УДК 35.084.1

Наталія Привалова

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ КЕРІВНИМ ПЕРСОНАЛОМ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

В статті розглядаються теоретичні засади управління керівним персоналом державної служби. Основна увага зосереджена на аналізі наукових визначень основних термінів та понять в цій сфері, встановленні основних характеристик управління персоналом.

Ключові слова: *персонал, керівний персонал, управління керівним персоналом, державна служба.*

постановка проблеми

Проблемою, що висвітлюється у статті, є визначення особливостей управління керівним персоналом державної служби в теоретичному аспекті на основі аналізу основних наукових поглядів з цієї теми.

Актуальність обраної для дослідження проблеми обумовлена тим, що визначення теоретичних засад управління керівним персоналом є необхідним підґрунтям для удосконалення управління державними службовцями вищої ланки. Це пов'язано з політикою підготовки і добору високопрофесійних фахівців для сфери державної служби. Управління керівним персоналом завжди залишатиметься на порядку денному. Для України ці завдання ускладнюються через політичні зміни, що неодмінно проектуються на кадрових призначеннях. Також удосконалення системи управління керівним персоналом пов'язане з розвитком адміністративної, політичної реформ, європейською інтеграцією та необхідністю гармонізації з нормами ЄС в сфері державної служби, що має на меті демократизувати та значно покращити систему державної служби, зокрема в аспекті кадрової політики.

аналіз останніх досліджень і публікацій

Проблеми теоретико-методологічного обґрунтування управління персоналом державної служби знайшли своє втілення в роботах таких науковців, як С. Д. Дубенко, В. М. Князєв, Г. І. Леліков, В. І. Луговий, Т. В. Мотренко, П. І. Надолішній, Н. Р. Нижник, В. М. Олуйко, Т. І. Пахомова, С. М. Серьогін, В. М. Сороко, С. К. Хаджирадєва, Ю. П. Шаров, О.П. Якубовський та ін.

виділення невирішених раніше частин загальної проблеми

Управління керівним персоналом є актуальною темою, яка має ряд дискусійних положень. Однією з причин цього є відсутність систематизованого визначення підходів, з яких можна розглядати категорію «управління керівним персоналом».

мета

Мета статті полягає в аналітичному розгляді теоретичних засад дослідження управління керівним персоналом державної служби.

виклад основного матеріалу

В теоретичному аспекті необхідно розглянути основні поняття – «персонал», «управління», «управління персоналом», «управління керівним персоналом», «державна служба», також доречним видається і визначення основних характеристик зазначених категорій.

Як зазначає О. Оболенський, управління – це спрямована координація та організація об'єкту управління. Це сфера людської діяльності, яка виникла в результаті розподілу праці, з допомогою якої людина впливає на технологічні, економічні і соціальні процеси для досягнення певних цілей. Управління – це процес, що забезпечує (з використання за цільовим призначенням) необхідне проходження процесів перетворення енергії, речовини та інформації, підтримання працездатності та безаварійності функціонування об'єкту шляхом збирання і обробки інформації про стан об'єкту та зовнішнього середовища, вироблення рішень про вплив на об'єкт та їх використання [6, с. 390]. Він виділяє управління за основними класами: управління в неживій природі (в технічних системах, ця галузь вивчається технічними науками), управління в живих організмах (у біологічних системах), процеси управління в суспільстві (соціальних системах). З огляду на напрям наукових досліджень, для нас актуальним є управління в соціальних системах [6, с. 390].

Управління державною службою він розглядає у двох аспектах: як організуючу діяльність, що має певний адміністративний зміст і особливий предмет і здійснюється у визначених організаційно-правових формах; як діяльність спеціальностворених органів державної влади [6, с. 391]. З огляду на таку наукову концепцію, цікавою є можливість розглядати управління керівним персоналом державної служби також у двох аспектах: як організуюча діяльність з управління керівними кадрами, і як діяльність органів державної влади в цій сфері, провідним з яких є Головне управління державної служби. Для цього з'ясуємо місце управління персоналом в системі державної служби.

Державна служба, як зазначають автори словника-довідника, є особливим інститутом сучасної держави, через який здійснюється діяльність держави, функціонування її управлінського апарату. Це спеціально організована управлінська діяльність громадян, які обіймають посади в державних органах та їх апараті, з реалізації конституційних цілей і функцій держави. Система державної служби складається з інституційних та процесуальних структур, а також державних службовців – осіб, які спеціально підготовлені і професійно зайняті у системі державних органів [7, с. 58].

Таким чином, державні службовці є складовим елементом системи державної служби. Можна сказати, що державні службовці є персоналом державної служби. Розглянемо особливості поняття «персонал».

Персонал – це весь особовий склад працюючих на підприємстві, в установі, організації (на постійній основі та тимчасові працівники) спеціалістів та обслуговуючих їх діяльність робітників та службовців. Цим терміном також позначають окремі категорії працюючих, об'єднаних за професійними та іншими ознаками (персонал управління, персонал державної служби, медичний персонал) [6, с. 253].

В дослідженнях з професійного розвитку персоналу органів державної влади зазначається, що персонал походить від латинського слова «personalis» – особовий, в сучасному розумінні визначається як особовий склад працівників установи, організації, або його частина, яка складає групу за професійними або іншими ознаками [10, с. 109].

© Привалова Н. В., 2010.

Персонал – основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Персонал організації характеризується кількістю, структурою, професійною придатністю та компетентністю [12, с. 11].

Не будемо вдаватися до наведення тут інших прикладів визначення поняття «персонал», оскільки вони подібні, але це дозволяє визначати державних службовців як персонал державної служби.

Аналіз різноманітних досліджень з управління персоналом державної служби та системи державної служби, до якої входять органи державної влади, дозволяє зауважити, що персонал державної служби складається не тільки з державних службовців.

Персоналу властиві характеристики, які визначають його структуру за категоріями: керівники, фахівці, інші службовці, робітники. Всі категорії в свою чергу можуть структуруватися за професіями, спеціальностями, кваліфікаційними ознаками. Для державної служби персонал за адміністративно-правовим критерієм складається з представників влади, посадових осіб та технічних працівників [10, с. 110]. Але основною частиною персоналу державної служби є державні службовці.

На нашу думку, з точки зору теоретичних засад управління персоналом було б більш правильним відносити до персоналу державної служби тільки державних службовців, відмежовуючи політичні посади та інші.

Як зауважує Г. Атаманчук, серцевину персоналу державного управління складають особи, які займають державні посади, і які здійснюють управлінські функції за дорученням і від імені держави. Традиційно їх називають «кадри державного управління». Саме вони перебувають у центрі уваги науки державного управління і до них висуваються певні вимоги. Ці вимоги поділяються на два рівні якостей, за якими може та має розвиватися персонал державного управління: первинні, вихідні якості, якими має володіти людина, і набуті, які сформовані в процесі виконання службових функцій, накопичення досвіду і просування за ієрархією [1, с. 190].

Державних службовців в основному класифікують за трьома категоріями. Н. Нижник, В. Олуйко зазначають, що державні службовці – це люди, які, працюючи в апараті державних органів і реалізуючи закони й політичні програми, втілюють у життя вже вибраний політичний курс. Згідно з цим підходом проводять диференціацію посад у системі державного управління: вищі – для службовців, що розробляють концептуальні питання й формують волю панівного класу; середні призначені для виконавців; нижчі для тих, хто виконує допоміжно-обслуговуючі функції [8, с. 138].

Побудова державної служби здійснюється, виходячи з функцій державних органів, розподілу цих функцій між певними органами, визначення повноважень органів у цілому і кожного окремо, а також повноважень їх працівників. З урахуванням цього здійснюється класифікація посад у державних органах за змістом і характером діяльності, способами обіймання посади і надання повноважень, а також розробляються реєстри і типові професійно-кваліфікаційні характеристики [7, с.59].

Аналіз показує, що для працівників державного апарату характерні численність та багатоплановість службових ролей. Це пояснюється, передусім, специфікою роботи в апараті, де службовець для повноцінного виконання своїх функціональних обов'язків має не лише поєднати в собі чимало якостей та професійних навичок, а й виконувати види робіт, що суттєво відрізняються одна від одної як у змістовному плані, так і за своєю психологічною природою [5, с. 174].

Г. В. Атаманчук зазначає, що існують різноманітні внутрішні класифікації персоналу державного управління: за адміністративно-правовими критеріями – представники влади, посадові особи, технічні виконавці; за функціональними критеріями – керівники, спеціалісти, технічні виконавці. Він виділяє дві складові частини персоналу державного управління: посадові особи і працівники, що їх обслуговують [1]. Доречно розглянути сутнісні характеристики державних службовців як посадових осіб органів державної влади.

Центральне місце серед персоналу посідає керівний персонал – працівники, що очолюють певні структурні підрозділи, мають необхідні повноваження для прийняття рішень у конкретних видах діяльності, відповідають за результати роботи колективу структурного підрозділу, відділу, управління, департаменту. Наступне місце серед персоналу займають спеціалісти – працівники, що виконують певні функції управління, аналізують зібрану інформацію і готують варіанти рішень для керівників відповідного рівня. До спеціалістів належать, наприклад, економісти, юристи, бухгалтери. Особливістю діяльності цієї категорії працівників є те, що вона здійснюється в умовах обмежень (накази, розпорядження керівників, технічно-технологічні нормативи, організаційні регламенти тощо). Службовці (технічні виконавці) – працівники, що обслуговують діяльність спеціалістів і керівників, їхній обов'язок – виконання інформаційно-технічних операцій. Специфіка діяльності службовця полягає в тому, що стандартні процедури й операції виконуються значною мірою щодо визначених норм і правил [2, с. 327].

Керівний персонал можна поділити на: керівників низової ланки, керівників середньої ланки та керівників вищої ланки. Керівники низової ланки – це технічний (оперативний) рівень, розташований безпосередньо над спеціалістами і технічними працівниками. Вони здійснюють контроль за виконанням виробничих завдань для неперервного забезпечення інформації про правильність виконання. Типові посади цього рівня – начальник відділу, сектора тощо. Керівники середньої ланки – це тактичний (управлінський) рівень; координують і контролюють роботу керівників низової ланки. Типовими посадами цього рівня є начальник управління, відділу. Саме ці керівники виконують основний обсяг управлінської діяльності. Керівник середньої ланки готує інформацію для рішень, які буде приймати керівник вищої ланки, і передає ці рішення в трансформованій, технологічно зручній формі у вигляді конкретних спеціальних завдань керівникам низової ланки [2, с. 327].

Керівник вищої ланки – це стратегічний рівень – голова, заступник голови. Керівник вищої ланки визначає загальні напрями функціонування і розвитку установи, організації тощо, а також його основних складових, приймає ключові рішення з поточних справ, визначає стратегію її розвитку. Тільки керівники вищої ланки мають повноваження брати додаткових працівників, утворювати відділи тощо. Керівник вищої ланки визначає цілі і способи їх досягнення (характеризується його діяльність масштабністю, складністю, пріоритетністю, стратегічною та перспективною спрямованістю, безпосереднім зв'язком із зовнішнім середовищем, розмаїттям рішень, що приймаються) [2, с. 327]. Таким чином, від керівників значною мірою залежить ефективне виконання функцій державного управління, досягнення цілей соціально-економічного розвитку та ін. Цікавими в цьому аспекті є дослідження у галузі суміжних тем з державного управління. Так, зокрема М. Шульський, при дослідженні ролі управлінського персоналу в проведенні реформування агропромислового комплексу, зазначає, що при подоланні негативних наслідків реформування агропромислового комплексу головну роль повинен відігравати людський фактор і особливо його керівна частина – управлінський персонал [15, с. 263–264]. Тому від добору та розстановки керівних кадрів залежить ефективність виконання державної політики в певному районі чи регіоні. На нашу думку, це є вихідною тезою при управлінні персоналом на регіональному рівні. Добір управлінських кадрів залежить від політики управління в цій сфері.

В який же спосіб здійснюється управління керівним персоналом? Розглянемо для цього категорію «управління персоналом».

Як зазначають деякі з науковців, управління персоналом – це складний і різнобічний процес. Відповідно, аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища, ухвалення на цій підставі управлінських рішень – процедура, успішне розв'язання якої залежить від непростої і динамічної сукупності чинників [2, с. 618].

Як зазначають Є. Охотський і В. Анісімов, управління персоналом – це професійна праця, що потребує спеціальних знань і кваліфікації. Це особлива діяльність керівників і працівників кадрових служб усіх рівнів, яка спрямована на мобілізацію людей і мотивацію їх праці, а також на забезпечення умов для їх професійного вдосконалення, задоволеності у процесі виконання функціональних обов'язків на державній службі [9, с. 31].

В. Малиновський визначає управління персоналом як функцію управління, яка пов'язана з плануванням, добором, розвитком, використанням, мотивацією людських ресурсів. Основною метою управління персоналом є поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та трудової мотивації для розвитку здібностей працівників і стимулювання їх до виконання функцій більш високого рівня. Найважливішими складовими функції управління персоналом є: кадрове планування, добір персоналу, кадровий розвиток, утворення та діяльність служб, які спеціалізуються на роботі з персоналом [11, с. 209].

Таким чином, в цьому визначенні також знайшло своє відображення управління персоналом у двох аспектах: як організуюча діяльність з управління керівними кадрами, і як діяльність органів державної влади в цій сфері.

Н. Стецюк зазначає, що процес управління персоналом державної служби спрямований на втілення в життя державної кадрової стратегії та кадрової політики і є основним способом реалізації суб'єкт-об'єктних відносин на рівні державної служби, де суб'єктом управління персоналом державної служби є система персоналу державної служби, а об'єктом управління персоналом держаної служби – державні службовці. Вона виділяє основні елементи процесу управління персоналом державної служби:

- визначення політики управління персоналом державної служби;
- визначення стратегії управління персоналом державної служби;
- визначення основних цілей і функцій управління персоналом державної служби;
- визначення або коригування завдань і функцій посадових осіб управління персоналом державної служби;
- програмування графіків реалізації функцій персоналу державної служби;
- розрахунок обсягу витрат і розподіл ресурсів за роботами, запланованими для досягнення цілей, реалізація кадрової політики [13, с. 393].

Вона зазначає, що для ефективної діяльності державної служби необхідно підібрати персонал у потрібній кількості з необхідними якісними характеристиками самого персоналу. Прогнозування потреби певної кількості персоналу державної служби здійснюється шляхом планування робочих місць відповідно до посад. Посада визначає функціональні обов'язки, які має виконувати державний службовець. Тому одним зі шляхів удосконалення процесу управління персоналом державної служби вона виділяє перегляд посадових інструкцій з визначенням у них чітких функціональних обов'язків, прав та зв'язків держслужбовця з іншими функціональними підрозділами [13, с. 394].

Таким чином, суть управління персоналом полягає у процесі впливу на працівників для реалізації цілей. Цей процес здійснюється за допомогою спеціальних методів. Ефективність управління персоналом визначається ступенем досягнення персоналом тактичних цілей, а апарату управління – стратегічних цілей [13, с. 394].

Відома вітчизняна дослідниця проблем кадрової політики державної служби Н. Гончарук визначає управління керівним персоналом як цілеспрямований, регулюючий вплив, що реалізується у взаємозв'язках між суб'єктом і об'єктом і здійснюється безпосередньо суб'єктом державного управління. При цьому слід ураховувати те, що керівник у сфері державної служби може бути як суб'єктом, так і об'єктом державного управління [5, с. 10].

Вона також вперше запропонувала класифікацію керівного персоналу у сфері державної служби, яка передбачає виділення різних критеріїв: за категоріями, статтю, віком, професійно-кваліфікаційними характеристиками тощо. При цьому слід враховувати кількісні і якісні показники [5, с.10].

В іншій своїй праці Н. Гончарук, аналізуючи проблеми управління керівним персоналом в контексті адаптації державної служби до європейських стандартів, зауважує, що діюча система державної служби має певні проблеми, які потребують подальшого вирішення, в тому числі шляхом адаптації цього інституту до стандартів ЄС. Стосовно управління керівним персоналом державної служби, то ці проблеми пов'язані із суміщенням політичних і адміністративних посад у межах однієї посади, відсутністю системи відкритого конкурсного відбору державних службовців найвищої ланки, управління кар'єрним ростом, ротації, безперервного професійного навчання, єдиних критеріїв оцінювання та стимулювання, нормативного регулювання вимог професійної етики керівних кадрів [3, с. 296].

З метою подолання цих явищ вона пропонує деякі із заходів, які полягають:

- у прийнятті нових та вдосконаленні чинних нормативно-правових актів в цій сфері (прийняття Закону України «Про цивільну службу», Адміністративно-процедурного кодексу, внесення змін до Закону України «Про місцеві державні адміністрації»);
- визначенні відповідальності та підзвітності керівного персоналу державної служби та закріплення цих положень в Адміністративно-процедурному кодексі, встановлення чітких рамок для прийняття адміністративних рішень;
- розмежувати кар'єрні і політичні посади;
- розробити процедури для проведення відкритого конкурсного відбору державних службовців найвищої ланки, забезпечити висунення на керівні посади на основі заслуг, а не засадах політичної лояльності;
- організувати для всіх новопризначених керівників навчання з питань державної служби та управління персоналом, для чого можна використати короткотермінові цілеспрямовані навчальні курси, які б допомогли керівникам набути сучасні управлінські знання та навички, необхідні для виконання ними службових обов'язків відповідно до зайнятих керівних посад.

Розв'язання проблем у цьому напрямку можна здійснити в контексті адаптації управління керівним персоналом до європейських стандартів, що в цілому позитивно позначиться не лише на процесах європейської інтеграції України, а на змісті державного управління в Україні [3, с. 297].

Інша проблема в управлінні персоналом в системі державної служби пов'язана з наявністю двох інститутів державного управління – виконавчої влади та місцевого самоврядування. Службовці місцевого самоврядування віднесені до посад державних службовців. Таким чином, вони також розподіляються на керівників, спеціалістів та працівників. Тому в контексті дослідження постає необхідність у вивченні особливостей управління керівним персоналом як в органах місцевого самоврядування, так і в органах виконавчої влади.

Дехто з науковців звертає увагу на подібність управління персоналом в органах виконавчої влади та місцевого самоврядування, тому управління персоналом на цих двох рівнях державної влади має бути єдиною системою. Ця система має ґрунтуватися на єдності системи управління справами громадянського суспільства й держави і забезпечува-

ти спільні підходи щодо формування, розвитку та збереження інтелектуального капіталу з урахуванням особливостей цих служб. Для забезпечення ефективного державного управління керівництво персоналом в системі публічної служби має бути спрямовано на забезпечення високого професіоналізму, політичної нейтральності, порядності державних службовців, передбачення та попередження конфліктів інтересів між структурами публічного сектора та особою. До функцій управління персоналом належить формування політики, координація роботи й контроль щодо реалізації політики та безпосередньо реалізація політики з управління персоналом публічної служби [14, с.329].

виклад основного матеріалу

Дослідження теоретичних засад управління керівним персоналом державної служби дозволили зробити наступні висновки. Управління керівним персоналом можна розглядати з двох аспектів: як організуючу діяльність з управління керівними кадрами, і як діяльність органів державної влади в цій сфері, провідним з яких є Головне управління державної служби.

Найбільш конкретизоване визначення цієї категорії надано вітчизняної дослідницею в сфері кадрової політики державної служби Н. Гончарук: управління керівним персоналом – це цілеспрямований, регулюючий вплив, що реалізується у взаємозв'язках між суб'єктом і об'єктом і здійснюється безпосередньо суб'єктом державного управління. При цьому слід ураховувати те, що керівник у сфері державної служби може бути як суб'єктом, так і об'єктом державного управління

Управління персоналом в органах виконавчої влади та місцевого самоврядування має бути єдиною системою, тому при розгляді управління керівним персоналом державної служби, а особливо на регіональному рівні, необхідно вивчати ці два владних інститути. Особливості організації управління персоналом на регіональному рівні, визначення спільних та відмінних рис в управлінні персоналом в органах місцевого самоврядування та виконавчої влади є питанням подальших досліджень в цьому напрямку.

Література.

1. Атаманчук Г. В. Теория государственного управлення : [курс лекцій] / Атаманчук Г. В. – М. : Юрид. лит., 1997. – 400 с.
2. Банківський менеджмент: Навч. посіб. для вищ. навч. закл. / О. Кириченко, І. Геленко, А. Ятченко. – К.: Основи, 1999. – 671 с.
3. Гончарук Н. Т. Управління керівним персоналом в контексті адаптації державної служби до європейських стандартів / Гончарук Н. Т. // Актуальні проблеми державного управління та місцевого самоврядування: сучасний стан та перспективи регіонального розвитку: матеріали щорічної наук.-практ. конф., 18 жовтня 2005 року. – О., 2005. – С. 296–297.
4. Гончарук Н. Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: автореферат дис. на здобуття наук. ступ. докт. наук з держ. упр. за спец. 25.00.03. «Державна служба». – К., 2008. – 30 с.
5. Державна виконавча влада в Україні: формування та функціонування: Зб. наук. пр. / Кол. авт.; наук. кер. Н. Р. Нижник. – К.: Вид-во УАДУ, 2000. – 224 с.
6. Державне управління та державна служба: Словник-довідник / [Уклад. О. Ю. Оболенський]. – К.: КНЕУ, 2005. – 480 с.
7. Державне управління : словник-довідник / [В. Бакуменко (кер. творчого кол.), Д. Безносенко та ін.] ; за заг. ред. В. Князєва, В. Бакуменка. – К. : УАДУ, 2002. – 228 с.
8. Державне управління в Україні: наукові, правові, кадрові та організаційні засади: Навч. посіб. / За заг. ред. Н. Р. Нижник, В. М. Олуйка. – Л.: Вид-во Нац. Ун-ту «Львівська політехніка», 2002. – 352 с.
9. Книга работника кадровой службы: Учеб.-справ. пособие / Под общ. ред. Е. В. Охотского, В. М. Анисимова. – М.: Изд-во «Экономика», 1998. – 494 с.
10. Кошова Т. Професійний розвиток прсоналу органів державної влади: поняття, складові / Кошова Т. // Актуальні проблеми державного управління: зб.наук.пр. Вип. 12. – Одеса, 2002. – С. 108–109.
11. Малиновський В. Я. Словник термінів і понять з державного управління. – Вид. 2-ге, доп. І виправл. – К.: Центр сприяння інституційного розвитку державної служби, 2005. – 254 с.
12. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ.. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
13. Стецюк Н. Удосконалення управління персоналом державної служби України в контексті євроінтеграції / Стецюк Н. // Зб. наук. пр. НАДУ при Президентові України / За заг. ред. В. І. Лугового, В.М. Князєва. – К., 2003. – Вип. .2. – С. 392–399.
14. Сурай І. Г. Управління персоналом державної служби та служби в органах місцевого самоврядування / І. Г. Сурай // Університетські наукові записки: часопис Хмельницького університету управління та права. – 2008. – Вип. 3. – С. 329–330.
15. Шульський М. Г. Роль управлінського персоналу в проведенні реформування агропромислового комплексу України / Шульський М. Г. // Соціально-економічна ефективність державного управління: теорія, методологія та практика: матеріали щорічної наук.-практ. конф., 23 січн. 2003 р. – Львів, 2003. – Ч.2. – С. 262–265.

УДК 35.084.91

Юлія Яшина

МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

У статті розглянуто механізми управління професійним розвитком державних службовців, зокрема управління професійно-кваліфікаційним та професійно-посадовим розвитком, та обгрунтовано необхідність їх запровадження на даному етапі. Автором виділено складові компоненти зазначених механізмів та надано пропозиції щодо їх вдосконалення.

Ключові слова: *механізми, управління, професійний розвиток, професійно-кваліфікаційний, професійно-посадовий, державна служба, державний службовець.*

постановка проблеми

Одним із пріоритетних напрямів становлення державної служби України на сьогодні є професійний розвиток її кадрів, оскільки саме від високої кваліфікації, професіоналізму та компетентності державних службовців залежить успіх впроваджуваних у країні реформ, результативність та ефективність роботи всього державного апарату. Разом із тим у сфері професіоналізації кадрів державної служби все ще зберігаються негативні тенденції, у тому числі щодо нераціонального використання праці державних службовців, зниження їх мотивації до навчання, порушення принципу випереджуючої професійної підготовки тощо. Подолати зазначені чинники можна, на нашу думку, за допомогою ефективних механізмів управління професійним розвитком державних службовців.

© Яшина Ю. В., 2010.