погляд, знову ж таки вкладається в рамки між-професійного або міжнародного типів професійної мобільності, і його важко обґрунтувати як тип академічної мобільності. У статті розглянуто загальні тенденції руху (плинності) докторів наук всередині Росії та за її межі, мотивацію цього руху. Досліджуються, таким чином, окремі аспекти регіонального руху кадрів на російському ринку праці. Як указують автори, їх розвідки згодом буде збагачено міжнародним дослідженням з цієї тематики, яке дасть змогу більш глибоко опанувати й розуміти динаміку напрямів і мотивацій професійної мобільності (а чому й не академічної мобільності? – *Авт.*) учених у різних країнах з ринковою економікою. Як бачимо, результати дослідження російських колег, крім нових кількісних характеристик на фоні вже відомих науковцям тенденцій руху наукових кадрів, не мають нових і важливих результатів для розуміння таких складних і системних явищ, якими є професійна мобільність та академічна мобільність. Іншими словами, аналіз цих двох видів мобільності зроблено не було і досліджувалася, по суті, професійна мобільність.

Вартий уваги автореферат дисертації Л. Горюнової [28]. Виходячи з його змісту тема логічніше формулювалася б так: “Професійно мобільний спеціаліст як проблема освіти Росії”, оскільки обговорювати професійну мобільність спеціаліста в рамках вищого навчального закладу недоречно, адже вона відбувається саме в рамках певної професії чи групи професій. В академічному середовищі студента, на наш погляд, можна розглядати його академічну мобільність чи допрофесійний тип професійної мобільності (початкову професійну мобільність). Структура академічної мобільності у доступній авторові науковій літературі траплялася у вигляді переліків особистісних якостей, які, на думку авторів, і визначають той чи інший вид мобільності індивіда.

Отже, академічний вид мобільності нині досліджується лише за фактом руху випускників, професорсько-викладацького складу навчальних закладів. Підкреслимо, що у згаданих публікаціях досліджується як власне академічна мобільність студентів (випускників) вищого навчального закладу, так і окремий вид мобільності – професійна мобільність викладацького складу, які працюють в академічній сфері, а це різні об’єкти дослідження. Рух викладачів у професійно-кваліфікаційній структурі суспільства не можна досліджувати в рамках академічної мобільності через те, що це – їхня професійна мобільність. Тому перед науковцями постає завдання чітко розмежовувати академічний і професійний види мобільності у своїх дослідженнях, оскільки подібне “змішування” предмета дослідження значно зменшує як теоретичне опрацювання цієї проблеми, так і наукову вагу отриманих результатів.

Розробивши структуру професійної мобільності персоналу, ми дійшли висновку, що вона одночасно є структурою зазначеного виду мобільності індивіда, який здійснює професійну діяльність і в інших професіях. Аналіз інших видів мобільності – соціальної, соціокультурної, культурної, академічної показав, що їх структури подібні.

Аналогічно можна стверджувати, що структура академічної мобільності визначатиме тип мобільної поведінки студента в академічному середовищі. Ця структура має дві підструктури, надає структуроване й системне уявлення про те, яким чином забезпечити найвищу ефективність державного управління освітою, управління навчальною діяльністю студентів як процесу засвоєння ними нових знань, умінь і навичок, формування академічної (навчальної) компетенції, іншими словами – як забезпечити якість освіти майбутніх випускників. Причому параметри, які висуваються структурою академічної мобільності, стосуються як закладу, який надає освітні послуги (як це визначається стандартами якості ISO), так і того, хто навчається. Якість відбору на навчання як процедура, що існує у країнах Болонської системи, великою мірою визначає якість як проце-

су, так і індивідуального результату навчання, рівень сформованості навчальної компетенції. Професійно не зорієнтований, невмотивований, дезадаптований, невихований студент, і до того ж не має відповідних намірів, покликів, інших якостей ціннісно-мотиваційної та ціннісно-орієнтаційної сфер, і позбавлений, наприклад, внутрішньої та зовнішньої активізації до навчання, ніколи не отримає високих академічних результатів і не стане мобільним у широкому соціальному контексті. У такому випадку будь-які методи державного управління якістю освіти не дадуть задовільних результатів.

Запропонована структура академічної мобільності дає системне уявлення про те, під впливом яких процесів складається рух індивіда в академічному середовищі, які його індивідуальні якості визначають успішність людини у процесі навчання. Підкреслимо, що академічне середовище формується навчальним закладом.

Управлінський потенціал людини формується під впливом тих самих чинників, що і її потенціал здатності до навчання. Різними є середовища: професійне, академічне або інше. Тим паче, що знання, уміння й навички (згодом і професійний досвід. – *Авт.*), які становитимуть професійну компетентність, починають формуватися в системі освіти (навчання) людини і продовжують розвиватися/деформуватися протягом усього життя.

“Академічна мобільність” і “професійна мобільність” є системними явищами. Вони враховують *об’єктивну сторону* (державну політику в галузі освіти (професійної освіти (навчання), державну кадрову політику в різних професійних групах, нормативно-правові умови освіти (навчання, у т.ч. професійного), професійну діяльність)) та *суб’єктивну* (особисті якості людини в академічному та професійному середовищах), як певну структуровану модель, парадигму забезпечення цих видів мобільності як основної складової успішності у навчанні, а згодом – професіоналізму. У цих структурах відображаються процеси, ініційовані середовищем у вигляді його функцій. Функції стимулюють роз-

виток якостей, що визначають академічну, професійну успішність людини, а разом – її успіх у соціальному середовищі. Через функції відбувається управління певним видом мобільності.

Структура академічної мобільності, як і структура професійної мобільності, може використовуватися для управління, підвищення якості освіти, якості надання освітніх послуг. Але потрібно мати на увазі, що мобільність студента (слухача) визначає структура його академічної мобільності, а мобільність викладача – структура його професійної мобільності (рис. 7, 8). Під час навчальної діяльності, коли навчання виступає процесом, у якому діє як об'єкт так і суб'єкт навчання (студент і викладач), відбувається тісна взаємодія цих структур і така взаємодія великою мірою визначає якість навчання в цілому.

### Функції середовища (процеси), у якому розвивається / деформується академічна мобільність індивіда (об'єктивні чинники академічної мобільності)

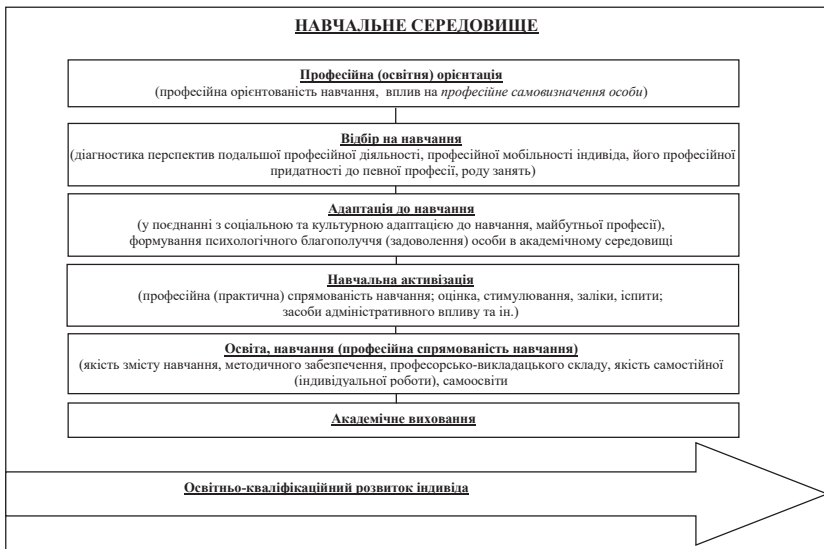


Рис. 7. Підструктура 1



З позиції розвитку як академічної мобільності, так і професійної мобільності, в Україні варто запроваджувати модель, що використовується у США, із застосуванням моделювання і проектування рівня підготовки майбутнього працівника, коли враховується і нарощується в процесі навчання необхідний перелік важливих особистісних і кваліфікаційних якостей [59, с. 168]. Ці якості загальною, але системно надають нам структури академічної мобільності і професійної мобільності. Мобільність у цілому пов'язується вченими з професійною підготовкою, а також з мотивацією, умовами прийому працівників на роботу [13, с. 21–22]. І це так, оскільки освіта, компетентність визначає, настільки успішним буде професійна діяльність людини. Але згідно зі структурою академічної мобільності таких мотиваторів, активізаторів більше. Вони впливають на людину системно, одночасно, з ознаками синергетичної взаємодії мобільності того, хто навчається.

### Якості, які розвивають внутрішні потреби індивіда в академічній мобільності (суб'єктивні чинники академічної мобільності)

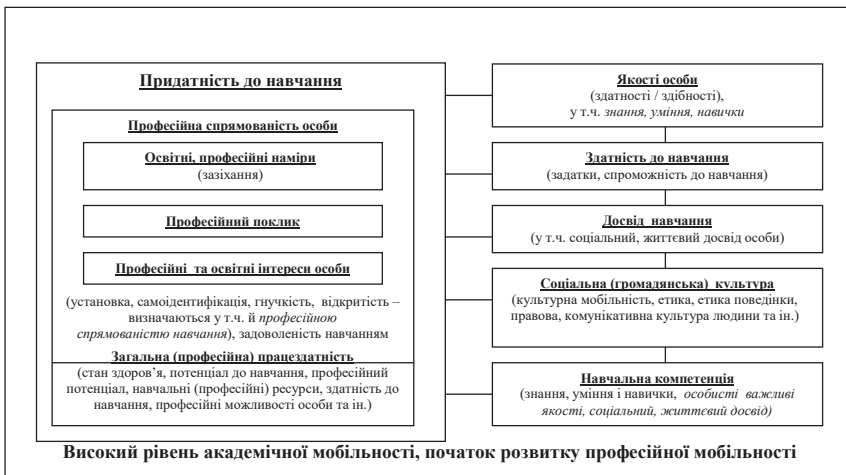


Рис. 8. Підструктура 2

Розуміння якостей, які впливають на академічну мобільність студента, дозволяє спрямовувати роботу навчального закладу на їх діагностику і свідоме управління, мета якого – розвиток академічної мобільності.

Цільову установку на розвиток академічної мобільності майбутнього спеціаліста, наприклад, Л. Зновенко поділяє на дві складові:

- 1) проектування ним власної освітньої та майбутньої професійної діяльності;
- 2) визначення того, в які діяльність та умови включати студента, аби розвивати його академічну мобільність [51].

Таким чином, досягається поєднання зусиль навчального закладу та студента у досягненні цілей навчання. Структура академічної мобільності дає змогу більш системно впроваджувати особистісно-орієнтоване навчання, у тому числі й професійне. Безперервна освіта реалізується здебільшого у професійній діяльності.

В академічному середовищі у тих, хто навчається, за певних умов може розвиватися *академічна деформація*, яка стосується всіх перерахованих у підструктурі 2 якостей (див. рис. 7) і пояснюється неефективним впливом на них елементів підструктури 1 (див. рис. 8). Академічна деформація забезпечує не нарощування знань, умінь та навичок студента (навчальної компетенції), більшою або меншою мірою, а їх руйнування. Вказані нами процеси, зумовлені функціями середовища, відбуваються як у допрофесійному розвитку непрацюючої людини (яка поки що навчається), так і у професійному, у період активізації її міжпрофесійного типу професійної мобільності, коли академічна мобільність індивіда як його якість дає йому змогу швидко опанувати нові знання, а згодом – нову компетентність, професію.

Таким чином, отримані нами структури академічної мобільності і професійної мобільності, особливо при спільному їх розгляді, якісно розширюють уявлення про процеси навчання, професіоналізації кадрів, про функції як державного управлін-

ня цими процесами, так і управління навчальною діяльністю студентів у закладах освіти. Виконання цих функцій навчальними закладами максимально активізуватимуть в них діяльність людей. Значну увагу потрібно приділяти не лише відбору людей на роботу, а й навчанню, оскільки надавати освіту всім бажаним, що дістало поширення в нашій країні, призводить тільки до збільшення кількості осіб з дипломами. При цьому не досягається головне – якісна освіта, яка б реально давала змогу людині досягти потрібних їй та суспільству результатів.

## ПІСЛЯМОВА

Сподіваємося, що це видання не лише активізує наукові дослідження у сфері публічної служби, а й визначить нові напрями та аспекти цих досліджень. Важливою на сьогодні проблемою є розробка інструментарію для оцінювання професійного середовища як необхідної умови ефективної професіоналізації персоналу, в тому числі й персоналу публічної служби. Подібне оцінювання можна здійснювати шляхом діагностики визначених нами функцій професійного середовища, або шляхом оцінювання ціннісно-орієнтаційних та компетентнісних якостей персоналу в конкретному органі публічної влади. На наш погляд, щорічні оцінки керівника органу публічної влади, або керівників структурних підрозділів обов'язково мають включати критерії сприяння професійному розвитку підлеглих, впливу керівника на процес їх індивідуальної професіоналізації.

Актуальними для подальших досліджень є проблеми лідерства в державній службі, доцільність інституту лідерства в системі виконавчої гілки влади, а також вивчення специфіки лояльності персоналу в органах місцевого самоврядування, керівництво яких має лідерські ознаки, та особливостей формування лояльності персоналу політичних та адміністративних посад державної служби.

Напрямом подальших досліджень вбачається використання не лише функцій, а й етапів управління в процесі профілювання посадових функцій (та завдань) публічних службов-

ців. Становить інтерес практичний аспект поєднання у процесі професійного оцінювання комплексних вимог до публічного службовця, їх формалізація з огляду на неминучу адміністративну реформу та відхід державного управління від адміністративного менеджменту. Адже формалізація посадових компетенцій державних службовців шляхом їх профілювання є необхідною умовою їхньої професійної діяльності, але вона не може вважатися єдиним засобом забезпечення результативності праці.

Публічна служба України потребуватиме застосування діяльнісного підходу для стандартизації та професійного оцінювання професійної і посадової діяльності публічних службовців, що також може базуватися на процесному підході до управління. Зауважимо, що компетентнісний підхід здатний лише частково вирішити проблему формування спеціалістів та проблему професійного оцінювання державних службовців, оскільки згідно з одним із визначень професійна компетентність – це інтегральна професійна спроможність людини, що означає тільки її “*підготовленість* (вид. нами. – *Авт.*) до вирішення певного класу професійних завдань” [3, с. 130]. Дослідження й використання компетентнісного підходу має передбачати знання та розуміння того, що будь-яка компетентність виявляється в діяльності.

Значний інтерес для подальших наукових досліджень, на наш погляд, становлять оперативні стратегії управління органом публічної влади, оперативні стратегії управління персоналом публічної служби, особливо в процесі децентралізації та переходу до публічного управління в державі.

Подальші дослідження професійної діяльності на публічній службі мають сприяти формуванню системного уявлення про професійне становлення працівників, формування професійних намірів, причини вибору або зміни професії, етапи трудової кар’єри, динаміку взаємодії державного службовця з професійним середовищем у процесах професійної соціаліза-

ції, професійного розвитку та професіоналізації, формування професіоналізму та професійної мобільності або професійних дезорієнтації, демотивації, дезадаптації, дезактивізації тощо, а то й системних проявів професійної деформації.

Науковці повинні виробити нові концептуальні підходи в управлінні персоналом з огляду на менеджмент знань, створення системи теоретико-методологічних поглядів на розуміння і визначення не лише сутності, змісту, завдань, а й критеріїв, принципів і методів управління персоналом, організаційно-практичних підходів до виконання функцій професійного середовища, на формування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування публічної служби, органів публічної влади; створити системні моделі професійного середовища публічної служби.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Абрамов Р.* Характер изменений науки и практики менеджмента в России (1960–90-е гг.) / Р. Абрамов. – М. : Рус. Гуманит. Интернет-Ун-т, 2000. – 11 с.
2. *Адамець І.* Адміністративна реформа як комплексна соціально-управлінська проблема / Іван Адамець // Вісн. УАДУ. – 2001. – № 2. – Ч. I. – С. 65–68.
3. Акмеология : учеб. / под общ. ред. А. А. Деркача. – М. : РАГС, 2004. – 299 с.
4. *Атаманчук Г. В.* Теория государственного управления : курс лекций / Г. В. Атаманчук. – 4-е изд., стер. – М. : Омега-Л, 2006. – 584 с.
5. *Бакуменко В. Д.* Теоретичні засади державного управління : навч. посіб. / В. Д. Бакуменко, Л. М. Усаченко, О. В. Червякова ; за заг. ред. Л. М. Усаченко. – Київ : Інтерсервіс, 2013. – 174 с.
6. *Бакуменко В. Д.* Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики : монографія / В. Д. Бакуменко. – Київ : Вид-во УАДУ, 2000. – 328 с.
7. *Бандурин А. В.* Стратегический менеджмент организации / А. В. Бандурин, Б. А. Чуб. – М. : Дело, 2005. – 231 с.
8. *Баранчеев В. П.* Управление знаниями в инновационной сфере : учебник / В. П. Баранчеев. – М. : Благовест-В, 2007. – 272 с.
9. *Барлиани И. Я.* Менеджмент : метод. указания / И. Я. Барлиани, О. В. Грицкевич. – Новосибирск : СГГА, 2001. – 53 с.
10. *Беляцкий Н. П.* Основы лидерства : учеб. / Н. П. Беляцкий. – Минск : БГЭУ, 2006. – 268 с.
11. *Богословский А.* Когда не срабатывает теория Герцберга [Электронный ресурс] / А. Богословский. – Режим доступа: [www.hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=335](http://www.hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=335).

12. *Борисова Е.* Управление персоналом / Е. Борисова // Упр. трудовыми ресурсами : сб. ст. – М. : [б. и.], 2006. – 142 с.
13. *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. – Київ : Міленіум, 2004. – 128 с.
14. *Василевська Т.* Безособовість та особистісні підходи на державній службі (етичні розвідки) / Т. Василевська // Вісн. НАДУ. – 2006. – № 2. – С. 103–109.
15. *Василенко Н. В.* Роль институтов повышения квалификации в повышении профессиональной мобильности населения [Электронный ресурс] / Н. В. Василенко // Взаимодействие личности, образования и общества в изменяющихся социокультурных условиях : межвуз. сб. науч. ст. по материалам VI ежегод. междунар. науч.-практ. конф. “Личность. Образование. Общество”, 14 мая 2003 г., Санкт-Петербург. – СПб. : ЛОИРО, 2003. – Режим доступа: [www.ipkspo-spb.narod.ru/cafedres/pedagogic/vas4.htm](http://www.ipkspo-spb.narod.ru/cafedres/pedagogic/vas4.htm).
16. *Веснин В. Р.* Технология работы с персоналом и деловыми партнерами : учеб.-практ. пособие / В. Р. Веснин. – М. : Плит, 2000, 2003. – 592 с.
17. *Веснин В. Р.* Управление персоналом. Теория и практика : учеб. / В. Р. Веснин. – М. : ТК Велби, “Проспект”, 2007. – 688 с.
18. *Виноградський М. Д.* Управління персоналом : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – Київ : Центр навч. л-ри, 2006. – 504 с.
19. *Войтович Р.* Культура та стиль діяльності державно-управлінського персоналу в перехідний період / Р. Войтович // Вісн. УАДУ. – 1999. – № 1. – С. 194–201.



20. *Волков Ю. Г.* Гуманистическая миссия креативного класса / Ю. Г. Волков // Соц.-гуманитар. знания. – 2012. – № 2. – С. 3–20.
21. *Воронкова В. Г.* Філософія гуманістичного менеджменту (соціально-антропологічні виміри) : монографія / В. Г. Воронкова. – Запоріжжя : РВВ ЗДІА, 2008. – 254 с.
22. *Воронкова В. Г.* Кадровий менеджмент : навч. посіб. / Валентина Григорівна Воронкова. – Київ : Професіонал, 2004. – 192 с.
23. *Воронько О. А.* Керівні кадри: державна політика та система управління : навч. посіб. / О. А. Воронько. – Київ : Вид-во УАДУ, 2002. – 152 с.
24. *Гавкалова Н. Л.* Менеджмент персонала : учеб. пособие / Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова. – Харьков : ИНЖЭК, 2005. – 2-е изд., испр. и доп. – 304 с.
25. *Газгиреева Л. Х.* Мотивация как экзистенциальная потенция духовно-нравственного бытия / Л. Х. Газгиреева // Соц.-экон. знания. – 2010. – № 5. – С. 219–227.
26. *Герчигова И. Н.* Менеджмент : учеб. / И. Н. Герчигова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Банки и биржи : ЮНИТИ, 1995. – 480 с.
27. *Гольдштейн Г. Я.* Стратегический менеджмент : конспект лекций / Г. Я. Гольдштейн. – Таганрог : Изд-во ТРТУ, 1995. – 93 с.
28. *Горюнова Л. В.* Профессиональная мобильность специалиста как проблема развивающегося образования России : автореф. дис. ... д-ра пед. наук : спец. 13.00.08 / Горюнова Лидия Васильевна ; Ростов. гос. пед. ун-т. – Ростов н/Д, 2006. – 44 с.
29. *Гончарук Н. Т.* Управління керівним персоналом державної служби України: теорія та практика : монографія /

- Н. Т. Гончарук. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2012. – 343 с.
30. Государственная служба: теория и организация : курс лекций / рук. ред. кол. Е. В. Охотский, В. Г. Игнатов. – Ростов н/Д : Феникс, 1998. – 640 с.
31. 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.
32. *Гречко Т. К.* Механізм забезпечення ефективності діяльності державних службовців : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03 / Гречко Т. К. ; ДРІДУ НАДУ. – Дніпропетровськ, 2006. – 20 с.
33. *Грицанов А. А.* Мобильность [Электронный ресурс] / А. А. Грицанов. – Режим доступа: [www.pilic.narod.ru/fils1037/fils1055.htm](http://www.pilic.narod.ru/fils1037/fils1055.htm).
34. *Грінівецька Н.* Формування теоретичної моделі управлінських кадрів державної служби України / Ніна Грінівецька // Вісн. УАДУ. – 1998. – № 4. – С. 195–200.
35. Дайджест: кадровая политика и управление персоналом: проблемы лидерства и кадровые технологии / под общ. ред. В. М. Мартыненко. – Харьков : Константа, 2006. – 224 с.
36. *Дарли Дж.* Измерение профессиональных интересов (vocational interest measurement) / Дж. Дарли // Психологическая энциклопедия / под ред. Р. Корсини, А. Ауэрбаха. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2003. – С. 233–234.
37. *Денни М. Р.* Возрастные различия (age differences) / М. Р. Денни // Психологическая энциклопедия / под ред. Р. Корсини, А. Ауэрбаха. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2003. – С. 88–89.

38. *Деркач А. А.* Акмеология: пути достижения вершин профессионализма / А. А. Деркач, Н. В. Кузьмина. – М. : Рос. акад. упр., 1993. – 124 с.
39. *Дмитренко Г. А.* Мотивация и оценка персонала : учеб. пособие / Г. А. Дмитренко, Е. А. Шарапатова, Т. М. Максименко. – Киев : МАУП, 2002. – 248 с.
40. *Дробот І. О.* Формування моделі професійно-компетентного працівника в контексті гарантування місцевого самоврядування / І. О. Дробот // Демократичні стандарти професійного навчання та діяльності публічних службовців: теорія, практика : міжнар. наук.-практ. конф., Львів, 22 берез. 2007 р. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2007. – Ч. 1. – С. 224–277.
41. *Дружилов С. А.* Психологический синдром профессионализма / С. А. Дружилов // Ананьевские чтения: Б. Г. Ананьев и комплексные исследования в психологии (материалы науч.-практ. конф. “Ананьевские чтения 2003”) / под общ. ред. Л. А. Цветковой, Л. А. Головей. – СПб. : Изд-во СПбГУ, 2003. – С. 131–133.
42. *Дубенко С.* Державна кадрова політика в регіонах / С. Дубенко // Вісн. УАДУ. – 2001. – № 3. – С. 226–230.
43. *Дубровин Ю.* Процесс осуществления современных европейских административно-государственных реформ / Ю. Дубровин // Власть. – 2012. – С. 140–145.
44. *Дьомін О.* Державна кадрова політика: система роботи з кадрами державної служби / О. Дьомін, Г. Леліков, В. Сороко // Вісн. держ. служби України. – 2001. – № 2. – С. 65–82.
45. *Егоршин А. П.* Управление персоналом / А. П. Егоршин. – 2-е изд. – Н. Новгород : НИМБ, 1999. – 624 с.
46. *Емельянов А. Л.* Типология уровней профессионализма государственных служащих [Электронный ресурс] /

- А. Л. Емельянов. – Режим доступа: <http://mmpk1.narod.ru/tugs.htm>.
47. *Ефимов В. В.* Управление процессами : учеб. пособие / В. В. Ефимов, М. В. Самсонова. – Ульяновск : УлГТУ, 2008. – 222 с.
48. *Журавлев П. В.* Менеджмент персонала : учеб. пособие / П. В. Журавлев. – М. : Экзамен, 2004. – 448 с.
49. *Зайцева Т. В.* Управление персоналом : учеб. / Т. В. Зайцева, А. Т. Зуб. – М. : Форум : ИНФРА-М, 2006. – 336 с.
50. *Зеер Э. Ф.* Психология профессий : учеб. пособие / Э. Ф. Зеер. – 2-е изд., перераб., доп. – М. : Академ. Проект; Екатеринбург : Деловая книга, 2003. – 336 с. – (“Gaudeamus”).
51. *Зновенко Л. В.* Развитие академической мобильности студентов педагогического вуза в условиях непрерывного образования : автореф. дис. ... канд. пед. наук : спец. 13.00.08 / Зновенко Лариса Валерьевна; ГОУВПО “Омс. гос. пед. Ун-т”. – Омск, 2008. – 23 с.
52. *Иванова С. В.* Кандидат, новичок, сотрудник. Инструменты управления персоналом, которые реально работают на практике / С. В. Иванова. – 2-е изд. – М. : Эксмо, 2005. – 304 с.
53. *Иванцов М. В.* Менеджеризм как идеологический императив современного государственного управления / М. В. Иванцов // Соц.-гуманитар. знания. – 2010. – № 6. – С. 331–336.
54. *Игнатов В. Г.* Государственный служащий современной России: социально-политический анализ деятельности и ценностных ориентаций: региональный уровень / В. Г. Игнатов, С. О. Майборода, А. В. Понеделков, А. М. Старостин. – Ростов н/Д : СКНЦ ВШ, 1997. – 320 с.

55. *Ильин Е. П.* Мотивация и мотивы / Е. П. Ильин. – СПб. : Питер, 2011. – 512 с.: ил. – (Серия “Мастера психологии”).
56. *Иноземцев В. Л.* Современное постиндустриальное общество: природа, противоречия, перспективы / В. Л. Иноземцев. – М. : Логос, 2000. – 132.
57. *Исмагилова Ф. С.* Профессиональный опыт специалистов и управление им в условиях формирования рыночной экономики : автореф. дис. ... канд. психол. наук / Исмагилова Ф. С. ; МГУ им. М. В. Ломоносова. – М., 2000. – 20 с.
58. *Івашов М.* Деякі назрілі організаційно-економічні проблеми зарубіжних систем освіти та шляхи їх розв’язання / М. Івашов // Вісн. УАДУ. – 1996. – № 3. – С. 58–72.
59. *Івашов М.* Сучасні особливості реалізації профорієнтації як складової соціальної технології у промислово розвинутих країнах / М. Івашов // Вісн. УАДУ. – 1997. – № 3–4. – С. 163–175.
60. *Карпов А. В.* Профессиональный опыт руководителя [Электронный ресурс] / А. В. Карпов ; Элитариум: Центр дистанц. образования. – Режим доступа: [www.elitarium.ru](http://www.elitarium.ru).
61. *Квітко Л.* Проблеми культури здоров’я працівників сфери управління / Л. Квітко, О. Команєва // Актуальні проблеми реформування державного управління : матеріали щоріч. наук.-практ. конф., Київ, 29 трав. 1997 р. // Вісн. УАДУ. – 1997. – № 2. – С. 152–156.
62. *Кибанов А. Я.* Основы управления персоналом : учеб. / А. Я. Кибанов. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 304 с. – (Высшее образование).
63. *Козак І.* Методика оцінки управлінського персоналу / І. Козак // Актуальні проблеми державного управління в Україні : міжнар. наук.-практ. конф., Львів, 20 січ. 2006 р. : у 2 ч. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2006. – Ч. 1. – С. 146–151.

64. *Козаков В.* Ціннісні ознаки діяльності державно-владних структур / Володимир Козаков // Вісн. НАДУ. – 2006. – № 4. – С. 176–187.
65. *Колот А. М.* Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот. – Київ : КНЕУ, 2002. – 337 с.
66. *Кон И. С.* Социологическая психология / И. С. Кон. – М. : Моск. психол.-соц. ин-т ; Воронеж : Изд-во НПО : МОДЭК, 1999. – 560 с. – (Серия “Психологи отечества”).
67. Корпоративна культура : навч. посіб. / Г. Л. Хаєт, О. Л. Єськов, Л. Г. Хаєт та ін. – Київ : Центр навч. л-ри, 2003. – 403 с.
68. *Котуков О. А.* Професійне навчання як фактор підвищення ефективності роботи місцевих державних адміністрацій Харківської області / О. А. Котуков // Теорія та практика державного управління. – Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ “Магістр”, 2005. – Вип. 2 (11). – С. 216–222.
69. *Кочетков А. В.* Принципы и источники формирования кадров государственной службы субъектов Российской Федерации в условиях становления правового государства : автореф. дис. ... канд. социолог. наук : спец. 22.00.04 / Кочетков А. В. – М., 1999. – 28 с.
70. *Кравченко М.* Необхідність формування нових цінностей державних службовців / Мілена Кравченко // Вісн. УАДУ. – 1998. – № 3. – С. 199–202.
71. *Крутий О. М.* Акмеологічні основи формування команди в державному управлінні / О. М. Крутий // Демократичні стандарти професійного навчання та діяльності публічних службовців: теорія, практика : міжнар. наук.-практ. конф., Львів, 22 берез. 2007 р. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2007. – Ч. 1. – С. 182–186.

72. *Кугель С. А.* Мотивация и направления профессиональной мобильности ученых в условиях перехода к рыночным отношениям [Электронный ресурс] / С. А. Кугель, Н. А. Ащеулова // ИИЕТ РАН : Годичная научн. конф. 1998 г. – М. : ИИЕТ РАН, 1999. – С. 192–194. – Режим доступа: <http://www.ihst.ru/projects/sohist/papers/kug-a98i.htm>.
73. *Кузнецова Н. В.* История менеджмента / Н. В. Кузнецова. – Владивосток : Изд-во Дальневосточ. ун-та, 2004. – 216 с.
74. *Кузнецова Н. В.* Мотивационный менеджмент / Н. В. Кузнецова. – Владивосток : Изд-во Дальневосточ. ун-та, 2005. – 337 с.
75. Культурная компетентность личности: между проблемами образования и национальной политики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.bibliofond.ru/view.aspx?id=108658](http://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=108658).
76. *Ласійчук О.* Реформування регіональної державної кадрової політики / О. Ласійчук // Актуальні проблеми державного управління в Україні : міжнар. наук.-практ. конф., Львів, 20 січ. 2006 р. : у 2 ч. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2006. – Ч. 1. – С. 182–184.
77. *Леліков Г.* Функції державної служби та їх правове регулювання / Г. Леліков // Вісн. держ. служби України. – 1999. – № 1. – С. 55–68.
78. *Липовська Н. А.* Інтерпретація професійної компетентності фахівців в акмеологічному дискурсі [Електронний ресурс] / Н. А. Липовська // Теоретичні та прикладні питання державотворення. – 2009. – Вип. 5. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/tppd/2009-1/zmist/R\\_3/Lipovska.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/tppd/2009-1/zmist/R_3/Lipovska.pdf).
79. *Лук'яніхін В. О.* Менеджмент персоналу : навч. посіб. / В. О. Лук'яніхін. – Суми : Унів. книга, 2004. – 592 с.

80. *Лукіна Т.* Якість професійної освіти державних службовців / Т. Лукіна // Проблеми трансформації системи державного управління в умовах політичної реформи в Україні : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (31 трав. 2006 р., Київ). – Київ : Вид-во НАДУ, 2006. – Т. 1. – С. 377–378.
81. *Мальшева М. А.* Теория и методы современного государственного управления : учеб.-метод. пособие / М. А. Мальшева. – СПб. : Отд. Оператив. полиграфии НИУ ВШЭ, 2011. – 280 с.
82. *Маренков Н. Л.* Управление персоналом организаций / Н. Л. Маренков, Н. Н. Косаренко. – М. : Акад. проект : Трикста, 2005. – 464 с.
83. *Марков А. С.* К вопросу о путях формирования профессионализма [Электронный ресурс] / А. С. Марков // Образование: исследовано в мире : междунар. науч. пед. интернет-журн. – 2001. – 25 июня. – Режим доступа: <http://www.oim.ru/>.
84. *Марков А. С.* Условия формирования профессионализма / А. С. Марков [Электронный ресурс] // Образование: исследовано в мире : междунар. науч. пед. интернет-журн. – 2002. – 9 нояб. – С. 5. – Режим доступа: <http://www.oim.ru>.
85. *Маркова А. К.* Психология профессионализма / А. К. Маркова. – М. : Знание, 1996. – 306 с.
86. *Маркова А. К.* Становление и развитие профессионала в ходе обучения. Профорентация. Профессиональное образование, профессиональное обучение [Электронный ресурс] / А. К. Маркова. – Режим доступа: <http://psychological.ucoz.ua/publ/56-1-0-123>.
87. *Маслов Е. В.* Управление персоналом предприятия : учеб. пособие / Е. В. Маслов ; под ред. П. В. Шеметова. – М. : ИНФРА-М ; Новосибирск : НГАЭиУ, 1999. – 312 с.



88. *Медвідь А.* Пріоритети сучасної державної кадрової політики в Україні / А. Медвідь // Актуальні проблеми державного управління на новому етапі державотворення : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 31 трав. 2005 р., Київ. – Київ : НАДУ, 2005. – Т. 1. – С. 7–15.
89. *Меньшова В. Н.* Организация государственной и муниципальной службы : учеб. пособие / В. Н. Меньшова. – Новосибирск : Сибир. акад. гос. службы, 2006. – 163 с.
90. *Мертон Р.* Социальная теория и социальная структура. Социальная структура и аномия / Р. Мертон // Социолог. исслед. – 1992. – № 2. – С. 118–124.
91. *Мильнер Б. З.* Менеджмент в XXI веке: новые тенденции развития / Б. З. Мильнер, О. Л. Гапоненко, Т. М. Орлова // Гос. служба. – 2009. – № 4. – С. 39–44.
92. Модели и методы управления персоналом : рос.-брит. учеб. пособие / под ред. Е. Б. Моргунова. – М. : Интел-Синтез, 2001. – 464 с. – (Серия “Б-ка журн. “Управление персоналом”).
93. *Монусова Г. А.* Как становятся чиновниками и продвигаются по службе / Г. А. Монусова // Обществ. науки и современность. – 2004. – № 3. – С. 61–70.
94. *Музыченко В. В.* Управление персоналом : лекции / В. В. Музыченко. – М. : Академия, 2003. – 528 с.
95. *Недашківська Т. Є.* Компетенція та компетентність державного службовця: проблема дефініції / Т. Є. Недашківська // Державне та муніципальне управління в умовах політико-адміністративної реформи : матеріали наук.-практ. конф. (17–18 трав. 2007 р.) / відп. ред. В. Я. Малиновський. – Луцьк : Волинська обл. друк., 2007. – С. 102–104.
96. *Неделько Е. Г.* Формирование мотивационной готовности к профессиональной мобильности студента вуза : автореф.

- дис. ... канд. психол. наук : 13.00.08 / Неделько Елена Геннадиевна ; Магнитогорский гос. ун-т. – Магнитогорск : [б. и.], 2007. – 23 с.
97. *Нижник Н.* Державна влада та державне управління в Україні / Н. Нижник // Актуальні проблеми реформування державного управління : матеріали щоріч. наук.-практ. конф., 29 трав. 1997 р., Київ // Вісн. УАДУ. – 1997. – № 2. – С. 11–17.
98. *Нижник Н.* Механізм розроблення та ухвалення рішень у системі державного управління / Н. Нижник, С. Мосов // Вісн. УАДУ. – 1998. – № 4. – С. 35–39.
99. *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.
100. *Нинюк І. І.* Професіоналізм державних службовців : монографія / І. І. Нинюк ; за заг. ред. Н. Р. Нижник. – Луцьк : Надстир’я, 2005. – 162 с.
101. *Нинюк М.* Особливості формування морально-етичних якостей державних службовців в умовах інтеграції України до світового співтовариства / М. Нинюк // Ефективність державного управління в контексті глобалізації та євроінтеграції : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (29 трав. 2003 р., Київ) : у 2 т. – Київ : Вид-во НАДУ, 2003. – Т. 2. – С. 560–562.
102. *Нинюк М.* Потреби професійного розвитку управлінських кадрів та їх сутність / М. Нинюк // Проблеми трансформації системи державного управління в умовах політичної реформи в Україні : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, Київ, 31 трав. 2006 р. – Київ : НАДУ, 2006. – Т. 1. – С. 293–296.

103. *Нещадин А.* Административная реформа: уроки прошлого и тернии настоящего / Андрей Нещадин // *Власть.* – 2004. – № 4. – С. 5–13.
104. *Нинюк М.* Державний службовець та етична культура / Марія Нинюк // *Вісн. УАДУ.* – 1999. – № 2. – С. 156–164.
105. *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.
106. *Оболенський О.* Навчання державного службовця як складова його професійної діяльності / Олексій Оболенський // *Вісн. УАДУ.* – 1999. – № 3. – С. 35–41.
107. *Оболенський О.* Принципи професіоналізму в державній службі / О. Оболенський // *Вісн. держ. служби України.* – 1998. – № 1. – С. 54–61.
108. *Оболенський О. Ю.* Державна служба : навч. посіб. / О. Ю. Оболенський. – Київ : КНЕУ, 2003. – 344 с.
109. *Одегов Ю. Г.* Управление персоналом, оценка эффективности : учеб. пособие для вузов / Ю. Г. Одегов, Л. В. Карташова. – М. : Экзамен, 2004. – 256 с.
110. *Озірська С. М.* Системи державної служби європейських країн: Велика Британія, Російська Федерація, Україна, Французька Республіка : наук.-аналіт. дослідж. / С. М. Озірська, Ю. Д. Полянський. – Київ : Вид-во УАДУ, 1999. – 168 с.
111. *Околіта С.* Законність та справедливість як принципи державного управління / Світлана Околіта // *Вісн. УАДУ.* – 1998. – № 4. – С. 185–194.
112. *Оксамитна С.* Динаміка соціальної структури та соціальної мобільності: 1993–2013 // *Українське суспільство* – 2013. Соціологічний моніторинг / за ред. В. Ворони,

- М. Шульги. – Київ : Ін-т соціології НАН України, 2013. – С. 303–313.
113. Олуйко В. Державна служба як механізм державного управління у громадянському суспільстві / В. Олуйко // Упр. сучас. містом. – 2004. – № 7–9 (15). – С. 64–70.
114. Олуйко В. До питання кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування / В. Олуйко, Л. Смішко // Упр. сучас. містом. – 2003. – № 1/1–3 (9). – С. 104–109.
115. Опанасюк Г. Підготовка державних службовців як соціальна проблема / Г. Опанасюк // Вісн. УАДУ. – 1999. – № 1. – С. 251–258.
116. Опанасюк Г. Реалізація конституційних положень у кадровій політиці та державній службі України / Ганна Опанасюк // Вісн. УАДУ. – 1998. – № 4. – С. 153–160.
117. Організаційна культура : навч.-метод. посіб. з навч. дисципліни “Філософські засади державного управління” / уклад. : Т. Е. Василевська, В. М. Князєв, А. В. Ліпенцев. – Київ : Вид-во НАДУ, 2007. – 32 с.
118. Пахомова Т. І. Механізми функціонування системи державної служби у період суспільних реформ : дис. ... д-ра наук з держ. упр. : спец. 25.00.03 – державна служба / Т. І. Пахомова ; НАДУ при Президентові України. – Київ, 2007. – 415 с.
119. Пашко Л. Оцінювання державних службовців як запорука ефективності державної служби / Л. Пашко // Упр. сучас. містом. – 2003. – № 1–3 (9). – С. 113–118.
120. Петрусь С. П. Управління кадровими ресурсами в умовах модернізації державної митної служби України : автореф. дис... канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.03 / Петрусь Степан Петрович ; ДРІДУ НАДУ. – Дніпропетровськ, 2007. – 20 с.

121. 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. – Київ : Вид-во УАДУ, 2000. – 148 с.
122. Политическая психология [Электронный ресурс] : учеб. пособие для вузов / под общ. ред. А. Деркача [и др.]. – Режим доступа: [www.gumer.info/bibliotek\\_Buks/Psihol/derk/03.php](http://www.gumer.info/bibliotek_Buks/Psihol/derk/03.php).
123. *Поліщук Н.* Проблеми діагностики управлінських здібностей керівників органів державної влади / Н. Поліщук // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. ОРІДУ НАДУ. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2005. – Вип. 2 (24). – С. 193–198.
124. *Полтавський В.* Шляхи поліпшення кадрового складу державної служби в Україні / В. Полтавський // Вісн. УАДУ. – 2003. – № 1. – С. 80–85.
125. *Полюга З.* Державне управління: проектування посад та формування резерву кадрів / З. Полюга // Ефективність державного управління : зб. наук. пр. ЛРІДУ при Президентові України. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2003. – Вип. 4. – С. 221–228.
126. *Посухова О. Ю.* Неинституционализированные 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.
127. *Почебут Л. Г.* Организационная социальная психология : учеб. пособие / Л. Г. Почебут, В. А. Чикер. – СПб. : Речь, 2002. – 298 с.
128. *Почтовюк А.* Регіональні аспекти підбору кадрів для державної служби України / А. Почтовюк // Упр. сучас. містом. – 2004. – № 1–3 (13). – С. 229–235.

129. Про державну службу [Електронний режим] : Закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII (ред. від 15 листоп. 2017 р.). – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/889-19/page>.
130. Про затвердження Методичних рекомендацій з розроблення профілів професійної компетентності посад державної служби у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим або їх апараті [Електронний ресурс] : наказ Нац. агентства України з питань держ. служби від 20 лип. 2012 р. № 148. – Режим доступу: [http://nads.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=598367&cat\\_id=581194](http://nads.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=598367&cat_id=581194).
131. Проблеми розвитку і вдосконалення державної служби (Роб. гр. V) // Адміністративна реформа в Україні : міжнар. симпозиум, Київ, 26–28 листоп. 1997 р. // Вісн. УАДУ. – 1998. – № 1. – С. 64–72.
132. *Протасова Н. Г.* Теоретичні основи навчання державних службовців у системі підготовки та підвищення кваліфікації : навч.-метод. посіб. / Н. Г. Протасова. – Київ : УАДУ, 2000. – 160 с.
133. Професійна державна служба: що зроблено і що далі? Публ. доп. про основні результати діяльності Гол. упр. держ. служби України у 2006 р. : інформ. вид. / за заг. ред. Т. Мотренка. – Київ : [б. в.], 2007. – 59 с.
134. Професійна освіта : Словник : навч. посіб. / уклад. С. У. Гончаренко та ін. ; за ред. Н. Г. Ничкало. – Київ : Вища шк., 2000. – 380 с.
135. *Пряжников Н. С.* Психология труда и человеческого достоинства : учеб. пособие / Н. С. Пряжников, Е. Ю. Пряжникова. – М. : Академия, 2005. – 480 с.
136. Психология в управлении человеческими ресурсами : учеб. пособие / под ред. Т. С. Кабаченко. – СПб. : Питер, 2003. – 400 с.

137. *Ребкало В.* Психологічні чинники розвитку управлінських навиків особистості державного службовця в Україні / В. Ребкало, М. Пірен // Вісн. УАДУ. – 1999. – № 4. – С. 235–243.
138. *Розанова В. А.* Психология управления : учеб. пособие / В. А. Розанова. – М. : Интел-Синтез, 1999. – 352 с.
139. Розвиток ефективності і професіоналізму у державній службі (публ. SIGMA) / пер. С. М. Озірська. – Київ : Вид-во УАДУ, 2000. – 82 с.
140. Розвиток людського ресурсу адміністративної реформи в Україні: стан і перспективи : монографія / за заг. ред. М. І. Мельника. – Київ : Нора-принт, 2002. – 160 с.
141. *Романець З. О.* Формування професійної Я-концепції державного службовця / З. О. Романець // Демократичні стандарти професійного навчання та діяльності пулічних службовців: теорія, практика : міжнар. наук.-практ. конф., Львів, 22 берез. 2007 р. : у 2 ч. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2007. – Ч. 1. – С. 208–211.
142. *Савченко Т. Ю.* Современные подходы к качеству подготовки государственных служащих / Т. Ю. Савченко // Образование и о-во. – 2004. – № 3 (26). – С. 42–46.
143. *Салихов Б. В.* Генетическая онтология структуры управления интеллектуальным капиталом предприятия / Б. В. Салихов, Б. А. Нейматова // Упр. персоналом. – 2008. – № 19 (197). – С. 42–44.
144. *Самыгин С. И.* Основы управления персоналом / С. И. Самыгин, М. С. Зайналабидов, З. Г. Макиев. – Ростов н/Д : Феникс, 2001. – 480 с. – (Учебники и учеб. пособия).
145. *Севостьянов Д. А.* Инверсивный анализ в управлении : моногр. / Д. А. Севостьянов ; Новосиб. гос. аграр. ун-т. – Новосибирск : ИЦ НГАУ “Золотой колос”, 2016. – 287 с.

146. *Сербиновский Б. Ю.* Управление персоналом : учеб. / Б. Ю. Сербиновский. – М. : Дашков и К<sup>о</sup>, 2007. – 464 с.
147. *Серьогін С.* Кадрові проблеми адміністративної реформи / С. Серьогін // Вісн. УАДУ. – 1998. – № 1. – С. 99–103.
148. *Серьогін С.* Організація кар'єри державного службовця як засіб попередження і запобігання корупції / С. Серьогін, В. Хлуткова // Вісн. УАДУ. – 1999. – № 4. – С. 100–105.
149. *Синявіна М. В.* Питання вдосконалення добору кадрів в органи державного управління та місцевого самоврядування / М. В. Синявіна // Держава та регіони : наук.-вироб. журн. (“ЗІДМУ”). – 2006. – № 3. – С. 172–175. – (Серія “Держ. упр.”).
150. *Скороход Н.* Удосконалення структури системи професійного навчання державних службовців у контексті європейської інтеграції / Н. Скороход // Проблеми трансформації системи державного управління в умовах політичної реформи в Україні : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 31 трав. 2006 р., Київ. – Київ : НАДУ, 2006. – Т. 1. – С. 299–300.
151. *Слиньков В. Н.* Персонал и его менеджмент : практ. рекомендации / В. Н. Слиньков. – Киев : КНТ, 2007. – 476 с.
152. *Слюсаренко О.* Планування кар'єрного розвитку як складова систем професійного вдосконалення державних службовців США та країн Європи / О. Слюсаренко // Актуальні проблеми державного управління на новому етапі державотворення : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 31 трав. 2005 р. : у 2 т. – Київ : Вид-во НАДУ, 2005. – Т. 2. – С. 251–253.
153. *Смирнов Э. А.* Разработка управленческих решений : учеб. для вузов / Э. А. Смирнов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 271 с.



154. *Сорокин П. А.* Социальная мобильность / П. А. Сорокин ; пер. с англ. М. В. Соколовой. – М. : Academia, LVS, 2005. – 588 с.
155. *Сурмін Ю.* Концептуально-методологічні аспекти сучасної кадрової політики в Україні / Ю. Сурмін // Вісн. НАДУ. – 2005. – № 3. – С. 107–114.
156. *Тарасенко В.* Управление по ценностям как инструмент корпоративного управления [Электронный ресурс] / В. Тарасенко. – Режим доступа: [www.jappun.ru/library/143/print/index.html](http://www.jappun.ru/library/143/print/index.html).
157. *Татарникова А. А.* Увеличение профессиональной мобильности специалиста в системе открытого образования [Электронный ресурс] / 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).
158. Теорія і практика управління персоналом : навч.-метод. посіб. / авт.-уклад. Г. В. Щокін. – Київ : МАУП, 1998. – 256 с.
159. *Тихонина С. А.* Профессиональная среда государственной гражданской службы как объект управления: социологический анализ [Электронный ресурс] : дис. ... д-ра соц. наук : 22.00.08 – социология управления / Тихонина С. А. ; Волго-Вятская акад. гос. службы. – Н. Новгород, 2006. – 352 с. – Режим доступа: <http://www.dissercat.com/content/professionalnaya-sreda-gosudarstvennoi-grazhdanskois-luzhby-kak-obekt-upravleniya-sotsiologi>.
160. *Тихонина С.* Профессиональная среда государственной службы / С. Тихонина // Гос. служба. – 2004. – № 5 (31). – С. 56–61.
161. *Токовенко В.* Особистісний потенціал політика як передумова ефективного політичного керівництва / В. Токовенко // Вісн. УАДУ. – 2001. – № 4. – С. 291–296.

162. *Толочек В. А.* Современная психология труда : учеб. пособие / В. А. Толочек. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2008. – 432 с.
163. *Точеная Т. И.* Менеджмент знаний в технологии формирования человеческого потенциала / Т. И. Точеная // Упр. персоналом. – 2008. – № 8 (186). – С. 55–56.
164. *Турчинов А. И.* Професионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики / А. И. Турчинов. – М. : МПСИ, Флинта, 1998. – 272 с.
165. *Уилсон Р. А.* Квантовая психология / Р. А. Уилсон ; пер. с англ. под ред. Я. Невструева. – Киев : ЯНУС, 1998. – 224 с.
166. Управление персоналом : учеб. / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 2007. – 560 с.
167. Управление персоналом организации : учеб. / под ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 512 с.
168. *Уткин Э. А.* Государственное и муниципальное управление / Э. А. Уткин, А. Ф. Денисов. – М. : Тандем ; ЭКМОС, 2001. – 304 с.
169. *Фатхутдинов Р. А.* Стратегический менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Дело, 2008. – 448 с.
170. *Федів І.* Муніципальна служба – складова державної служби України / І. Федів // Вісн. держ. служби України. – 1996. – № 1. – С. 57–65.
171. *Федорова Н. В.* Управление персоналом организации : учеб. пособие / Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : КНОРУС, 2007. – 416 с.
172. *Філіпова Т. В.* Професійний менталітет в контексті аналізу сучасної парадигми професіоналізації державної служби в Україні / Т. В. Філіпова // Регіональна політика на сучасному етапі державотворення: проблеми децентралізації, ризики та перспективи впровадження : матеріали що-

річ. загальноінститут. наук.-практ. конф., Одеса, 31 жовт. 2006 р. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2006. – С. 34–36.

173. *Філіпова Т. В.* Психологічна діагностика основних ментальних характеристик сучасного керівника органів державного управління / Т. В. Філіпова // Актуальні проблеми державного управління та місцевого самоврядування: сучасний стан та перспективи регіонального розвитку : матеріали щоріч. наук.-практ. конф., Одеса, 18 жовт. 2005 р. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2005. – С. 75–78.
174. *Філософія управління персоналом : монографія / за ред. В. Г. Воронкової.* – Запоріжжя : РВВ ЗДІА, 2005. – 472 с.
175. *Фомичев А. Н.* Административный менеджмент : учеб. пособие / А. Н. Фомичев. – М. : Дашков и К°, 2003. – 228 с.
176. *Хаджирадева С. К.* Підготовка державних службовців до професійно-мовленнєвої комунікації: концептуальні засади й стратегія модернізації технологій : автореф. дис... д-ра наук. з держ. упр. : спец. 25.00.03 / Хаджирадева Світлана Костянтинівна ; НАДУ при Президентові України. – Київ, 2006. – 36 с.
177. *Хаджирадева С.* Професіоналізація державної служби як науково-практична проблема / С. Хаджирадева // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2005. – Вип. 4 (24). – С. 53–58.
178. *Хачатурян Х.* Інноваційний потенціал державотворчих процесів в Україні та його людський ресурс / Хачатур Хачатурян // Вісн. НАДУ. – 2006. – № 2. – С. 67–72.
179. *Хеллер Ф.* Трудовая этика / Ф. Хеллер, С. А. Руиз-Квинтанилла // Управление человеческими ресурсами : энцикл. / под ред. М. Пула и М. Уорнера. – СПб. : Питер, 2002. – С. 440–447.
180. *Хміль Ф. І.* Управління персоналом : підруч. для студентів ВНЗ / Ф. І. Хміль. – Київ : Академвидав, 2006. – 488 с.

181. *Хопіна О.* Кар'єрне зростання нової генерації управлінських кадрів / *О. Хопіна* // Актуальні проблеми державного управління на новому етапі державотворення : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, Київ, 31 трав. 2005 р. : у 2 т. – Київ : НАДУ, 2005. – Т. 1. – С. 340–341.
182. *Хофстеде Г.* Организационная культура / *Г. Хофстеде* // Управление человеческими ресурсами : энцикл. ; под ред. М. Пула и М. Уорнера. – СПб. : Питер, 2002. – С. 131–338.
183. *Храмов В. О.* Основи управління персоналом : навч.-метод. посіб. / *В. О. Храмов, А. П. Бовтрук.* – Київ : МАУП, 2001. – 112 с.
184. *Черленяк І. І.* Синергетичні моделі оптимізації системи державного управління : монографія / *І. І. Черленяк.* – Ужгород : Ліра, 2010. – 656 с.
185. *Чернецький Ю.* Думка державних службовців про актуальні проблеми державної служби та підвищення кваліфікації / *Ю. Чернецький, В. Кот* // Актуальні проблеми реформування державного управління : матеріали щоріч. наук.-практ. конф., Київ, 29 трав. 1997 р. // Вісн. УАДУ. – 1997. – № 2. – С. 38–43.
186. *Шадриков В. Д.* Проблемы системогенеза профессиональной деятельности / *В. Д. Шадриков.* – М. : Наука, 1982. – 184 с.
187. *Шамарова Г. М.* Проблемы управления человеческим потенциалом / *Г. М. Шамарова* // Упр. персоналом. – 2008. – № 8 (186). – С. 50–54.
188. *Шапиро С. А.* Мотивация и стимулирование персонала / *С. А. Шапиро.* – М. : ГроссМедиа, 2005. – 224 с.
189. *Шекшня С. В.* Управление персоналом современной организации : учеб.-практ. пособие / *С. В. Шекшня.* – Изд.

5-е, перераб. и доп. – М. : Бизнес-шк. “Интел-Синтез”, 2002. – 368 с. – (Серия “Б-ка журн. “Управление персоналом”).

190. *Шишова І. О.* Шляхи оптимізації культури здоров'я державних службовців : метод. рек. 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 Кіровоград. обл. держ. адмін.”, 2007. – 80 с.
191. *Шпалинский В. В.* Психология менеджмента : учеб. пособие / В. В. Шпалинский. – 2-е изд. – М. : УРАО, 2003. – 184 с.
192. *Шпекторенко І. В.* Професійна мобільність державного службовця : монографія / І. В. Шпекторенко. – Дніпропетровськ : Моноліт, 2009. – 242 с.
193. *Шпекторенко І. В.* Профілювання посадових компетенцій з поетапним використанням процесного, функціонального та компетентнісного підходів / І. В. Шпекторенко // Вісник Академії митної служби України : наук. зб. – 2013. – № 1 (8). – С. 87–92. – (Серія “Держ. упр.”).
194. *Шпекторенко І. В.* Процесний підхід до формалізації управлінських функцій та завдань державних службовців [Електронний ресурс] / І. В. Шпекторенко // Публічне адміністрування: теорія та практика : електрон. зб. наук. пр. ДРІДУ. – Вип. 2 (8). – 2012. – Режим доступу: [www.dridu.dp.ua/zbirnik/2012-02\(8\)/12sivzds.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2012-02(8)/12sivzds.pdf).
195. *Шпекторенко І. В.* Управління професійною мобільністю державних службовців : автореф. дис. ... д-ра наук з держ. упр. : спец. 25.00.03 – державна служба / Шпекторенко І. В. ; Ін-т законодавства Верхов. Ради України. – Київ, 2012. – 36 с.
196. *Щекин Г. В.* Основы кадрового менеджмента : учеб. / Г. В. Щекин. – 5-е изд., стер. – Киев : МАУП, 2004. – 280 с.

197. *Юношева В. А.* Прогнозування потреб кадрового забезпечення державної служби України / В. А. Юношева // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. ХарПІ НАДУ. – Харків : ХарПІ НАДУ, 2002. – № 2 (13). – Ч. 1. – С. 272–275.
198. *Яхонтова Е. С.* Управление ценностями как элемент управления человеческими ресурсами компании [Электронный ресурс] / Е. С. Яхонтова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 4. – Режим доступа: [www.mevriz.ru/articles/2003/4/1784.html](http://www.mevriz.ru/articles/2003/4/1784.html).
199. *Bryson J. M.* Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Organizational Achievement / J. M. Bryson. – Rev. ed. – Indianapolis : Jossey-Bass Publishers, 1995. – 325 p.
200. *Cotton J. L.* Employee Involvement: Methods for Improving Performance and Work Attitudes / J. L. Cotton. – London : SAGE Publications, 1993. – 309 p.
201. *Farnham D.* Managing People in the Public Services / D. Farnham, S. Horton. – MACMILLAN PRESS LTD, 1996. – 399 p.
202. *Ganzboom H. B. G.* Comparative Inter-generational Stratification Research: Three Generations and Beyond / H. B. G. Ganzboom, D. J. Treiman, W. C. Ultee // Annual Reviews of Sociology. – 1991. – № 17. – С. 277–302.
203. *Herzberg F.* The motivation to work / F. Herzberg, B. Mausner, B. B. Snyderman. – N. Y., 1959.
204. *Keil L. D.* Managing Chaos and Complexity in Government: a new paradigm for managing change, innovation, and organizational renewal / L. Douglas Keil. – 1st ed. – USA : Jossey-Bass Publishers, 1994. – 246 p.

205. Management and Organizational Behavior. Instructor's Manual. – 5-th ed. – London : Pitman Publishing, 1999. – 277 p.
206. *Mc Clelland D. C.* Assessing Human Motivation / D. C. Mc Clelland. – N. Y., 1971. – 200 p.
207. Motivation and Work Behavior / R. M. Steers, L. W. Porter. – 2nd ed. – Tokyo : Tosho Printing Co, Ltd., 1979. – 578 p.
208. *Nathan R.* Career Counselling / Robert Nathan, Linda Hill. – SAGE Publications, 1992. – 159 p.
209. *Robey D.* Designing Organizations: A Macro Perspective / D. Robey. – N. Y. : Richard D. Irwin Inc., 1982. – 495 p.
210. Social Mobility in Britain / ed. by D. V. Glass ; with contributions by J. Berent, T. Bottomore, R.C. Chambers et al. – L. : Routledge & Kegan Paul, 1954. – 412 p.

Наукове видання

*Куйбіда Василь Степанович*  
*Шпекторенко Ігор Валентинович*

**ПРОФЕСІЙНА МОБІЛЬНІСТЬ  
ТА ПРОБЛЕМИ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ  
ПЕРСОНАЛУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

МОНОГРАФІЯ

Київ, НАДУ

Відповідальний за випуск *В. С. Андрейчук*

Редактори: *В. Г. Шевельова, Л. О. Воронько, С. Г. Крушельницька*

Коректор *С. Г. Крушельницька*

Технічний редактор *О. Г. Сальнікова*

Підп. до друку 27.04.2018.

Формат 60×84/16. Обл.-вид. арк. 11,63. Ум.-друк. арк. 14,88.

Тираж 300 пр.

Видавець Національна академія державного управління  
при Президентіві України.

03680, м. Київ, вул. А. Цедіка, 20, тел. 456-77-95.

E-mail: naduprint@ukr.net

Свідоцтво серії ДК № 1561 від 06.11.2003