

Аліна Юріївна ЖУКОВСЬКА

кандидат економічних наук,
доцент,
доцент кафедри менеджменту та публічного управління,
Тернопільський національний економічний університет

Олександр Володимирович БРЕЧКО

доцент,
доцент кафедри аудиту, обліку і аналізу,
Тернопільський національний економічний університет

ДІЮЧІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВНІ МЕТОДИКИ ПЛАНУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КАР'ЄРИ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Жуковська, А. Ю. Діючі технології та перспективні методики планування професійної кар'єри публічних службовців [Текст] / Аліна Юріївна Жуковська, Олександр Володимирович Бречко // Український журнал прикладної економіки. – 2017. – Том 2. – № 4. – С. 27-36. – ISSN 2415-8453.

Анотація

Вступ. Сьогодні діяльність кадрових підрозділів органів публічної влади зводиться лише до ведення особових справ і заповнення трудових книжок працівників, здійснення кадрового діловодства, контролю за процесами проходження державної служби і служби в органах місцевого самоврядування, збирання та обробки кадрової інформації і складання на її основі статистичних звітів з кадрових питань. На жаль, підрозділи з питань кадрової роботи органів публічної влади не звертають належну увагу на питання професійного розвитку, кар'єрного просування державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, ротації кадрів та роботи з кадровим резервом.

Мета. Метою статті є визначення діючих технологій професійного розвитку службовців органів публічної влади, виявлення їх недоліків, окреслення перспективних методик планування професійної кар'єри публічних службовців та окреслення переваг їх використання в органах публічної влади.

Метод (методологія). В процесі проведення дослідження використовувались методи аналізу, синтезу, узагальнення та порівняння.

Результати. В результаті проведення дослідження виявлено основні недоліки діючих технологій планування професійної кар'єри публічних службовців, проаналізовано особливості використання в роботі кадрових служб різних організацій інноваційних методик здійснення такого виду планування та окреслено перспективи їх використання в органах публічної влади.

У статті проаналізовано технології планування загального професійного розвитку кадрів та індивідуальної професійної кар'єри державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування: щорічне оцінювання, навчання (підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації), робота з кадровим резервом, організація та проведення конкурсів на заміщення вакантних посад, організація стажування, мотивація

працівників тощо. Узагальнено основні недоліки технологій планування професійного розвитку державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Виявлено низький рівень використання сучасних технологій планування загального професійного розвитку кадрів органів публічної влади та технологій індивідуальної роботи з працівниками, таких, як: анкетування, тестування, інтерв'ювання.

Окреслено необхідність та важливість використання при плануванні професійної кар'єри державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування інноваційних технологій, зокрема: технологій ефективної самопрезентації (розробки портфоліо кар'єрного просування), технологій визначення оптимального кар'єрного шляху (складання кар'єрограм та побудови карт кар'єри) та технологій оптимізації поставлених цілей і процесу розробки планів кар'єри (сценарію аналізу кар'єри і розробки особистісного плану розвитку, технологій розробки плану кар'єри Г. Г. Зайцева, Н. Карп-Руфіно, А. Я. Кибанова, В. Сандерса, С. Д. Резніка та ін.).

Ключові слова: органи публічної влади; кадрова робота; планування кар'єри; професійний розвиток.

Alina Yuriivna ZHUKOVSKA

PhD in Economics,
Associate Professor,
Department of Management and Public Administration,
Ternopil National Economic University

Oleksandr Volodymyrovych BRECHKO

PhD in Economics,
Associate Professor,
Department of Audit, Accounting and Analysis,
Ternopil National Economic University

KEY TECHNOLOGIES AND PERSPECTIVE METHODS FOR PLANNING THE PROFESSIONAL CAREER OF PUBLIC WORKERS

Abstract

At this moment, the activity of the personnel departments of public authorities consists only of filling in the employment history, keeping personnel records, monitoring the processes of passing civil service and service in local self-government bodies, collecting and processing of personnel information and drawing up on its basis statistical reports from personnel questions. Unfortunately, the subdivisions on personnel work of public authorities do not pay enough attention to the issues of professional development, career advancement of civil servants and officials of local self-government, rotation of personnel and work with personnel reserve.

The purpose of the article is to determine the existing technologies of professional development of officials of public authorities, to identify their shortcomings, to outline promising methods of planning professional career of public servants and to determine the advantages of their use in public authorities.

The article has analysed the existing technologies of planning of general professional development of personnel and individual professional career of civil servants and officials of local self-government: annual evaluation, training (preparation, retraining, advanced training), work with personnel reserve, organizing and conducting tenders for filling vacant positions, organization of internships, motivation of employees, etc. The main disadvantages of existing

ISSN 2415-8453. Український журнал прикладної економіки. 2017 рік. Том 2. № 4.

technologies for planning professional development of civil servants and local self-government officials have been generalized. The low level of use of modern technologies for planning general professional development of personnel of public authorities and technologies of individual work with employees, such as: questionnaires, testing, interviewing, have been revealed.

The necessity and importance of using in the planning of professional careers of civil servants and officials of local self-government of innovative technologies have been outlined. They are technologies of effective self-presentation (development of a career development portfolio), technologies for determining the optimal career path (drawing up of career maps and mapping careers) and optimization technologies for goals and career development plans (career scenario and development of personal development plan, technology development Career Plan A. Ya. Kibanova, V. Sanders, SD Reznik, G. G. Zaitsev, N. Karr-Rufino, etc.).

Keywords: *public authorities; personnel work; career planning; professional development.*

JEL classification: D73

Вступ

У стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 рр. визнано повільні темпи впровадження сучасних технологій професійного розвитку персоналу не лише на підприємствах, в установах і організаціях, але і в органах публічної влади. Сьогодні діяльність кадрових підрозділів органів публічної влади зводиться лише до ведення особових справ і заповнення трудових книжок працівників, ведення кадрового діловодства, контролю за процесами проходження державної служби і служби в органах місцевого самоврядування, збирання та обробки кадрової інформації і складання на її основі статистичних звітів з кадрових питань. На жаль, підрозділи з питань кадрової роботи органів публічної влади не звертають належну увагу на питання професійного розвитку, кар'єрного просування державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, ротації кадрів та роботи з кадровим резервом.

Кадрові підрозділи органів публічної влади пасивні щодо використання не лише технологій управління загальним професійним розвитком кадрів, але і технологій індивідуальної роботи з працівниками, такими, як: анкетування, тестування, інтерв'ювання тощо. Тому особливої актуальності сьогодні набуває необхідність детального вивчення сучасних технологій планування професійного розвитку персоналу з метою подальшого їх упровадження в роботу органів публічної влади для забезпечення формування професійно підготовленого апарату працівників, здатних до постійного професійного розвитку та удосконалення, підвищення своєї фахової дієздатності.

Проблемами службової кар'єри державних службовців займаються такі відомі українські вчені у сфері державного управління, як С. Д. Дубенко [1], Т. Л. Желюк [2], Ю. В. Ковбасюк [3], В. Я. Малиновський [4], О. Ю. Оболенський [5], С. М. Серьогін [6] та ін. Різні аспекти планування професійної кар'єри державних службовців досліджуються в працях: Л. Р. Біла-Тіунова [7], Н. О. Варакіної [8], Л. О. Воронько [9], Я. Ф. Жовнірчика [10] (теоретичні засади та проблемні питання кар'єрного зростання в системі державної служби), В. М. Щегорцової [11] (наукові підходи до класифікації видів кар'єри державних службовців), Н. Гончарук, Н. Артеменко [12], Т. А. Кусмінська [13], У. Мустафаєва [14], І. Г. Сурай [15] (особливості планування професійної кар'єри державних службовців на сучасному етапі реформування державної служби). Сучасні технології розробки та реалізації професійної кар'єри представлені в роботах

А. М. Колота [16], В. Г. Воронкової [17], О. В. Крушельницької, Д. П. Мельничука [18], О. С. Мороз [19], Ф. Хміля та інших.

Однак, незважаючи на наявність великої кількості досліджень у сфері публічної служби та професійної кар'єри публічних службовців, у них лише наголошується на важливості планування професійної кар'єри, виокремлені принципи, функції, види, етапи та технології процесу планування, але практично проігноровані конкретні методи, за допомогою яких можна побудувати як індивідуальний план кар'єри публічного службовця, так і загальний план професійного розвитку кадрів органу державної влади або органу місцевого самоврядування.

Мета статті

Метою статті є визначення технологій професійного розвитку службовців органів публічної влади, виявлення їх недоліків, окреслення перспективних методик планування професійної кар'єри публічних службовців та окреслення переваг їх використання в органах публічної влади.

Виклад основного матеріалу дослідження

Переважає більшість вітчизняних науковців визнає важливість планування кар'єри публічних службовців. Так Н. Гончарук, Н. Артеменко, Л. Біла-Тіунова зазначають, що в умовах реформування публічної служби планування та розвиток кар'єри публічних службовців є необхідною складовою частиною ефективної діяльності інституту публічної служби, ключовим моментом процесу перебування публічного службовця на посаді [12, с. 200; 7, с. 105-106]. В. М. Щегорцова стверджує, що планування розвитку кар'єри службовців органів публічної влади дає можливість якісно організовувати розстановку кадрів в органах публічної влади, забезпечувати розвиток професіоналізму та компетентності персоналу публічної служби, підвищувати рівень здорової конкурентної робочої атмосфери серед публічних службовців [11, с. 1]. Водночас В. Т. Лозовецька наголошує на тому, що поняття кар'єри не можна пов'язувати лише з роботою, оскільки життя людини поза роботою і роль, яку вона відіграє в цьому житті, має істотний вплив на кар'єру як її основна частина [20, с. 22]. У цьому контексті слушною є думка Н. Артеменко, яка наголошує, що процес планування професійної кар'єри публічних службовців містить: 1) планування індивідуальної кар'єри працівників (отримання професійних консультацій, створення робочих груп планування кар'єрного розвитку, надання допомоги співробітникам у плануванні їхнього саморозвитку, виявлення кар'єрного ресурсу); 2) загальне планування кар'єри (аналіз рівня розвитку кадрів установи, зокрема за допомогою центрів оцінки потенціалу та розвитку, спільне планування кар'єри); 3) організаційні процеси (призначення на посади, планування наступності та безперервності кар'єри, рекламування шляхів можливого розвитку, планування потреби в працівниках, використання спеціальних схем швидкого підвищення по службі для перспективних співробітників) [21, с. 78].

Процес планування професійного кар'єрного розвитку публічних службовців на сьогодні не сформований. Основною причиною цього є відсутність в арсеналі кадрових служб органів публічної влади конкретних технологій планування загального та індивідуального професійного розвитку державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, до технологій, які опосередковано стосуються процедури планування їх професійної кар'єри слід віднести: щорічне оцінювання, атестацію, навчання (підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації), роботу з кадровим резервом, проведення конкурсів, стажування, мотивацію працівників тощо. До таких

технологій належать також: постійне вивчення змісту, характеру та умов праці державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування з метою оперативного вирішення проблем організаційного розвитку: своєчасної зміни організаційної структури, штату, корекції професійно-кваліфікаційних вимог, внесення змін у реєстр посад державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, а також програми професійного навчання [12, с. 77]. Кожна із перерахованих технологій планування професійної кар'єри державних службовців і службовців органів місцевого самоврядування має низку недоліків, які не дозволяють повною мірою використовувати їх результати в роботі органів публічної влади. Наприклад, процедури атестації та щорічної оцінки діяльності публічних службовців мають наступні недоліки: нерозробленість загальної методики і конкретних тестів для визначення здібностей та можливостей публічних службовців; відсутність незалежного оцінювання особистих та професійних якостей публічних службовців; неможливість визначення реальних потреб публічних службовців у підвищенні кваліфікації та вдосконаленні діяльності відомств, невраховування потенціалу кар'єрного зростання тощо.

Для запровадження активного планування професійного кар'єрного розвитку в органах публічної влади необхідно визначити методологічні засади цієї діяльності. До перспективних методів планування розвитку професійної кар'єри, які можуть використовуватись у роботі органів державної влади і органів місцевого самоврядування, належать: 1) методи ефективної самопрезентації (портфоліо кар'єрного просування); 2) методи визначення оптимального кар'єрного шляху (побудова кар'єрограм і карт кар'єри); 3) методи оптимізації постановки кар'єрних цілей і процесу розробки планів кар'єри (сценарій аналізу кар'єри і розробки особистісного плану розвитку, технології розробки плану кар'єри Г. Г. Зайцева, Н. Карр-Руфіно, А. Я. Кибанова, С. Д. Резніка, В. Сандерсат ін.).

Для планування кар'єри на її початкових етапах, починаючи від навчання в освітньому закладі, практикується розробка портфоліо кар'єрного просування (ПКП), яке є альтернативою традиційному резюме, інформація в якому є обмеженою і формалізованою. Портфоліо кар'єрного просування надає більш повну інформацію про кандидата, ніж стандартне резюме, що дозволяє потенційному роботодавцю легко ознайомитись з рівнем його підготовки та створює умови для більш обґрунтованого кадрового рішення. Портфоліо кар'єрного просування має вигляд пакету документів у паперовому або електронному вигляді, який відображає всі досягнення (академічні, професійні та ін.). У портфоліо кар'єрного просування відображаються не тільки вже досягнуті успіхи, але і потенційні можливості професійного розвитку кандидата. До того ж змістове наповнення портфоліо постійно оновлюється, оскільки в ньому мають бути відображені всі досягнення потенційного працівника.

Одним із найпопулярніших методів, який використовується переважно для стратегічного планування посадової кар'єри, є розробка кар'єрограми. Під кар'єрограмою прийнято розуміти документ, у якому в графічній формі представлений оптимальний кар'єрний шлях до посад вищої ланки управління, а також до інших ключових посад в організації. Як часовий проміжок для розробки кар'єрограми обирається період 10 років і більше.

Метод побудови кар'єрних карт М. Армстронга близький до методу кар'єрограми, але в ньому більше значення надається не посадовому просуванню, а розвитку професійних компетенцій. М. Армстронг визначає рівні кар'єрного зростання через призму інформації, якою працівник повинен володіти, щоб виконувати роботу на більш високому рівні. Ці рівні він називає «діапазонами компетентності», для кожного

з яких чітко визначені вимоги до досвіду і підготовки фахівців. Межі «діапазонів компетентності» позначаються «ключовими точками». На основі визначених «діапазонів компетентності» і «ключових точок» створюється карта кар'єри.

Метод побудови сценарію самоаналізу кар'єри і розробки особистого плану розвитку використовується працівниками здебільшого для прийняття обґрунтованого рішення щодо розвитку своєї кар'єри. Сценарій самоаналізу містить наступні кроки: ревізія працівником своїх умінь і навичок: виявлення тих, які активно використовуються в процесі здійснення професійної діяльності, тих, які незатребувані в роботі, а також тих, які потенційно необхідні для кращого виконання покладених на них функцій та обов'язків; виявлення працівником своїх життєвих цілей та визначення ролі професії та кар'єри в його житті; розробка декількох альтернативних варіантів майбутньої кар'єри; формування переліку перспективних умінь та навичок, яким працівнику корисно навчитись для подальшого професійного розвитку; окреслення мети навчання та вибір найоптимальнішого способу навчання, який дозволить поєднувати його із роботою; окреслення перед працівником його потенційних можливостей і ресурсів, необхідних для здійснення навчання; складання плану заходів індивідуального навчання, який дозволить поєднувати його із кар'єрою.

Методика розробки особистого життєвого плану кар'єри керівника А. Я. Кібанова ґрунтується на алгоритмі самоаналізу і визначення кар'єрних цілей та призначена для планування кар'єри керівників.

За методикою А. Я. Кібанова, особистий життєвий план кар'єри керівника повинен складатися з трьох основних розділів: 1) оцінка життєвої ситуації; 2) визначення кінцевих цілей кар'єри; 3) визначення приватних цілей і складання плану діяльності.

Алгоритм розробки плану кар'єри містить наступні кроки: оцінка життєвої ситуації, яка проводиться у формі анкетного опитування і містить інформацію щодо результатів самостійної оцінки керівником перспектив своєї професійної діяльності, економічного добробуту, фізичного здоров'я, психологічного стану, соціальної ролі та людських відносин, сімейного життя та ін.; визначення переліку кінцевих особистих цілей кар'єри, який містить конкретні завдання, залежно від ступеня їх важливості, і термінів їх виконання, а також набір ресурсів, необхідних для їх виконання; приватні цілі і плани діяльності, які будуть сприяти досягненню кінцевих особистих цілей кар'єри.

Методика планування кар'єри В. Сандерса ґрунтується на методі SWOT-аналізу і призначена для оптимізації постановки кар'єрних цілей. Вона організовує процес виявлення власних інтересів і потреб, а також мотивує до мобілізації потенційних можливостей і ресурсів для їх реалізації.

Методика планування кар'єри В. Сандерса передбачає виконання двох завдань, які полегшують подальший вибір кар'єри і складання індивідуального плану розвитку кар'єри. До них належать:

- побудова балансу переваг і недоліків, яка передбачає проведення співробітниками самоаналізу власних сильних і слабких сторін (які є можливості для кар'єрного просування і яких навичок і умінь на даний час не вистачає). Виконання цього завдання сприяє кращому розумінню себе, усвідомленню своїх переваг (сильних сторін), які допомагають мобілізувати внутрішні ресурси для подальшого кар'єрного просування, своїх недоліків (слабких сторін), що допомагають прояснити цілі розвитку;
- огляд симпатій та антипатій, метою якого є усвідомлення власних потреб, окреслення цілей, яких працівник хоче досягти в житті (без чого він не буде

почувати себе успішним) і те, чого він хоче уникнути в майбутньому. Це завдання допомагає чітко і конкретно уявити бажаний спосіб життя.

Методика планування кар'єри С. Д. Резніка більш деталізована та поглиблена у з методикою В. Сандерса. Крім того, вона не обмежується лише підготовкою до процесу планування кар'єри, а містить також інші етапи, завершальним з яких є постановка кар'єрних цілей.

Методика планування кар'єри С. Д. Резніка містить три етапи:

- побудова балансу особистих успіхів і невдач, який формується на основі визначення найважливіших успіхів і досягнень, виокремлення здібностей, які були використані в процесі їх здійснення, виявлення найсуттєвіших поразок і невдач, а також здібностей, яких не вистачило для ефективного здійснення професійної діяльності, окреслення методів, які працівник використовував для подолання цих невдач;
- групування здібностей, виокремлення двох-трьох найважливіших сильних і слабких сторін, наприклад: професійні знання та досвід, соціальні та комунікативні здібності, особисті здібності, здібності керівника, інтелектуальні здібності тощо;
- проведення аналізу «мета-засоби», у процесі якого засоби, необхідні для досягнення бажаних цілей (особисті, фінансові, часові) з реальною ситуацією. Наприклад, необхідно виділити п'ять найважливіших цілей, окреслити засоби, необхідні для їх реалізації. Наступним кроком є виявлення проміжних або додаткових цілей, яких ще потрібно досягти для того, щоб найближче підійти до головної цілі, вказати необхідну кваліфікацію і поставити конкретні реальні практичні цілі щодо набуття досвіду і навиків, яких на даний момент не вистачає.

Методика планування кар'єри Г. Г. Зайцева менш формалізована, ніж описані вище методики. На практиці вона має вигляд вправи, яка допомагає публічному службовцю усвідомити роль кар'єри у своєму житті і зрозуміти свої очікування від її реалізації. Вправа виконується самостійно шляхом поступового виконання низки кроків: намалювати горизонтальну лінію, яка відображає минуле, теперішнє і майбутнє кар'єри публічного службовця, хрестиком позначити етап, на якому він зараз знаходиться; зліва від хрестика, там, де знаходиться частина лінії, що відповідає за минуле, позначити події у житті, які дали справжнє відчуття задоволення та реалізованості; проаналізувати ці події і визначити специфічні чинники, які викликали ці почуття; справа від хрестика, на лінії, яка відповідає за майбутнє, позначити події, які пов'язані із кар'єрою і від яких публічний службовець очікує отримання відчуття задоволення та реалізованості; проранжувати події, позначені на лінії майбутньої кар'єри від важливих до менш важливих; повернутись до третього кроку і проранжувати окреслені там події від важливих до менш важливих, порівняти дві сфери подій – минуле і майбутнє; обговорити результати з друзями, колегами, наставниками і рідними.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Підсумовуючи вищесказане, слід наголосити на тому, що використання зазначених методик планування розвитку професійної кар'єри в органах публічної влади дозволить суттєво покращити їх кадрову роботу. Використання методів планування загальної професійної кар'єри в органах публічної влади дозволить сформувати професійно підготовлений апарат публічних службовців, здатних до постійного професійного розвитку та удосконалення, відкритих до підвищення рівня свого професіоналізму. Використання методик планування індивідуальної професійної кар'єри публічних службовців сприятиме виявленню в них здібностей, розвиток яких

дозволить працівнику підвищити свій професійний рівень і, як наслідок, більш ефективно виконувати свої професійні обов'язки і рухатись кар'єрною драбиною.

Таблиця 1. Особливості застосування методик планування розвитку професійної кар'єри в органах публічної влади

Назва технології	Особливості застосування
Портфоліо кар'єрного просування	Може використовуватись для планування кар'єри на її початкових етапах, починаючи від навчання в освітньому закладі
Кар'єрограма	Може використовуватись для здійснення стратегічного планування посадової кар'єри
Карта кар'єри	Може використовуватись державними службовцями для прийняття обґрунтованого рішення щодо розвитку своєї кар'єри
Особистий життєвий план кар'єри керівника	Призначена для планування кар'єри керівників
Технологія планування кар'єри В. Сандерса	Використовується при навчанні співробітників методам планування кар'єри
Технологія планування кар'єри С. Д. Резніка	Використовується для організації поглибленого самоаналізу

** Власна розробка.*

Подальші наукові розвідки повинні лежати в площині пошуку, збагачення та максимального використання арсеналу індивідуальних здібностей публічних службовців, збереження та якісного зростання кадрів, забезпечення узгодження потреб органів публічної влади та особистісних інтересів публічних службовців.

Список літератури

1. Дубенко, С. Д. Державна служба і державні службовці в Україні: навч.-метод. посібн. / С. Д. Дубенко; за заг. ред. д-ра юрид. наук, проф. Н. Р. Нижник. – К.: Ін Юре, 1999. – 224 с.
2. Желюк, Т. Л. Державна служба: навчальний посібник / Т. Л. Желюк. – К.: ВД «Професіонал», 2005. – 576 с.
3. Державна служба: підручник: у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; редкол.: Ю. В. Ковбасюк (голова), О. Ю. Оболенський (заст. голови), С. М. Серьогін (заст. голови) [та ін.]. – К.: Одеса: НАДУ, 2012. – Т. 1. – 372 с.
4. Малиновський, В. Я. Державна служба: теорія і практика: навч. посіб. / В. Я. Малиновський. – К.: Атіка, 2003. – 160 с.
5. Оболенський, О. Ю. Державна служба: підручн. / О. Ю. Оболенський. – К.: КНЕУ, 2006. – 472 с.
6. Державна служба: навч. посібн. / кол. авт.; за заг. ред. проф. С. М. Серьогіна. – К.: ТОВ «СІК ГРУП Україна», 2012. – 526 с.
7. Біла-Тіунова, Л. Р. Службова кар'єра державного службовця: сучасна характеристика / Л. Р. Біла-Тіунова // Вісник Південно-регіонального центру Національної академії правових наук України. – 2014. – № 2. – С. 97-107.
8. Варакіна, Н. О. Планування як складова організаційно-правового механізму управління кар'єрою державних службовців / Н. О. Варакіна. // Державне

- будівництво. – 2009. – № 2. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2009_2_36.
9. Воронько, Л. О. Успішна кар'єра державного службовця: сутність, умови та фактори побудови / Л. О. Воронько. // Державне управління: теорія та практика. – 2013. – № 1. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp_2013_1_23.
 10. Жовнірчик, Я. Ф. Сутність формування кар'єри державного службовця в організації його діяльності / Я. Ф. Жовнірчик // Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія: Управління. – 2013. – Вип. 3. – С. 50-59.
 11. Щегорцова, В. М. Наукові підходи до класифікації видів кар'єри державних службовців / В. М. Щегорцова // Теорія та практика державного управління. – 2015. – Вип. 1 (48). – С. 191-196.
 12. Гончарук, Н. Планування кар'єрного розвитку державних службовців у контексті реформування державної служби / Н. Гончарук, Н. Артеменко // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2012. – Вип. 4. – С. 199-209.
 13. Кусмінська, Т. А. Планування кар'єри державного службовця на сучасному етапі / Т. А. Кусмінська // Економіка та держава. – 2013. – № 4. – С. 129-131.
 14. Мустафаєва, У. Раціональне планування розвитку кар'єри державного службовця – важливий чинник якісної професійної діяльності / У. Мустафаєва // Актуальні проблеми державного управління. – 2014. – Вип. 1. – С. 137-140.
 15. Сурай, І. Г. Професіоналізм та професійно-посадовий розвиток персоналу державної служби як складові державної кадрової політики / І. Г. Сурай // Державне управління: теорія та практика: електрон. наук. фах. вид. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – 2007. – № 2. – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/Dutp/2007-2>.
 16. Колот, А. М. Мотивація персоналу: підручник / А. М. Колот. – К.: КНЕУ, 2002. – 337 с.
 17. Воронкова, В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади [Текст]: навч. посібник для внз / В. Г. Воронкова, А. Г. Беліченко, О. М. Попов та ін.; ред. В. Г. Воронкова; ЗДІА. – К.: Професіонал, 2006. – 567 с.
 18. Крушельницька, О. В. Управління персоналом: навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук – К., «Кондор». – 2005. – 308 с.
 19. Мороз, О. С. Управління людськими ресурсами [Текст]: навч. посібник для ВНЗ / О. С. Мороз; ЗДІА. – Запоріжжя: ЗДІА, 2015. – 324 с.
 20. Лозовецька, В. Т. Професійна кар'єра особистості в сучасних умовах: монографія / В. Т. Лозовецька. – Київ: ІПТО НАПН України, 2015. – 279 с.
 21. Артеменко, Н. Планування кар'єрного розвитку державного службовця / Н. Артеменко // Вісник державної служби України. – 2008. – № 3. – С. 76-79.

Reference

1. Dubenko, S. D. (1999). *Civil service and civil servants in Ukraine*. Kyiv: In Yure.
2. Zheluk, T. L. (2005). *Civil service*. Kyiv: Professional.
3. Kovbasyuk, V. V., Obolensky, O. Yu., Seryogin, S. M. (2012). *Public service*. Kyiv: Odessa: NAPA.
4. Malinovskiy, V. Ya. (2003). *Civil Service: Theory and Practice*. Kyiv: Atika.
5. Obolensky, O. Yu. (2006). *Civil service*. Kyiv: KNEU.
6. Seryogin, S. M. (2012). *Civil service*. Kyiv: SIC GRUP Ukraine.
7. Bila-Tyunova, L. R. (2014). Service career of a civil servant: a modern characteristic. *Bulletin of the South-regional center of the National Academy of Legal Sciences of Ukraine*, 2, 97-107.

-
8. Varakina N. O. (2009). Planning as an integral part of the organizational and legal mechanism of career management of civil servants. *State construction*, 2. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2009_2_36.
 9. Voron'ko L. O. (2013). Successful civil servant career: essence, conditions and construction factors. *State Administration: Theory and Practice*, 1. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp_2013_1_23.
 10. Zhovnirchik, Ya. F. (2013). Essence of forming a civil servant career in the organization of his activity. *Scientific Bulletin of the Academy of Municipal Management. Series: Office*, 3, 50-59.
 11. Shchegortsova, V. M. (2015). Scientific approaches to the classification of civil servants' career. *Theory and practice of public administration*, 1 (48), 191-196.
 12. Goncharuk, N. & Artemenko, N. (2012). Planning of career development of civil servants in the context of civil service reform. *Public administration and local self-government*, 4, 199-209.
 13. Kusminskaya, T. A. (2013). Planning a career civil servant at the present stage. *Economy and the state*, 4, 129-131.
 14. Mustafayeva, U. (2014). Rational planning of civil servant career development – an important factor of qualitative professional activity. *Actual problems of public administration*, 1, 137-140.
 15. Surai, I. G. (2007). Professionalism and professional development of civil service personnel as components of the state personnel policy. *State management: theory and practice*. Retrieved from: <http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/Dutp/2007-2>.
 16. Kolot, A. M. (2002). *Motivation of the staff*. Kyiv: KNEU.
 17. Voronkova, V. G. & Belichenko, A. G., & Popov, O. M. (2006). *Management of human resources: philosophical principles*. Kyiv: Professional.
 18. Krushelnytska, O. V. & Melnychuk, D. P. (2005). *Personnel Management*. Kyiv: Condor.
 19. Moroz, O. S. (2015). *Human Resource Management*. Zaporozhye: ZDIA.
 20. Lozovetskaya, V. T. (2015). *Professional career of a person in modern conditions*. Kyiv: IPTO NAPN of Ukraine.
 21. Artemenko, N. (2008). Planning of career development of a civil servant. *Bulletin of the State Service of Ukraine*, 3, 76-79.

Стаття надійшла до редакції 12.10.2017 р.