

5. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / Уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. – К.; Ірпінь : ВТФ «Перун», 2005. – 1728 с.

6. Гибш Г. Введение в марксистскую социальную психологию / Г. Гибш, М. Форверг. – Москва : Прогресс, 1972. – 296 с.

7. Головаха Є. Критерії та формули політичного успіху : методи вимірювання і результати дослідження актуального і потенційного успіху політичних лідерів України / Є. Головаха // Соціологія : теорія, методи, маркетинг. – 2002. – № 2. – С. 86–102.

8. Деркач А. А. Акмеологические основания развития профессиональной компетентности кадров управления / А. А. Деркач, Е. В. Куликова, Е. В. Селезнева. – Псков, М.: Псковский обл. ин-т повышения квалификации работников образования, 2007. – 113 с.

9. Ивашкин А. Г. Психологические основы развития профессиональной успешности личности муниципального руководителя. Монография / А. Г. Ивашкин. – Краснодар: Кубань-книга, 2006. – 30 с.

10. Ільїна Ю. М. Психологія успіху – антологія проблематики // Психологічна теорія і технологія навчання // збірник «Актуальні проблеми психології» Інституту психології імені Г. С. Костюка АПН України. – Т. 8 – К., 2008 – С. 45–56.

11. Климов Е. А. Психология профессионального самоопределения. – М. : Издательский центр Академия, 2007. – 301 с.

12. Ключников С. Ю. Фактор успеха : Новая психология саморазвития / С. Ю. Ключников. – М. : Беловодье, 2002. – 480 с.

13. Конюхова Т. В. Философско-психологический контекст понятий «успех» и «успешность личности» / Т. В. Конюхова, Е. Т. Конюхова // Философия образования. – 2011. – № 1. – С. 214–220.

14. Митина Л. М. Адаптация или развитие. Выбор психологической стратегии профессионализации личности / Л. М. Митина // Психологическое сопровождение выбора профессии / Под ред. Л. М. Митиной. – М. : Моск. психолого-соц. ин-т : Флинта, 2003. – 184 с.

15. Москаленко В. Соціальна психологія. Підручник. Видання 2-ге, виправлене та доповнене / В. Москаленко. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 688 с.

16. Москаленко О. В. Акмеология профессиональной карьеры личности: Учебное пособие / Под общ. Ред. А. А. Деркача / В. О. Москаленко. – М.: Изд-во РАГС, 2007. – 352 с.

17. Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 12. Психологічні науки : Зб. наукових праць. – К.: НПУ імені М. П. Драгоманова, 2010. – № 30 (54). – 239 с.

18. Пашко Л. А. Людські ресурси у сфері державного управління теоретико-методологічні засади оцінювання: Монографія / Л. А. Пашко. – К. : Вид-во НАДУ, 2005. – 236 с.

19. Психология труда, рекламы, управления, инженерная психология и эргономика: энцикл. слов. / Под ред. Б. А. Душкова. – Екатеринбург : Деловая книга, 2000. – С.403–431.

20. Родина О. Н. О понятии «успешность трудовой деятельности» / О. Н. Родина // Вестник московского университета. – 1996. – № 3. – С. 60–67.

21. Соціолого-педагогічний словник / За ред. В. В. Радума. – К. : ЕксОб, 2004. – 304 с.

22. Тульчинський Г. Я. Разум, воля, успех : о философии поступка / Г. Я. Тульчинський. – Л. : ЛГУ, 1990. – 216 с.

23. Фромм Э. Человек для самого себя / Э. Фромм; Пер. с англ. – М. : АСТ : АСТ Москва, 2008. – 352 с.

24. Хаммер Я. С. Профессиональный успех и его детерминанты / Я. С. Хаммер // Вопр. психол. – 2008. – № 4. – С. 147–153.

25. Хелмицкий Б. Психоанализ профессиональной деятельности // Прикладная психология и психоанализ / Б. Хелмицкий. – 1997. – № 3. – С. 11–20.

26. Шевченко Н. Ф. Кар'єрні очікування фахівця : діагностика і розвиток : монографія / Н. Ф. Шевченко, М. В. Сурякова. – Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2011. – 236 с.

27. Herzberg F. One more time : how do you motivate employees? Harvard Business Review, Vol. 65, Sept/Oct.

28. McGregor D. Leadership and motivation / D. McGregor. – New York, 1964.

29. Tiedeman D. V., Ohara R. P. Career development : Choice and adjustment. N.Y., 1963.

УДК 35.086

*Ігор Шпекторенко*

## СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО ВИЗНАЧЕННЯ ФАКТОРІВ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ЗАДОВОЛЕНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

*У статті здійснено аналіз поняття «професійна задоволеність кадрів», визначено об'єктивні та суб'єктивні фактори її формування, удосконалено теоретичні підходи до формування цієї важливої якості кадрів органів державної влади.*

**Ключові слова:** професійна задоволеність, професіоналізм, професійна мобільність, державна служба.

☞ На сьогодні у науковій літературі існує чимало тлумачень поняття «професійна задоволеність» кадрів. Аналіз наукових досліджень вітчизняних та 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, що 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 фактори.

☞ Сутність системного підходу полягає в дослідженні державної 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 котрого він є. Основні системні принципи: цілісність властивостей системи; структурність (можливість описання системи через визначення її структури); взаємозалежність

Постановка проблеми

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми

структури й середовища; ієрархічність (кожен елемент системи, у свою чергу, може розглядатися як система); багатоманітність описань системи. Система – цілісна, впорядкована сукупність елементів, що утворює якість, не притаманну кожному з її елементів, які входять до неї окремо [5; 11].

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, котре є результатом її індивідуальної взаємодії з професійним середовищем державного органу (державної служби), адекватній змісту ситуації розвитку; конкретною системою професійно важливих якостей, що необхідні для реалізації даної активності у професійній сфері. Системний підхід до процесу формування професійної задоволеності персоналу, на наш погляд, є таким, який надає можливості для здійснення більш результативних теоретичних досліджень факторів процесу формування професійної задоволеності кадрів, у тому числі й кадрів державної служби.

Мета

Мета статті – визначення змісту опорного поняття «професійна задоволеність» та обґрунтування факторів формування професійної придатності персоналу, зокрема, у кадрів державної служби України. Для досягнення мети автором поставлено вирішення наступних дослідницьких завдань: здійснити аналіз сучасних тлумачень поняття «професійна задоволеність»; сформулювати опорне поняття «професійна задоволеність (державного службовця)»; за допомогою реалізації моделі об'єкт-суб'єктної взаємодії в процесі професіоналізації кадрів визначити об'єктивні та суб'єктивні фактори формування професійної задоволеності державних службовців; розробити теоретичні основи та пропозиції стосовно формування професійної задоволеності у кадрів державної служби в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Професійна задоволеність у традиційному тлумаченні – якість; моральне, матеріальне, фінансове та інше задоволення людини від обраної професії. Вона характеризує ставлення працівника до різних сторін своєї трудової діяльності, вказуючи 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 мати. Задоволеність роботою характеризує не стільки поведінку на роботі, скільки ставлення до неї. Працівники, 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» [8, 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 факторів професійного середовища і перебуває у системному

зв'язку з комплексом інших ціннісно-орієнтаційних та компетентнісних якостей працівника.

Західні дослідники справедливо вказують, що мотивація працювати добре хоч і відноситься, як правило, до задоволеності роботою, проте природа цих стосунків не є чіткою, а сам рівень задоволення працею перебуває під впливом індивідуальних, соціальних, культурних, організаційних та інших факторів навколишнього середовища. Сама задоволеність, продовжують вони, «є складним та багатокomпонентним поняттям і її важко виміряти об'єктивно» [14, с. 143]. Тому вірно вказує Ю. Одегов, що «встановити прямий зв'язок задоволеності з економічними показниками роботи часто буває важко» [4, с. 191], Г. Дмитренко, Є. Шарпатова та Т. Максименко зазначають, що «прагнення зробити працю радісною є синонімом мотивованості у сфері управління» [1, с. 41], О. Турчинов – що «на задоволеність впливають: ефективність проектування посад, наповнення їх оптимальним з точки зору можливостей людини завданнями, функціями, обсягом повноважень і відповідальності, умови для просування по посадовій ієрархії» [9, с. 115]. Дослідниками вказується на взаємний зв'язок факторів задоволеності і мотивації [3, с. 223; 7, с. 401], задоволеності працею і стабільністю кадрів [8, с. 76]. Задоволеність працею пропонується як професійно важлива психологічна якість людини, що сприяє ефективній праці й розвитку людини у праці, її необхід- ності до психограми [6, с. 145].

Наведені погляди науковців вказують, що професійна задоволеність формується під впливом багатьох факторів, визначення яких має вирішальну роль у процесі управління персоналом, оскільки неможливо 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 складні компетенції, посадові функції та завдання. Проте професійна задоволеність – не єдина якість персоналу, на яку потрібно звертати увагу адміністрації у процесі управління людьми, а мотивацію не слід вважати єдиним фактором, який сприяє формуванню професійної задоволеності.

Так, факторами (мотиваторами) задоволення можуть виступати: визначення, досягнення, відповідальність, сама робота [13, с. 144], робоча обстановка, безпосередні контакти з начальником, потреба у визнанні людської цінності працівника [12, с. 200], що є факторами професійного середовища державної служби, державного органу (об'єктивними факторами формування професійної задоволеності). З нашої позиції, формування професійної задоволеності – результат комплексного впливу значно більшої сукупності об'єктивних та суб'єктивних факторів процесу професіоналізації кадрів.

Структура професійної мобільності персоналу відображає складний вплив різних факторів (об'єктивних та суб'єктивних) професійного середовища, індивідуальних якостей індивіда на процес професіоналізації та розвитку професійної мобільності. 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 факторами професійної мобільності. Це наступні: про-

фесійна орієнтація; професійний добір (відбір); професійна адаптація; професійна мотивація; професійна активізація; професійне оцінювання персоналу; професійна освіта (навчання); професійне виховання. Отже, 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 у майбутньому; помилкове рішення під час добору на державну 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 враховуючи 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 у такому випадку 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 наступні 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, вміщених у підструктурі 2 [11].

Вкажемо, що 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 напрямків 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 дозволяє 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 [11].

Отже, професійна задоволеність – мірило цінності професії для людини, результат зовнішніх та внутрішніх мотивацій, результат взаємного впливу та 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 має бути не тільки працівник, а й організація, державний орган, в якому він працює. Висока результативність праці та отримана винагорода, як правило, виступають причинами повної професійної задоволеності та її наслідком. Комплексне застосування функцій професійного середовища дозволить краще керувати 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 державного органу.

До іншої групи підструктури 2 уналежнено комплекс взаємопов'язаних компетентнісних якостей, які, разом з ціннісно-орієнтаційними, безпосередньо впливають на професійну компетентність, професіоналізм та професійну мобільність персоналу. Це: здатності і здібності; професійно важливі якості; професійна наукованість (академічна мобільність); професійна культура державного службовця (культурна мобільність); професійна компетентність; професійний досвід.

З позиції професійного задоволення підтверджує запропоновану 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. Іншими словами – існують фактори (функції) професійного середовища, які продукують у конкретної людини задоволеність, але «їх відсутність не обов'язково викликає незадоволеність» [13, 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 [2, 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 те, що вона в даний 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 з 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 вирішити свої проблеми, конкретні типи поведінки стають якимось чином винагородженими. При цьому людина запам'ятовує, як їй вдалося справитися з тією чи іншою проблемою [1, с. 16–17]. Підсумуємо, що у даному 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 структуру 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 [10]. У цьому випадку очевидними були помилки, мінімум, під час професійного добору та професійного оцінювання такого керівника на державній службі, які призвели 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.

Численні дослідження стану ціннісно-орієнтаційних якостей державних службовців вказують, що кадрові переміщення в державних органах, викликані політичними подіями, подальша поляризація політичної активності у країні, яка негативно відбивається на формуванні професійного досвіду кадрів державної служби України, правова незахищеність державного службовця, суб'єктивність професійного оцінювання професійної діяльності, низький рівень заробітної плати, відсутність «соціального пакета» тощо, можуть нівелювати ціннісно-орієнтаційні якості, насамперед, профе-

сійні 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 державному органі, порівнюючи його переваги та недоліки з власним уявленням про «ідеальне» місце працевлаштування. Аналогічно неможливість планування кар'єрного розвитку може пригнічувати у частини державних службовців професійну задоволеність та професійні наміри. Все 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. З іншого боку, у людей, які мають великий стаж роботи, статус, вплив, досвід, або які відчують власну неконкурентоспроможність на місцевому ринку праці, можуть створюватися передумови до настроїв пристосуванства, терпіння, псевдоефективності у роботі, поступового відсування на задній план професійних інтересів і намірів порівняно з соціальними, сімейними, побутовими, творчими планами. Однак вказаний прошарок працівників може мати задоволеність від місця роботи.

З 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 у 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 державного органу, завдяки їх реалізації через інституційні канали процесу професіоналізації державних службовців: відбір (добір), щорічне оцінювання, атестацію, ротацию, 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 факторів професійного середовища та процес формування професійної задоволеності державних службовців.

#### Література.

1. Дмитренко Г. А. Мотивация и оценка персонала: учеб. пособие / Г. А. Дмитренко, Е. А. Шарипатова, Т. М. Максименко. – К. : МАУП, 2002. – 248 с.
2. Журавлев П. В. Менеджмент персонала : учеб. пособие / П. В. Журавлев. – М. : Экзамен, 2004. – 448 с.
3. Маренков Н. Л. Управление персоналом организаций : учеб. пособие / Н. Л. Маренков, Н. Н. Косаренко. – М. : Акад. проект : Трикта, 2005. – 464 с.
4. Одегов Ю. Г. Управление персоналом, оценка эффективности : учеб. пособие для вузов / Ю. Г. Одегов, Л. В. Карташова. – М. : Экзамен, 2004. – 256 с.
5. Пахомова Т. І. Механізми функціонування системи державної служби у період суспільних реформ:



дис. ...д-ра наук з держ. упр. : 25.00.03 – державна служба / Т. І. Пахомова ; НАДУ при Президентові України. – К., 2007. – 415 с.

6. Психология в управлении человеческими ресурсами : учеб. пособие / под ред. Т. С. Кабаченко. – СПб. : Питер, 2003. – 400 с.

7. Самыгин С. И. Основы управления персоналом / С. И. Самыгин, М. С. Зайнабидов, З. Г. Макиев. – Ростов н/Д. : Феникс, 2001. – 480 с. – (Учебники и учеб. пособия).

8. Слинков В. Н. Персонал и его менеджмент : практические рекомендации / В. Н. Слинков. – К. : КНТ, 2007. – 476 с.

9. Турчинов А. И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики / А. И. Турчинов. – М. : МПСИ, Флинта, 1998. – 272 с.

10. 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. – О. : Вид-во ОРІДУ, 2005. – С. 75–78.

11. Шпекторенко І. В. Професійна мобільність державного службовця : монографія / І. В. Шпекторенко. – Д. : Моноліт, 2009. – 242 с.; Шпекторенко І. В. Управління професійною мобільністю державних службовців : автореф. дис. д-ра наук з держ. упр. : спец. 25.00.03 – державна служба / І. В. Шпекторенко ; Ін-т законодавства Верховної ради України. – К., 2012. – 36 с.

12. Щекин Г. В. Основы кадрового менеджмента : учебник / Г. В. Щекин. – 5-е изд., стер. – К. : МАУП, 2004. – 280 с.

13. Cotton J. L. Employee Involvement: Methods for Improving Performance and Work Attitudes / J. L. Cotton. – London : SAGE Publications, 1993. – 309 p.

14. Management and Organizational Behavior. Instructor's Manual. – 5-th ed. – London : Pitman Publishing, 1999. – 277 p.

*навичок відповідно до практики діяльності та профілів професійної компетентності, що є необхідною умовою підвищення кваліфікаційного рівня службовців органів влади. Виходячи із цих підходів, освоєння тем комунікативного спрямування сприяють підвищенню адміністративно-управлінської спроможності службовців органів влади.*

**Ключові слова:** навчальні теми, практично-орієнтовані знання та вміння, теми комунікативного спрямування, навчальні програми, професійна компетенція.

Підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування вимагає нових підходів щодо підвищення компетентності службовців на рівні практичної реалізації посадових завдань і вирішення професійних проблем. Практична спрямованість навчального процесу повинна забезпечити не стільки загальноосвітній рівень службовців, скільки їх кваліфікаційний рівень, сприяти ефективному виконанню службових обов'язків відповідно до профілів компетентності. Зокрема, вивчення та впровадження тем, пов'язаних з адміністративно-управлінською діяльністю службовців органів влади, визначає нагальну необхідність щодо формування професійної компетентності кадрів шляхом зміни навчального процесу від теоретичного до практичного спрямування.

Поряд з вже існуючими темами навчальних програм підвищення кваліфікації, які спрямовані, як правило, на теоретичне освоєння найбільш необхідних та актуальних тем діяльності органів влади, необхідно впроваджувати теми, актуальність яких визначається практичною роботою службовців за напрямками їх службової діяльності.

Вдосконалення змісту навчальних програм, забезпечення їх практичної спрямованості у підвищенні професійного рівня службовців вивчали В. Бакуменко, О. Губа [1], В. А. Гошовська, В. О. Гуценко, О. Д. Брайченко [5], В. Золотаренко [8], О. Мельников [12].

Окремі дослідження щодо навчального процесу в закладах системи підвищення кваліфікації кадрів [13], навчально-тематичних планів та програм для системи підвищення кваліфікації службовців висвітлювалися в окремих збірниках НАДУ при Президентові України [14].

Метою статті є вивчення практично-орієнтованих тем навчальних програм підвищення кваліфікації службовців органів державної влади та місцевого самоврядування щодо підвищення професійного рівня відповідно до практики службової діяльності та профілів професійної компетентності.

Зміст підвищення кваліфікації повинен забезпечувати поряд із загальнотеоретичними знаннями в сфері державного управління та місцевого самоврядування специфічні навички та вміння, які відповідають безпосереднім функціям службовця за напрямками службової діяльності. Зважаючи на багатогранність функцій державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, суттєве значення має тематика навчальних програм підвищення кваліфікації, які повинні забезпечити ефективну систему підвищення професійного рівня службовців та кадрового забезпечення органів влади.

Сучасні тенденції розвитку державної служби та служби в органах місцевого самоврядування визначають нові нормативні вимоги до службовців та визначений і нормативно закріплений набір кваліфікаційних профілів, якими повинен володіти службовець для ефективного виконання передбачених посадовими обов'язками функцій.

УДК 35.088.6

*Микола Ярмистий*

## НАВЧАЛЬНО-ТЕМАТИЧНІ ПРІОРИТЕТИ КОМУНІКАТИВНОГО СПРЯМУВАННЯ ПРОГРАМ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ СЛУЖБОВЦІВ

*В роботі розглядаються питання підвищення професійного рівня службовців органів влади шляхом впровадження навчальних тем комунікативного спрямування відповідно до напрямків адміністративно-управлінської діяльності.*

*Спеціалізація та конкретизація тем навчальних програм пов'язуються з професійною діяльністю працівників органів влади та з оперативним вирішенням їх службових проблем. Підвищення кваліфікації передбачає оновлення знань та здобуття умінь і*

© Ярмистий М.В., 2012.