

УДК 35.088.6

*Т. А. Соколова,  
здобувач, Інститут проблем державного управління  
та місцевого самоврядування НАДУ при Президентіві України,  
магістр державного управління*

## ПІДВИЩЕННЯ РОЛІ КАДРОВИХ СЛУЖБ У ПРОЦЕСІ РЕАЛІЗАЦІЇ КАР'ЄРНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ УКРАЇНИ

*У статті на базі основних принципів функціонування державних службовців як інструменту здійснення функцій та повноважень, які покладені на них державою та конкретною організацією, досліджено роль кадрових служб у процесі розвитку кар'єрного потенціалу державних службовців, оцінено внутрішні чинники розвитку цього потенціалу та його спроможність адаптуватися до зовнішніх стосовно організації, в якій працює державний службовець, чинників.*

*In the article on the ground of basic principles of civil servants functioning as instrument of realization of functions and authorities, which are fixed for them by the state and concrete organization, the role of personnel services in the process of civil servants career potential development is researched, the internal factors of this potential development and its possibility to adapt oneself to external for the organization a civil servant works in, factors, are appraised.*

*Ключові слова: державна служба, кадрова служба, кар'єрне зростання, кар'єрні чинники, кар'єрний потенціал державного службовця.*

*Key words: civil service, personnel service, career advancement, career factors, civil servant career potential.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Державна служба в Україні як сфера професійної діяльності продовжує своє становлення, а державних службовців включено в об'єктивно існуючу систему, яка створена для отримання певних (не самими службовцями) результатів шляхом виконання, наперед визначених (не самими службовцями) функцій і завдань. Якщо ефективність виконання цих функцій задовольняє всіх суб'єктів кар'єрного процесу (самого державного службовця, керівництво організації колег щодо організації, кадрову службу, суспільне оточення), то кар'єрний потенціал може отримати можливість для своєї подальшої реалізації.

Однак сьогодні для успішного розвитку кар'єрного потенціалу державних службовців України потребує підвищення ролі кадрових служб органів державного управління у цьому процесі. Актуальність даної теми посилюється на сучасному етапі розвитку державності України, оскільки саме державні службовці є інструмен-

том здійснення функцій та повноважень, які покладені на них державою та конкретною організацією. Це вказує на загальнодержавну актуальність досліджуваної проблематики.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В останні роки багато уваги приділялося науковцями дослідженню ролі кадрових служб державних органів у процесі розвитку кар'єри державних службовців в умовах перманентної кризи державного управління. Значне місце в цих роботах займають питання проходження державної служби, деякі аспекти якого вивчали такі дослідники, як А. Князев, М. Лаумулін, І. Лотова, А. Мельничук, Є. Могільовкін, І. Одінцева, Ю. Сінягін, А. Хохлов та інші. З'явилися цікаві наукові праці з дослідження професійної та управлінської діяльності людини російських та вітчизняних фахівців, таких як О. Анісімов, Є. Богданов, В. Бранський, В. Зазикін, А.

Деркач, В. Ільїн, Н. Кузьміна, І. Лотова, І. Носс, А. Паутова, С. Пожарський, Є. Суслова. Вивченню перспектив та організації кар'єри управлінських кадрів приділяли увагу багато фахівців, зокрема, А. Бодалев, В. Гімпельсон, Р. Кричевський, В. Магун та В. Романов.

Однак, як свідчать дослідження, дотепер ще не вирішено проблему ефективного проходження службовцями державної служби в Україні, оскільки це потребує підвищення ролі кадрових служб органів державного управління у процесі розвитку кар'єрного потенціалу державних службовців та у проведенні з ними відповідної індивідуальної роботи, що й зумовило необхідність подальшого дослідження даної тематики.

### МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Автор досліджує ефективність побудови кар'єри на державній службі в Україні на базі дослідження ролі кадрових служб державних органів у процесі розвитку кар'єрного потенціалу державних службовців. Метою статті є встановлення шляхів реалізації кар'єрного потенціалу державних службовців та управління розвитком цього потенціалу на рівні організації.

### ОСНОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ

Кар'єрне зростання, особливо в політично чутливій системі державної служби (на відміну від інших сфер, де на перший план виходять суб'єктивні бажання, прагнення, зусилля тощо), залежить від цілої низки взаємопов'язаних чинників, де володіння певними знаннями або вміннями не є пріоритетним [2; 4]. Як відзначає Ю. Сінягін, кар'єрний потенціал виступає результатом сукупної дії таких внутрішніх чинників: потенційної швидкості отримання нових знань, умінь і навичок, а також їх практичного використання в процесі практичної діяльності; сили подолання зовнішнього опору в організаційному середовищі під час здійснення професійної діяльності; внутрішньої сили особистості й готовності до подолання власних внутрішніх обмежень у професійному зростанні [7, с.15].

До подібних чинників в умовах політично чутливої системи державної служби України можна додати ще низку зовнішніх обмежень, серед яких найважливішими, на нашу думку, є зміна керівництва країни та тенденції розвитку державної служби. Іншими словами, кар'єрний потенціал визначається не тільки здатністю індивіда до подолання внутрішніх і зовнішніх обмежень під час просування сходами організаційно-управлінської ієрархії, але і спроможністю адаптуватися до зовнішніх стосовно організації, в якій працює державний службовець, чинників.

У даному разі йдеться про необхідність виділення в державного службовця, разом із професійними та особистісними, так званих акмеологічних якостей, до яких можна віднес-

ти: рівень саморегуляції; уміння приймати та реалізовувати рішення; рівень працездатності, рівень антиципації (передбачення можливого розвитку подій), уміння аналізувати; політична та соціальна ерудиція тощо [2; 4; 7].

Отже, державний службовець — інструмент здійснення функцій, повноважень, які покладені на нього державою та конкретною організацією. Оскільки державні службовці включені в об'єктивно існуючу систему, яка створена для отримання певних (не самими службовцями) результатів шляхом виконання наперед визначених (не самими службовцями) функцій та завдань, тому первинною є не суб'єктивність індивіда, а його функції, для виконання яких необхідно володіти певними знаннями або уміннями та індивідуальними якостями. І неабияке значення для реалізації кар'єрного потенціалу державного службовця мають ті особисті якості, які найкраще підходять для виконання конкретних функцій на конкретному робочому місці та в конкретному колективі.

Таким чином, на державній службі, на нашу думку, не суб'єктивність визначає, детермінує результат реалізації кар'єрного потенціалу, а результат через функції детермінує суб'єктивність. Детермінує в тому значенні, що він "замовляє" конкретні особові якості індивіда. І якщо працівник, займаючи певну посаду, ними володіє, його професійні якості, як-то знання, вміння та досвід, отримують можливість для подальшого успішного розвитку в межах організації. При цьому далеко не завжди особисті та професійні якості, які підходили для виконання одних функцій, будуть мати значення під час виконання інших функцій на більш високих посадах.

Необхідно виокремити такі важливі особливості реалізації кар'єрного потенціалу в системі державної служби: по-перше, розгляд кар'єрного потенціалу у зв'язку з конкретною організацією, в якій працює державний службовець; по-друге, залежність кар'єрного потенціалу конкретного державного службовця в умовах політично чутливої системи державної служби від зміни політичної влади в країні; по-третє, кар'єрний потенціал не можна розглядати як константу, бо він постійно поновлюється у ході життєдіяльності людини під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників. При цьому складність реалізації кар'єрного потенціалу державного службовця зумовлена низкою чинників, пов'язаних з: особливостями (індивідуальними якостями) працівника, який робить кар'єру; особливостями організаційного середовища, де розвивається кар'єра; політичною ситуацією; вимогами суспільного середовища, в якому діє людина і організація.

На основі зазначеного ми стверджуємо, що реалізація кар'єрного потенціалу державного службовця має розглядатися і оцінюватися не лише крізь призму самореалізації особис-

тості, а в контексті його кар'єрного зростання в межах конкретної організації. Якщо ефективність виконання функцій задовольняє всіх суб'єктів кар'єрного процесу (самого державного службовця, керівництво організації колег по організації, кадрову службу, суспільне оточення), то кар'єрний потенціал має отримати можливість для своєї подальшої реалізації. Траєкторія кар'єрного руху, безумовно, може виходити за межі конкретної організації, проте реалізація кар'єрного потенціалу починається у процесі виконання конкретних завдань та функцій на рівні конкретної організації.

В основу твердження про необхідність розгляду розвитку кар'єрного потенціалу в поєднанні з розглядом конкретної організації покладені такі припущення: 1) рішення про посадове переміщення приймається конкретним керівником на основі аналізу результатів діяльності державного службовця в певній організації; 2) результати роботи є проявом певних особистісних та професійних якостей державного службовця; 3) людині, яка не досягла результатів на рівні конкретної організації, важко буде знайти можливість для прояву своїх якостей в іншій організації; 4) органи державної влади та органи місцевого самоврядування в Україні сьогодні є ієрархічно побудованими структурами, і державному службовцю важко зайняти вищу посаду, не продемонструвавши свої якості на нижчих посадах.

Запропонований підхід дозволяє вимірювати кар'єрний потенціал державних службовців на основі конкретних показників, тобто оцінювати результати діяльності державних службовців, наявність або відсутність у них конкретних особових та професійних якостей, ґрунтуючись на професійних досягненнях у виконанні певних управлінських функцій.

За умови наявності затверджених вимог до конкретних посад щодо конкретних знань, умінь та певних індивідуальних якостей, якими повинен володіти державний службовець, можна визначити конкретний рівень наявного кар'єрного потенціалу державного службовця. Так, приміром, підтвержене володіння кількома мовами, знання теорії державного управління, успішний практичний досвід керівної роботи на конкретних посадах, наполегливість і творчий підхід до виконання своїх обов'язків, висока оцінка індивідуальних якостей з боку керівництва може свідчити про високий рівень кар'єрного потенціалу державного службовця. Зрозуміло, що про таке не свідчить успішне виконання рутинних операцій.

Неабияке значення для управління кар'єрним потенціалом має статус державного службовця в організації: формальний (адміністративний) — втілений в офіційних (нормативно-правових актах чи інструкціях) повноваженнях посади, яку займає державний службовець; реальний — фактич-

ний вплив на адміністративну діяльність органу влади [6]. Теоретично реальний статус повинен співпадати з формальним статусом, але на практиці у багатьох службовців реальний статус дорівнює (нейтральний), менший (негативний) або більший (позитивний) за формальний статус.

Реальний статус не закріплюється документально — він виявляється в таких віртуальних речах, як авторитет, престиж, визнана в колективі вагомість думок певного державного службовця або у відсутності цього.

Державний службовець з позитивним або нейтральним реальним статусом має більше можливостей для кар'єрного зростання, а державний службовець з негативним реальним статусом не має впливу на діяльність організації та ухвалення рішень у ній з різних причин: від недостатніх умінь самого службовця до неповажного ставлення до нього усередині колективу.

Відзначимо, що процес кар'єри усередині політично чутливої системи державної служби зовні являє собою послідовність змін, становища працівника у функціонально-посадовому просторі протягом певного періоду. Якщо судити за формальними ознаками, то кар'єрний потенціал державного службовця тим вище, чим вища швидкість його посадового кар'єрного зростання. Отже, швидкість кар'єрного зростання може служити ще одним показником кар'єрного потенціалу державного службовця [3].

Кар'єрне зростання — це є також зміни посадового становища по горизонтальному типу, викликане міркуваннями службової доцільності переміщення працівника на тому ж посадовому рівні, але в іншій підрозділ. При цьому змінюються як управлінські функції, так водночас і формальний та реальний вплив. При цьому переміщення без жодної зміни в статусі можна умовно охарактеризувати як горизонтальну кар'єру нульового порядку.

Зазначимо, що існує й тип горизонтальної кар'єри, за якого за державним службовцем відбувається збереження тієї ж посади в тому ж підрозділі із покладенням на нього більш важливіших для владного органу завдань. При цьому формальне (статусне) становище співробітника не змінюється, але відбувається посилення його реального впливу. Горизонтальне переміщення співробітника такого типу має позитивну динаміку, а підвищення реального впливу може стати результатом визнання його кар'єрного потенціалу і кроком до посадового кар'єрного зростання. Іноді горизонтальне переміщення призводять до зниження реального впливу працівника, коли вони є або показником незадоволеності даним службовцем і визнанням факту відсутності у нього кар'єрного потенціалу на рівні даної організації.

Виходячи з цього, управління розвитком кар'єрного потенціалу на рівні

організації державних службовців передбачає необхідність такого: використання методу планування у підготовці і розстановці кадрів; урахування об'єктивних і суб'єктивних чинників, формального та реального статусу державного службовця на рівні організації; оцінки попередніх переміщень і швидкості кар'єрного зростання; адаптації управління кар'єрним зростанням державних службовців до конкретних особливостей органу влади, маючи на увазі характер і особливості виконуваних ним функцій, демографічні характеристики державних службовців, рівень їх професійної підготовки, психологічну атмосферу в колективі тощо; інтеграцію систем управління кадрами державної служби на рівні конкретної організації в загальну стратегію розвитку державної служби.

Отже, управління розвитком кар'єрного потенціалу державного службовця полягає у активній взаємодії самого працівника, його керівника і кадрової служби, результатом чого виступає формулювання цілей професійного розвитку державного службовця, а також визначення засобів їх досягнення.

При цьому розвитку кар'єрного потенціалу державного службовця можуть сприяти або заважати низка чинників, головними серед яких є такі: об'єктивні чинники — зміна керівництва, стиль роботи керівництва, робота кадрової служби, наявність або відсутність на рівні організації діагностичного комплексу оцінки персоналу, чітких критеріїв оцінки праці, особливості проведення атестацій та щорічних оцінок, система роботи з кадровим резервом тощо; суб'єктивні — мотиваційні чинники, інтелектуальні, вольові, комунікативні, організаційно-ділові якості тощо; об'єктивно-суб'єктивні — кар'єрне середовище, психологічна атмосфера у колективі, взаємодія службовця з кадровою службою тощо.

У цілому, розвиток кар'єрного потенціалу державного службовця — це дії, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності державного службовця, у процесі яких відбувається досягнення поєднання цілей організації та особистих цілей державного службовця. І неабияка роль у цьому процесі належить кадровим службам, які мають виступати головними координаторами таких дій.

Продуктивна діяльність кадрових служб [8] передбачає:

- адаптацію управління кар'єрою державних службовців до конкретних особливостей даної організації (виконуваних нею функцій [4]), демографічні характеристики співробітників, рівень їх професійної підготовки [2], морально-психологічну обстановку в колективі [3] тощо;

- налагодження науково обгрунтованої селекції кадрів, створення "внутрішнього ринку праці" — системи правил, спрямованих на організацію кар'єрного зростання працівників у системі державної служби [6];

- створення умов для розкриття кар'єрного потенціалу службовців;

- розробка заходів щодо стимулювання кар'єрного зростання [1; 5].

Зазначимо, що під час вирішення цих завдань управління розвитком кар'єрного потенціалу має будуватися на основі низки принципів, серед яких можна виділити такі: колегіальність в ухваленні рішень щодо кадрових призначень в організації; поєднання цілей організації і індивідуальних інтересів державного службовця; безперервність розвитку кар'єрного потенціалу державних службовців; об'єктивність оцінки і просування по службі; економічність розвитку, відбору і просування.

Відзначимо, що управління розвитком кар'єрним потенціалом повинно бути невід'ємною частиною системи управління персоналом у вигляді її підсистеми "розвитку і просування кадрів" [8]. Процедура планування розвитку кар'єрного потенціалу конкретного державного службовця складається з низки етапів, на кожному з яких вимоги організації мають узгоджуватися з побажаннями і потребами самого працівника.

Загалом механізм управління розвитком кар'єрного потенціалу державних службовців на рівні організації повинен включати сукупність організаційно-адміністративних, соціально-психологічних, акмеологічних, економічних і морально-етичних методів щодо забезпечення розвитку кар'єрного потенціалу державного службовця та його подальшого кар'єрного зростання. У рамках цього механізму мають комплексно застосовуватися такі заходи: фіксація у посадових інструкціях умов та вимог до розвитку і просування службовців; створення організаційної культури та заохочення прагнення до кар'єрного зростання; використання матеріальних і нематеріальних стимулів.

Як бачимо, управління розвитком кар'єрного потенціалу державного службовця є складною, комплексною, багатоаспектною діяльністю кадрових служб. Стратегічною метою цього процесу на державній службі є забезпечення розвитку кар'єрного руху службовців і досягнення на цій основі безперервності якісного перетворення загальної службової діяльності відповідно до змін, що відбуваються в державі та суспільстві.

На нашу думку, розвиток кар'єрного потенціалу державного службовця буде успішним лише у випадку визначення його можливих маршрутів, забезпечення необхідних ресурсів, включення механізмів саморегуляції та саморозвитку, здійснення регулювання і корегування процесу кар'єрного зростання з боку відповідної кадрової служби.

Виходячи з цього, пріоритетним завданням кадрової служби є організація кар'єрного простору. У прикладному значенні такий простір — це ієрархія посадових, професійно-кваліфікаційних, формальних і не-

формальних статусів, а його організація — діяльність щодо підтримки службово-статусної структури в такому стані, який забезпечував би залучення службовців до кар'єрного зростання та створював передумови для його стійкості.

Формою кар'єрного простору на рівні організації умовно є конус, горизонтальне вимірювання якого визначається розподілом (спеціалізацією) праці за функціонально-службовою ознакою, вертикальне — рівнями статусного положення державного службовця. Звуження кар'єрного простору залежно від наближення до вершини конуса відображає відповідне зменшення кількості рівневих статусів, що детермінує концентрацію кар'єрно-конкурентних напруг. Між тим, безумовно, кар'єрний потенціал державного службовця може виходити за межі цього конуса і, за певних обставин, людина може змінити траєкторію розвитку своєї кар'єри.

Розрахунок структури кар'єрного простору пов'язаний також із прогнозом часу, необхідного для проходження службовцями етапів кар'єри. Для підтримки безперервності кар'єрного процесу необхідна достатня прохідність кар'єрних каналів. Реалізації цієї умови перешкоджають, перш за все, так звані вікові "кар'єрні пробки", пов'язані із наявністю службовців, що мають схожий кар'єрний потенціал, на посаді, на яку претендує особа. Їх подолання залежить від уміння працівників кадрових служб визначити альтернативні напрями реалізації кар'єрного потенціалу службовців.

Зазначимо, що управління розвитком кар'єрного потенціалу людини повинно спиратися і на процеси її індивідуальної самоорганізації. Виходячи з цього, ще одним важливим стратегічним завданням кадрових служб є стимулювання у службовців кар'єрного інтересу, активності у службовому просуванні, підтримці процесів індивідуальної самоорганізації кар'єри.

Не менш важливим завданням є залучення державного службовця до побудови кар'єри, що полягає у проведених кадровими службами необхідної роз'яснювальної роботи щодо вигоди кар'єрного зростання [4; 5; 6; 8].

Відзначимо, що захопленість кар'єрним зростанням — внутрішній стан службовця, що визначає його інтерес і активність у службовому та інших видах просування по службі. Однак на нього можна вплинути через низку нематеріальних заохочень, серед яких виділимо такі, як нагороди, відзнаки, почесні грамоти тощо [1].

Інтерес до кар'єрного зростання може з'явитися і у процесі навчання службовця. Накопичені знання вимагають практичного виходу і спонукають до подальшого їх надбання. Заохотити цей процес можна через направлення службовця на навчання, відрадження на закордонне стажу-

вання, дотримання умов об'єктивності порівняння та оцінки, рівності в можливостях конкуренції, справедливості під час кадрових призначень.

Загалом управління розвитком кар'єрного потенціалу службовця на рівні конкретної організації повинно бути таким:

— обов'язкова участь, включення кожного державного службовця в управління цим процесом, створення в організації атмосфери діалогу. Інакше кажучи, воно повинно повинне бути партисипативним;

— науково обґрунтованим, тобто базуватися на сучасних досягненнях теорії управління, психології управлінської кар'єри;

— комплексним, тобто враховувати численні чинники, пов'язані з особливостями самопочуття державних службовців (психологічними особливостями тощо), поза організаційною діяльністю (родина, друзі, хобі тощо), чинники мікросередовища (відносини в колективі, формальний і неформальний статус державного службовця), а також макросередовища кар'єрного розвитку (особливості економічної і політичної ситуації в країні, правового і соціокультурного середовища тощо). У рамках комплексного підходу управління розвитком кар'єрним потенціалом повинно мобілізувати рушійні сили кар'єрного розвитку, тобто потреби, цінності й пов'язані з ними мотиви розвитку і зростання державного службовця, а також сприяти формуванню в нього стратегічного бачення розвитку кар'єри.

— безпосередньо пов'язаним з навчаннями і підвищенням кваліфікації;

— спрямованим на вирішення низки організаційних проблем, зокрема, таких як задоволеність персоналу роботою в організації і пов'язану з цим продуктивність праці, передачу професійного досвіду тощо;

— випереджальним, тобто повинно попереджати появу або заздалегідь пом'якшувати протікання криз, пов'язаних із суперечністю між збільшеними можливостями державного службовця і вимогами керівництва, з початком, серединою і завершенням кар'єри, криз загального розвитку людини тощо;

— стратегічним, має бути характерна спрямованість у майбутнє, орієнтація на довгострокові вигоди, довготривалі цілі. Окрім іншого, це передбачає наявність в організації загальної стратегії, що визначає порядок і зміст рішень щодо розвитку і просуванню управлінських кадрів;

— мотиваційним, заснованим на пріоритеті мотивації над розпорядництвом, соціально-психологічних методів над адміністративними. Сприяння розвитку кар'єрного процесу в організації повинне бути спрямовано на активізацію саморозвитку та самоосвіти державних службовців, сприяння включенню механізмів самоуправління кар'єрою на рівні кожного державного службовця.

І нарешті, управління розвитком кар'єрного потенціалу службовця на рівні конкретної організації повинно бути системним, що передбачає наявність механізмів та процесів управління кар'єрою, зокрема цілей, функцій, технологій, принципів, структур тощо.

У той же час цілі управління цим процесом повинні бути пов'язані із загальними цілями розвитку системи державної служби, але водночас урахувувати специфіку сфери діяльності організації і можуть включати:

— формування, розвиток та раціональне використання професійного потенціалу кожного державного службовця і організації в цілому;

— спадкоємність професійного досвіду і культури організації;

— взаєморозуміння між організацією та державним службовцем з питань його розвитку і просування;

— створення сприятливих умов для розвитку і просування персоналу в рамках організаційного простору та ін.

Основними завданнями кадрових служб на рівні організації відповідно до зазначених цілей, окрім організації навчання, можуть бути такі:

— дослідження проблем, пов'язаних з виявленням потреб в управлінських кадрах, з їх розвитком, просуванням та переміщенням;

— планування процедур оцінки і посадового переміщення кадрів;

— створення сприятливих умов для самоуправління кар'єрою;

— регулювання протікання кар'єрних процесів, попередження і профілактика кризових явищ, відхилень від норми;

— координація і узгодження дій різних структурних підрозділів організації щодо управління кар'єрою працівників організації;

— контроль за виконанням функцій, проведення моніторингу, оцінка розвитку кар'єрного потенціалу на основі певної системи показників.

Ефективність реалізації завдань управління розвитком кар'єрного потенціалу може бути досягнута за допомогою їх інтеграції, комбінування в різні технології, серед яких можна виділити такі акмеологічні методи, як управління за цілями, управління адаптацією і професійною орієнтацією, індивідуальне психологічне консультування, моделювання кар'єрограму.

Так, приміром, управління за цілями, як технологія, передбачає створення системи регулярних (наприклад, щоквартальних) звітів державних службовців перед своїми керівниками про виконану роботу. Крім інших переваг (підвищення ефективності мотивації, контролю за результатами, своєчасність коректування цілей), цей метод сприяє ще й створенню атмосфери діалогу між керівниками та підлеглими, спадкоємності професійного управлінського досвіду в організації, ухваленню адекватних рішень та складанню раціональних планів.

## ВИСНОВКИ

Кар'єрне зростання державного службовця — це процес зміни його не лише формального, але і реального статусу, а кар'єрний потенціал є вищим у того службовця, що має вищий реальний статус в організації.

Реалізацію кар'єрного потенціалу державного службовця необхідно розглядати крізь призму результатів його діяльності на рівні конкретної організації. Відповідно до цього неабияка роль у реалізації кар'єрного потенціалу державного службовця належить кадровим службам, а управління розвитком кар'єрного потенціалу державних службовців на рівні організації передбачає таке: необхідність використання стратегічного планування в питаннях підготовки і розстановки кадрів; урахування під час цього планування об'єктивних і суб'єктивних чинників, формального та реального статусу державного службовця в організації; оцінки попередніх переміщень і швидкості кар'єрного зростання; приділення уваги питанням професійного навчання державних службовців; використання індивідуального підходу до кожного державного службовця; забезпечення інтеграції системи управління кадрами в загальну стратегію розвитку державної служби.

## Література:

1. Гимпельсон В.Е. На службе государства Российского: перспективы и организация карьеры молодых чиновников / В.Е. Гимпельсон, В.С. Магун. — М.: ТУ ВШЭ, 2004. — 33 с.
2. Деркач А.А. Мониторинг личностно-профессионального развития в системе подготовки и переподготовки государственных служащих / А.А. Деркач, В.Г. Зазыкин, Ю.В. Сиягин. — М.: Изд-во РАГС, 1999. — 144 с.
3. Кричевский Р.А. Если Вы — руководитель: элементы психологии менеджмента в повседневной работе / Р.А. Кричевский. — М.: Дело, 1996. — 381 с.
4. Мельничук А.С., Сиягин Ю.В. Диагностическое сопровождение личностно-профессионального развития управленческих кадров. // Акмеология: методология, методы и технологии. Мат. научной сессии / Под общ. ред. А.А. Деркача. — М.: РАГС, 1998. — 232 с.
5. Рабочая книга практического психолога: пособие для специалистов, работающих с персоналом / Под ред. А.А. Бодалева и др. — М.: Изд-во Ин-та психотерапии, 2003. — 629 с.
6. Романов В.А. Прохождение государственной службы: Карьерная стратегия и служебная тактика. / В.А. Романов, Редкол. Ф.Д. Демидов, Ф.Ш. Кушлин, С.В. Пирогов. — М.: РАГС, 1997. — 193 с.
7. Сиягин Ю.В. Личностно-профессиональный опросник РАГС и его модификации / Ю.В. Сиягин. — М.: Эслан, 2004. — 49 с.
8. Хохлов А.А. Социология кадрового обеспечения органов власти: теоретико-методологический аспект / А.А. Хохлов. — Орел: Изд-во ОРАГС, 1997. — 132 с.

Стаття надійшла до редакції 06.02.2011 р.