

формуваннях різні: у Туреччині і Португалії – за призовом, у США, Канаді, Великобританії, Росії – добровільний, у Німеччині, Франції, Бельгії, Норвегії та Нідерландах – добровільний у поєднанні з обов'язковим залученням певних категорій громадян [10; 12].

Таким чином, у результаті дослідження виявлено, що спільним для всіх держав є наявність систем постійної готовності до НС, а відмінності обумовлені національними, природно-географічними особливостями, соціально-економічними факторами, рівнем науково-технічного розвитку. Поряд із державними установами в роботі з надання допомоги потерпілим велике значення належить приватним та громадським організаціям.

Отже, вивчення досвіду зарубіжних держав в організації допомоги ураженим в умовах НС відіграє вагомий роль у вирішенні проблем медицини катастроф в Україні, що дозволить підвищити ефективність надання допомоги населенню в разі виникнення різних аварій і катастроф.

Список використаних джерел

1. **Борчук Н. И.** Опыт организации экстренной медицинской помощи при катастрофах за рубежом / Н. И. Борчук // Мед. новости. – 2000. – № 7. – С. 23 – 25.
2. **Службы спасения** в странах Запада. Опыт организации и деятельности по предупреждению и ликвидации ЧС // Гражд. оборона. – 2001. – № 2. – С. 26 – 27.
3. **Труш О. О.** Методологічні засади компаративної політики у сфері цивільного захисту / О. О. Труш // Акт. пробл. держ. упр. : зб. наук. пр. – Х. : Магістр, 2010. – № 1 (37). – С. 135 – 139.
4. **Conflict and catastrophe medicine: a practical guide** / ed. by J. Ryan ets. – Springer, 2002. – 409 p.
5. **Heberer G.** Kontroverse Katastrophenmedizen / G. Heberer // Forstsch. Med. – 1985. – Bd. 103, № 11. – S. 14 – 15.
6. **Intensive and Critical Care Medicine Reflections, Recommendations and Perspectives** / ed. by A. Gullo. – Approx, 2005. – 245 p.
7. **Mahoney L. E.** The U.S. National Disaster Medical System / L. E. Mahoney, C. H. Eseh // JWAEDM. – 1986. – № 4. – P. 149 – 151.
8. **Manual of disaster medicine: Civilian and military** / ed by N. D. Reis, E. Dolev. – Berlin, 1989. – 475 p.
9. **Oppermann Ch.** Arzneimittellieferungen bzw. Spenden in Katastrophenmedizin / Ch. Oppermann // Pharh. Industr. – 1991. – Bd. 53, № 1. – S. 7 – 8.
10. **Rinault D.** La chirurgie d'urgence en ameliore de catastrophe collective / D. Rinault // Med. Arm. – 1981. – T. 9, № 6. – P. 535 – 559.
11. **Tenenbaum A.** Data Structures Using Pascal. Englewood Cliffs / A. Tenenbaum, M. Augenstein. – N. Y. : Prentice-Hall, 1981.
12. **Wiener S. L.** Trauma management for civilian and military physicians / S. L. Wiener, T. J. Barre. – Philadelphia, 1986. – 243 p.
13. **Yearbook of Intensive Care and Emergency Medicine Series: Yearbook of Intensive Care and Emergency Medicine** // Annual volumes. – 2005. – Vol. XXIV. – 784 p.

Надійшла до редколегії 01.11.12

ДЕРЖАВНА СЛУЖБА

УДК 35

Наталія ГОНЧАРУК

*Національна академія державного управління
при Президентові України*

Дніпропетровський регіональний інститут державного управління

Наталія АРТЕМЕНКО

Департамент кадрової політики Міністерства оборони України

ПЛАНУВАННЯ КАР'ЄРНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ У КОНТЕКСТІ РЕФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

Розкриваються особливості планування кар'єри та її розвитку, розробляється комплексна модель управління кар'єрою державного службовця, яка складається з трьох взаємопов'язаних частин: процесу реалізації кадрової політики, проходження державної служби з урахуванням кар'єрного розвитку державного службовця, процесу управління кар'єрою державного службовця.

Ключові слова: державна служба, планування кар'єрного розвитку, кар'єрний розвиток державного службовця, державна кадрова політика, управління кар'єрою державного службовця.

***Наталья Гончарук, Наталья Артеменко.* Планирование карьерного развития государственных служащих в контексте реформирования государственной службы**

Раскрываются особенности планирования карьеры и ее развития, разрабатывается комплексная модель управления карьерой государственного служащего, которая состоит из трех взаимосвязанных частей: процесса реализации кадровой политики, прохождения государственной службы с учетом карьерного развития государственного служащего, процесса управления карьерой государственного служащего.

Ключевые слова: государственная служба, планирование карьерного развития, карьерное развитие государственного служащего, государственная кадровая политика, управление карьерой государственного служащего.

***Nataliia Goncharuk, Nataliia Artemenko.* Planning of civil servants career development in the context of reforming of public service**

The peculiarities of the planning and development of career are considered. The

© Гончарук Н. Т., Артеменко Н. Ф., 2012

complex model of the civil servants' career management will be devised, which comprise from three interlinked parts: process of personnel policy implementation, civil servant service with consideration of career development of civil servant, process of civil servant career management.

Key words: public servant, planning of career development, career development of civil servant, state personnel policy, civil servant career management.

Сучасні процеси реформування державної служби в Україні потребують відповідного кадрового забезпечення, формування та розвитку кадрового потенціалу органів державної влади. Ураховуючи це, нагальною потребою є створення сприятливих умов для творчої діяльності кожного державного службовця, забезпечення можливості його особистісного розвитку, кар'єрного зростання, мотивації до професійної діяльності.

Важливим внеском у дослідження питання планування кар'єрного розвитку державних службовців є наукові доробки вітчизняних учених і практиків: І. Климчика, Є. Могилюккіна, Є. Охотського, К. Полднєва, С. Серьогіна, С. Сотникової, Ю. Ткаченка, О. Турчинова, які розкривають концептуальні основи кар'єри й кар'єрної стратегії; аналізують стан і стратегічні орієнтири кар'єрного розвитку на державній службі; досліджують проблеми регулювання кар'єри державних службовців, узагальнюють стратегію і тактику управління кар'єрою. Водночас існуючі наукові напрацювання дають основу для продовження, розширення й поглиблення досліджень з даної проблематики.

Метою статті є здійснення аналізу сучасного стану планування кар'єрного розвитку державних службовців у контексті реформування державної служби, удосконалення державної кадрової політики.

Планування та розвиток кар'єри державних службовців у сфері державної служби є необхідною складовою частиною ефективної діяльності інституту державної служби, ключовим моментом процесу перебування державного службовця на посаді.

У загальному вигляді управління кадрами сучасної державної служби в Україні здійснюється за моделлю «посада – особа». Ця модель передбачає початкове визначення професійно-кваліфікаційних вимог, які надаються за посадою, а потім пошук державного службовця, який найбільше відповідає таким вимогам. Модель безпосереднього управління кар'єрою можна визначити як «особа – посада – особа» (рис. 1, 2), яка передбачає початкове визначення потенційних можливостей державного службовця та його міркувань щодо проходження державної служби, пошук посад, які він зможе обіймати в процесі реалізації кар'єри, визначення вимог до цих посад, розробку профілів професійної компетентності посад, професійно-ділові, політичні та особистісні якості, підготовку державного службовця до заміщення посади. Модель управління кар'єрою державного службовця можна розділити на три частини, які тісно пов'язані між собою.

Перша частина – це процес реалізації кадрової політики (рис. 1). Державна кадрова політика – це загальнодержавна стратегія формування,

розвитку та раціонального використання кадрів (персоналу), політичний курс на роботу з кадрами на загальнодержавному рівні. Це виражальна воля народу, державна стратегія формування, розвитку та раціонального використання кадрів, усіх трудових ресурсів держави. Це система офіційно визнаних цілей, завдань, пріоритетів і принципів діяльності держави з організації та регулювання кадрових процесів і відносин. Це галузь загальної політики щодо принципів та методів відбору громадян на державну службу, їх підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації, розстановки та переміщення, використання та мотивування. Вона є інтегрованим відображенням групових, місцевих, кооперативних та інших інтересів [1, с. 113].

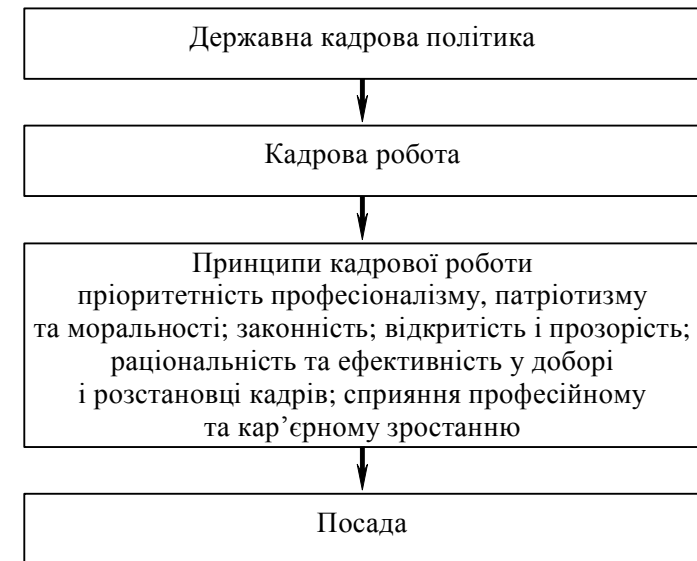


Рис. 1. Модель процесу реалізації кадрової політики

Кадрова політика – генеральний напрям кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму щодо вироблення цілей і завдань, спрямованих на збереження, зміцнення й розвиток кадрового потенціалу, на створення відповідального й високопродуктивного згуртованого колективу, здатного своєчасно реагувати на постійно мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку організації [1, с. 113].

Основу моделі, відповідно до Порядку визначення спеціальних вимог до досвіду роботи, вимог до напряму підготовки (отриманої особою спеціальності) та інших вимог до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття посад державної служби груп II, III, IV, V, становлять вимоги до професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття посад державної служби в органі державної влади, органі влади Автономної Республіки Крим або їх апараті. Цей Порядок визначає

перелік обов'язкових знань, умінь та навичок державного службовця в державному органі. Він затверджений наказом Нацдержслужби України від 16 травня 2012 р. № 92 і розроблений на виконання ст. 16 нової редакції Закону України «Про державну службу», яка передбачає запровадження нового інструменту управління людськими ресурсами на державній службі – затвердження для кожної посади державної служби профілю професійної компетентності посади та вимог до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття посад державної служби.

Друга частина моделі управління кар'єрою державного службовця – це проходження державної служби з урахуванням кар'єрного розвитку державного службовця (рис. 2).

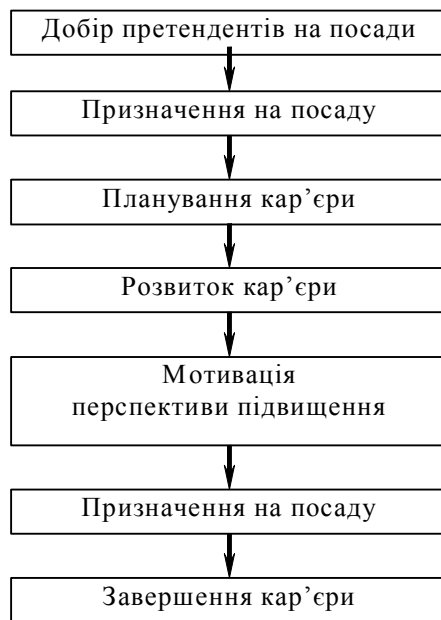


Рис. 2. Модель проходження державної служби з урахуванням кар'єрного розвитку державного службовця

У вищезазначену модель включаються такі етапи проходження державної служби. Добір персоналу – процес вивчення кандидатів. Він має важливе значення під час управління людськими ресурсами, оскільки від нього багато в чому залежить подальша діяльність організацій і за наявності кваліфікованого персоналу вони зможуть домогтися найкращих результатів і поставлених завдань [2]. Конкурсний прийом на роботу – це той фактор, який має характеризувати об'єктивність оцінки ділових якостей працівника і, як наслідок, ефективність його роботи. Планування службової кар'єри здійснюється з огляду на результати оцінки потенціалу

й індивідуального внеску, віку державного службовця, стажу роботи, кваліфікації та наявності вакантних посад. У системі державної служби кадрові служби відіграють роль організаторів процесу розвитку кар'єри співробітників. При цьому вони мають вирішити два основних завдання: сформувати зацікавленість працівників у розвитку кар'єри й надати їм інструменти для початку управління власною кар'єрою [5, с. 55].

На жаль, сьогодні кадрові служби органів виконавчої влади не приділяють належної уваги питанням професійного вдосконалення, кар'єрного розвитку державних службовців, плануванню їх кар'єри, кадровій ротации та роботі з кадровим резервом. В основному діяльність кадрових служб органів державної влади зводиться до збирання інформації з кадрових питань, статистичних звітів, ведення особових справ та трудових книжок державних службовців, діловодства й контролю процесів проходження державної служби, тобто вони виконують організаційні, реєстральні та консультативні функції, хоча цими питаннями повинні займатися аналітичні підрозділи кадрових служб. Кадрові служби рідко застосовують сучасні індивідуальні технології: тестування, оцінка за результатами практичної діяльності, самооцінка, анкетування, інтерв'ювання та ін. Питання розвитку службової кар'єри вирішуються без належного обліку реальних заслуг і досягнень державних службовців, не враховуються їх можливості та здібності. Не налагоджено роботу із завчасного виявлення перспективних кадрів, відсутня система матеріальних стимулів для їх залучення й утримання. Усі ці вищезазначені недоліки свідчать про те, що державні службовці не бачать своєї перспективи як у професійному, так і в кар'єрному розвитку.

Після введення в дію з 1 січня 2013 р. нового Закону України «Про державну службу» в роботі з кадрами акцент слід перемістити в бік планування кар'єри, зростання їх компетентності, управлінської культури, психологічної сталості, уміння працювати в екстремальних, кризових ситуаціях. Людський чинник стає стратегічним і важливим аспектом ефективного розвитку державної влади на сучасному етапі державотворення. Змінилось ставлення до працівників, а самі людські ресурси відтепер є джерелом доходів, створюється простір діяльності для кожного державного службовця, кадрова політика у сфері державної служби інтегрується в загальну політику органів державної влади та суспільства.

У Типовому положенні про службу управління персоналу державного органу, органу влади Автономної Республіки Крим або їх апарату, затвердженому наказом Нацдержслужби України від 05 березня 2012 р. № 45 визначено основні завдання, права та обов'язки кадрових служб, які набувають нових функцій, зокрема щодо проведення спеціальної перевірки відомостей, що подають кандидати на заміщення вакантних посад, планування кар'єри державних службовців, розробку профілів професійних компетентностей посад державної служби тощо, що зміщує

акценти з кадрового діловодства, яке наразі домінує в кадрових підрозділах, до управління трудовими ресурсами органів державної влади.

Третя частина моделі управління кар'єрою державного службовця – це сам процес управління кар'єрою державного службовця (таблиця).

Етапи проходження державної служби

Етапи проходження державної служби	Фактор впливу на якісне наповнення етапів проходження державної служби
Добір	Профіль професійної компетентності посади державної служби Незалежні центри оцінювання персоналу (рекомендації) Мотивація до зайняття посади (матеріально-побутове забезпечення та професійні перспективи служби) Потреби в кадрах
Призначення на посаду	Конкурс Кадровий резерв Підвищення кваліфікації Стажування
Планування кар'єри	Індивідуальний план розвитку кар'єри Принципи заслуг та досягнень Навчання (підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації) Кадровий резерв Визначення перспектив щодо професійного вдосконалення та кар'єрного розвитку
Розвиток кар'єри	Методи оцінювання та результати Професійне вдосконалення (підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації) Організаційне забезпечення (з розвитку персоналу) Мотивація для подальшого розвитку кар'єри
Завершення кар'єри	Відставка, звільнення

План розвитку кар'єри – це базовий чинник зусиль для виховання державних службовців. Ключовими елементами механізму кар'єрного розвитку державних службовців є засоби й методи впливу на процес їх професійного вдосконалення. До них слід віднести такі кадрові технології, як щорічна оцінка державних службовців, підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації, робота з кадровим резервом, проведення конкурсів, стажування, мотивація державних службовців та ін. Також сюди слід віднести технології постійного вивчення змісту, характеру та умов праці державних службовців з метою оперативного вирішення проблем організаційного розвитку: своєчасної зміни організаційної структури, штату, корекції професійно-кваліфікаційних вимог, внесення змін у реєстр державних посад державної служби, програм професійного навчання [6].

Під час планування кар'єрного розвитку державних службовців важливу роль повинна відігравати інформація про державних службовців, про їх мотиви, націленість на кар'єру, потенціал, ступінь їх реалізації. В установі, організації, де працюють державні службовці, важливо виділити тих, хто націлений на професійний розвиток. При цьому орієнтація на професійний розвиток повинна базуватися на міцній професійній основі чи на передумовах оволодіння нею.

Планування та контроль ділової кар'єри зводяться до того, що з моменту прийняття працівника на державну службу й до запропонованого звільнення з роботи необхідно організувати планомірне горизонтальне і вертикальне просування державного службовця на посадах. Державний службовець має знати не тільки свої перспективи на короткостроковий і довгостроковий період, а й те, яких показників він має досягти, щоб розраховувати на просування по службі [9].

У сучасних умовах найбільш динамічний розвиток кар'єри спостерігається в підприємницьких структурах. Для них сучасний період – це подекуди екстремальні умови. Тому для людей, які працюють творчо, професіоналів існують дуже сприятливі можливості зробити кар'єру. Практика показує, що за 2 – 3 роки рядові співробітники можуть проходити 3 – 4 рівні в посадовій ієрархії і ставати високопоставленими керівниками, очолювати філії, представництва, кампанії. У цих структурах усвідомлення ролі й цінності професіоналізму, фахового досвіду персоналу здійснюється швидко.

На державній службі, через її специфіку, темпи розвитку кар'єри персоналу значно нижчі, ніж у підприємницьких структурах. До того ж аналіз посадового просування службовців свідчить про стихійність кар'єрного зростання працівників, нерівномірність стажу перебування на посаді, утворення так званих «кар'єрних тупиків», швидкісних десантних кар'єр. Усе це негативно позначається як на можливості набуття державним службовцем необхідного професійного досвіду для зайняття наступної посади, так і для раціонального його використання в разі невчасного переміщення на вищу посаду.

Ці кар'єрні аномалії негативно впливають на стимулювання трудової й фахової віддачі від державних службовців, підтримку сприятливого соціально-психологічного клімату серед державних службовців. Неврегульованість кар'єрних процесів призводить до того, що досвід і професіоналізм державних службовців подекуди не стають головними чинниками їх посадового розвитку. Дуже негативним явищем (хоча й типовим для молодшої державної служби) стає така кар'єрна практика, як швидкісна кар'єра. Зміст її полягає в швидкому просуванні на посадовій ієрархії або просто зайняття державної посади, часто дуже високого рівня без відповідної практики державної служби й необхідного професійного досвіду. Для управління кар'єрою на державній службі це повинно бути винятком, а не правилом. У практиці управління кар'єрою державний службовець повинен пройти всі посади перед призначенням на вищу. Цього вимагають інтереси суспільства, високий авторитет держави й повага до законів.

Процес планування кар'єрного розвитку державних службовців на сьогоднішній день не сформований. Існують лише деякі його фрагменти, частини, які реалізуються епізодично. Наприклад, існує реальна практика з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних

службовців, але їх призначення, просування по службі безпосередньо від цього не залежать. Державний службовець, отримавши додатковий обсяг знань у процесі навчання, не може їх реалізувати своїй установі. У результаті невикористані на практиці знання втрачають свою цінність, а форми професійного розвитку – свою стимулюючу роль в управлінні кар'єрним розвитком. Крім того, економічна ефективність витрат на підготовку персоналу є дуже низькою. У зв'язку з цим доцільно було б здійснювати додаткову підготовку персоналу цілеспрямовано під конкретне призначення.

Важливим стимулюючим фактором до професійного розвитку могла б стати система планування індивідуальної кар'єри державного службовця, починаючи з прийому на роботу й до звільнення чи відставки. Державний службовець повинен бачити свою перспективу, знати можливі напрями зосередження своїх зусиль. Це надасть йому впевненості та прагнення до підвищення свого професійного рівня.

Розробляючи проблеми управління професіоналізацією кадрів державної служби, процеси професійного вдосконалення та кар'єрного розвитку державних службовців, доцільно звернутися до досвіду управління кар'єрними процесами, який уже напрацьовано в менеджменті персоналу. Процеси управління кар'єрою сприяють підвищенню конкурентоздатності співробітників і викликають необхідність спільного навчання керівництва й співробітників справлятися зі змінами, які вони тягнуть за собою. Успішність цих процесів багато в чому залежить і від організаційної культури: усе керівництво поділяє з підлеглими вихідні принципи й ціннісні пріоритети [7].

Планування індивідуального професійного розвитку та посадового переміщення державного службовця означає, що державний службовець повинен бути включений у план кар'єрного розвитку. Цей план може бути складений на наступні із моменту призначення його на посаду 3 – 5 років. План кар'єрного розвитку потребує детальної розробки.

План кар'єрного розвитку – це документ, у якому поданий варіант (варіанти) професійного розвитку та посадового просування державного службовця в організації. План кар'єрного розвитку має включати положення плану професійного розвитку державного службовця та назви посад, на які можуть бути проведені стажування та тимчасове виконання посадових обов'язків, а також сплановані призначення та необхідні для цього заходи щодо його професійного розвитку [8]. План кар'єрного розвитку може бути короткостроковим, середньостроковим та довгостроковим. Автори поділяють думку Є. Охотського, що при плануванні кар'єрного розвитку важливо враховувати строки чи стадії перебування на посаді (рис. 3) [3; 6]. План кар'єрного розвитку має складатися з урахуванням того, що оптимальний час перебування спеціаліста на одній посаді може бути в межах 4 – 5 років. Планомірне постійне переміщення (ротація) персоналу сприяє підвищенню його трудової віддачі [6].

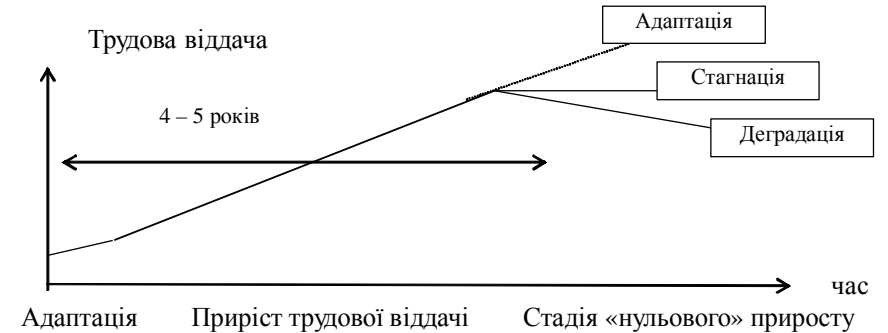


Рис. 3. Стадії перебування на посаді

План кар'єрного розвитку державного службовця взаємопов'язаний з планом індивідуальної роботи державного службовця, який передбачає досягнення особистої мети у своїй сфері діяльності. Ці плани необхідно використовувати для розвитку кар'єри державних службовців. Кожний державний службовець один раз на рік разом зі своїм безпосереднім керівником повинен коректувати план свого професійного розвитку. План кар'єрного розвитку державного службовця повинен включати такі пункти: прізвище, ім'я, по батькові, рік народження, посада, з якого часу її займає, потенціал розвитку кар'єри через 5, 10, 15 років і більше, довгострокову мету державного службовця (його перспективу на кар'єру) і наступний етап плану професійного розвитку (короткострокове завдання), найбільш важливі потреби в удосконаленні знань і досвіду для досягнення наступного етапу професійного розвитку, завдання державному службовцю на наступний рік, які забезпечать перехід до наступного етапу професійного розвитку й реалізацію довгострокової моделі (навчання, підвищення кваліфікації, участь у проектах тощо), зобов'язання організації надавати допомогу державним службовцям у підготовці до наступного етапу (навчання, ротація). План кар'єрного розвитку підписується керівником і підлеглим державним службовцем, його реалізація розглядається ними впродовж року декілька разів. За підсумками року, вищий керівник проводить аналіз виконання плану, розробляє пропозиції щодо подальшого кар'єрного розвитку державного службовця.

Управління кар'єрою – кар'єрне переміщення державних службовців в організації, що відповідає її потребам і залежить від показників роботи, потенціалу й переваг окремих з них [2].

Органи виконавчої влади під час цілеспрямованого планування кар'єри державних службовців одержують такі переваги:

- мотивованих і лояльних державних службовців, які пов'язують свою професійну діяльність із тією установою, організацією, що підвищує продуктивність праці і знижує плинність кадрів;
- можливість планувати професійний розвиток усієї організації чи

установи і державних службовців з урахуванням їх особистих інтересів;
– плани розвитку кар'єри окремих державних службовців як важливе джерело визначення потреб у професійному навчанні;
– групу зацікавлених у професійному зростанні, підготовлених, мотивованих на розвиток кар'єри державних службовців для просування на ключові посади [7].

Отже, на нашу думку, основний зміст планування кар'єрного розвитку державних службовців полягає в тому, щоб усі наявні можливості органу державної влади були оптимально задіяні для підвищення професійної компетенції персоналу з урахуванням цілей державної служби та інтересів і задатків особистості державного службовця.

В умовах реформування державної служби планування кар'єрного розвитку державного службовця є необхідною складовою ефективною діяльності будь-якого органу державної влади. Дбаючи про професійний розвиток своїх працівників, органи державної влади формують сприятливий і діловий мікроклімат у колективі, підвищують мотивацію державних службовців та їх відданість організації, забезпечують збереження управлінських традицій та ефективну діяльність.

Таким чином, розроблена модель управління кар'єрою державного службовця, яка складається з трьох частин: 1) процесу реалізації кадрової політики; 2) проходження державної служби з урахуванням кар'єрного розвитку державного службовця; 3) процесу управління кар'єрою державного службовця, що дозволяє сформувати нові підходи до реалізації державної кадрової політики у сфері державної служби з урахуванням принципів професійного та кар'єрного зростання, обґрунтувати особливості проходження державної служби з урахуванням кар'єрного розвитку, удосконалити процес управління кар'єрою державного службовця з урахуванням комплексу факторів, які впливають на проходження державної служби.

Основними підходами до планування кар'єри є індивідуальний, організаційний, змістовний (безвідносний до суб'єкта планування). Відповідно до цього авторами запропоновано застосовувати такі види планів кар'єри працівників органів державної влади: індивідуальні, професійного розвитку, посадового (службового) зростання. В умовах кар'єрної системи кадрового забезпечення окремо слід виділити фактори, які сприяють плануванню кар'єри в органах державної влади: професійне середовище; перебування в резерві кадрів; терміни, на які укладаються контракти; частота реорганізації структури та ін. До основних напрямів роботи суб'єктів управління з організації планування кар'єри автори відносять її індивідуальне планування, безперервне навчання державних службовців, розробку рекомендацій і спеціальних програм; дискусії; введення стимулів; моделювання посад; стандартизацію планів кар'єри; забезпечення прозорості кар'єрних процесів тощо. Вони реалізуються на таких принципах професійної кар'єри державних службовців:

безперервне, планове просування службовців від нижчого рівня професіоналізму до вищого (майстерності); забезпечення рівних можливостей службовців у перепідготовці й підвищенні кваліфікації; урахування в цій роботі вимог заміщеної посади й державної служби в цілому; наступництво кадрів у професійному відношенні; оптимальність терміну перебування в межах однієї категорії, рангу, на посаді тощо.

Список використаних джерел

1. **Гончарук Н. Т.** Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика : монографія / Н. Т. Гончарук. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2012. – 343 с.
2. **Кадрові** технології як засіб професіоналізації державної служби : навч. посіб. / С. М. Сergyо́гін, Н. А. Липовська, О. В. Антонова [та ін.] ; за заг. ред. проф. С. М. Сergyо́гіна. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2008. – 245 с.
3. **Климчук І.** Ділова кар'єра: принципи планування і управління / І. Климчук // Освіта і управління. – 2004. – № 3 – 4. – С. 31 – 36.
4. **Могилевкин Е. А.** Карьерный рост: диагностика, технологии, тренинг / Е. А. Могилевкин. – СПб. : Речь, 2007. – 336 с.
5. **Полднев К.** Формирование и развитие карьеры / К. Полднев // Служба кадров и персонал. – 2002. – № 4. – С. 52 – 55.
6. **Служебная** карьера : учеб.-метод. пособие / под общ. ред. Е. В. Охотского. – М. : Экономика, 1998. – 302 с.
7. **Сотникова С. И.** Управление карьерой : учеб. пособие / С. И. Сотникова. – М. : ИНФРА, 2001. – 408 с.
8. **Ткаченко Ю.** Планирование карьеры сотрудников кадрового резерва / Ю. Ткаченко // Служба кадров и персонал. – 2005. – № 3. – С. 45 – 49.
9. **Турчинов А. И.** Управление карьерой персонала / А. И. Турчинов // Управление персоналом. – М. : РАГС, 2002. – 357 с.

Надійшла до редколегії 30.10.12

УДК 35.088:658.3

Євген БОНДАРЕНКО

Національний авіаційний університет

ТРАДИЦІЯ ЯК ФАКТОР ФОРМУВАННЯ ТА ЕЛЕМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

Розкриваються особливості традиції як соціокультурного явища. Формулюється визначення поняття «традиції державної служби». Аналізуються впливи традицій на формування, функціонування та розвиток організаційної культури державної служби.

Ключові слова: державна служба, організаційна культура державної служби, традиції, соціокультурні явища, фази розвитку організаційної культури.