

УДК 35.07:316.343.656

І. Чорнобиль,
О. Чорнобиль

СТАН ТА ПРОБЛЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО САМОРОЗВИТКУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ

Проаналізовано сучасний стан процесу саморозвитку державних службовців за допомогою використання репрезентативного опитування керівників та службовців органів державної влади міста Львова та області. Виявлено сутність розбіжностей у поглядах та підходах на саморозвиток самих державних службовців та відображення цієї проблематики у працях науковців. З'ясовано необхідність побудови індивідуального підходу до процесу саморозвитку персоналу державної служби з метою досягнення якісних зрушень у системі управління персоналом органів влади.

Ключові слова: саморозвиток, професійний саморозвиток, державна служба, розвиток, мотивація, наставництво, коучинг.

Ефективність роботи органів влади значною мірою визначається професіоналізмом державних службовців, одним із ключових етапів формування якого є безперервний процес професійного саморозвитку на державній службі. Досягнення злагодженої співпраці між органом влади та державним службовцем може бути досягнута лише за рахунок врахування мотиваційної сфери останнього та викликів сьогодення. На сьогодні питання безперервного професійного розвитку державних службовців обговорюється доволі активно як серед наукових кіл, так і серед практиків державного управління. Але необхідно зауважити, що цей процес у державному управлінні відбувається стихійно і невмотивовано із боку роботодавця, окрім моментів, які передбачені законом про державну службу. З'ясування причин низької ефективності саморозвитку державних службовців стало основою нашого наукового дослідження.

Методологічною базою дослідження доцільно використати теоретичні положення, розроблені дослідниками системи державного управління щодо професійного розвитку державних службовців, такими як Н. Гончарук, С. Дубенко, В. Мельниченко, Н. Нижник, В. Олуйко, Л. Пашко, Р. Рачинський, які досліджували проблеми державного управління, державної служби та кадрової політики.

Серед наукових досліджень необхідно відзначити доробок вітчизняних дослідників, які присвятили свої праці розкриттю акмеологічних підходів до професійного розвитку кадрів (О. Анісімов, О. Деркач, О. Огнев), досліджували підходи та принципи андрагогіки (С. Вершловський, С. Змеєв, Н. Протасова), прогресивні технології навчання (Р. Баклі, М. Кларин, Д. Лі, Е. Шейн), зокрема тренінги та відеотренінги (Ю. Ємельянов, Л. Петровська, О. Ситников та інші).

Дослідженню проблем кадрового забезпечення державної служби та навчанню державних службовців значну увагу в своїх наукових працях приділяють В. Александров, Я. Болубаш, В. Вікторов, О. Воронько, В. Грубінко, В. Кремень, В. Сороко, В. Шайдеров, І. Шпектаренко. Водночас, незважаючи на актуальність цієї проблематики, питання саморозвитку державних службовців розглядалося здебільшого в односторонньому порядку, а саме без аналізу потреб та очікувань самих державних службовців.

Мета статті полягає у здійсненні аналізу реального та бажаного стану процесу саморозвитку на державній службі з урахуванням потреб державних службовців.

Завдання статті:

– дослідити стан та проблеми процесу саморозвитку на державній службі за допомогою опитування державних службовців;

– проаналізувати розбіжності у поглядах на саморозвиток самих державних службовців та відображення цієї проблематики у працях науковців.

Проведене соціологічне дослідження шляхом репрезентативного опитування керівників та службовців органів державної влади міста Львова та області дозволило отримати уявлення про реальний стан та проблеми професійного саморозвитку державних службовців на основі результатів аналізу їх суб'єктивно-особистісних оцінок.

Стан досліджувався через такі показники:

1. Значення методів (форм) саморозвитку.
2. Інструменти саморозвитку.
3. Хто повинен виступати генератором процесу саморозвитку державного службовця.
4. Що змушує активізувати свій професійний розвиток.
5. Що потрібно для зростання ролі саморозвитку державного службовця.
6. Фактори, які перешкоджають більш активному застосуванню технологій саморозвитку державних службовців.

У дослідженні взяло участь 150 державних службовців, з них: віком до 31 року – 58 осіб, від 31 до 45 – 85 осіб, більше 45 – 7 осіб (рис. 1).

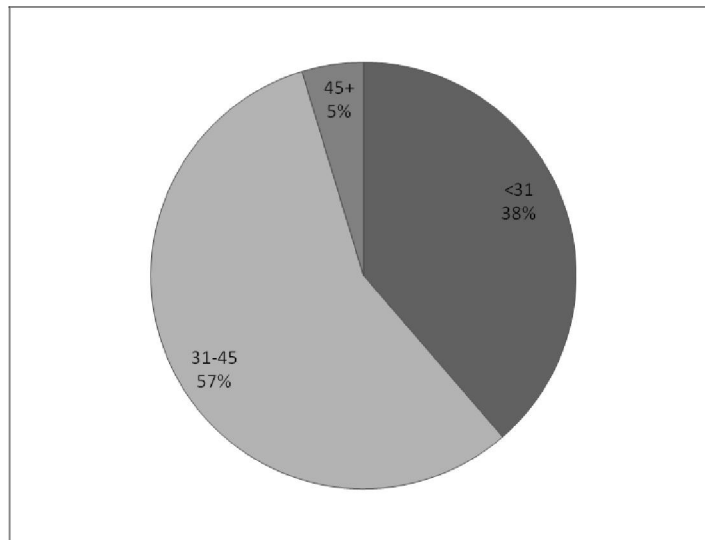


Рис. 1. Розподіл респондентів за віком, %

Розподіл респондентів за категорією посад: IV – 23, V – 45, VI – 46, VII – 36 (рис. 2). Для детального аналізу потенціалу саморозвитку державних службовців має значимість також врахування стажу державних службовців. Так, із стажем до 5 років опитано 55 респондентів, від 5 до 10 – 64, від 10 до 20 – 28, і більше 20 років – 3 (рис. 3).

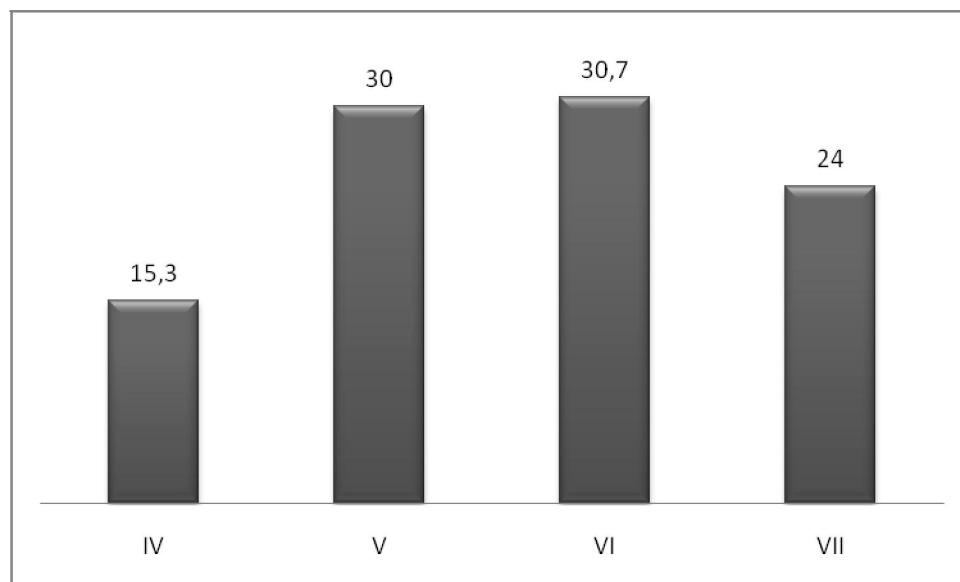


Рис. 2. Розподіл за категорією посад, %

Не менш важливим ми вважаємо врахування типу посади державної служби і в цьому контексті розподіл виглядає так: 29 осіб – керівник/заступник керівника організації, 36 – керівник/заступник керівника підрозділу і найбільш представницькою була група спеціалістів – 85 осіб (рис. 4).

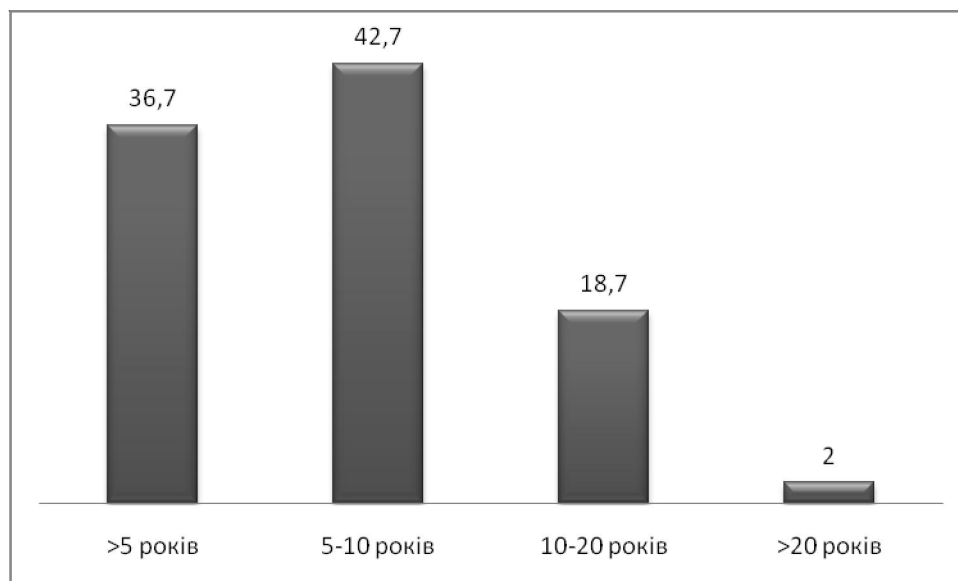


Рис. 3. Розподіл респондентів за стажем держслужби, %

Менш суттєвим показником розподілу респондентів є розподіл за статтю. Однак ми вважаємо за доцільне врахувати і цей розподіл, який в досліджуваній вибірці виглядав таким чином: чоловіки – 50 осіб (33%), жінки – 100 осіб (67%).

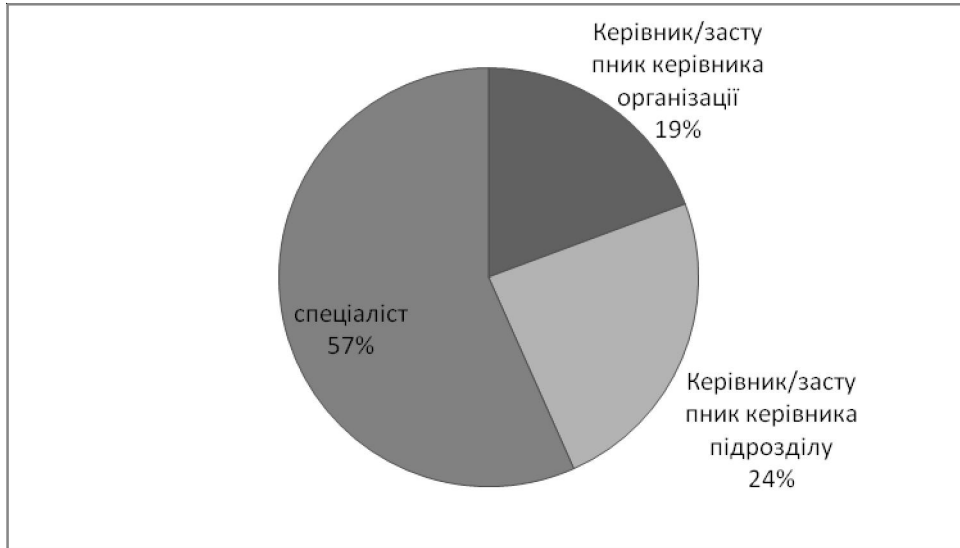


Рис. 4. Розподіл респондентів за типом посади

Проведений аналіз цього дослідження дає нам можливість дати оцінку професійного саморозвитку державних службовців, виокремивши певні аспекти цієї проблематики для ґрунтовнішого аналізу з метою приведення до спільного знаменника усіх елементів даного процесу. Отож, 40% респондентів вважає, що процесом саморозвитку державних службовців повинні опікуватись центри підвищення кваліфікації, 26% за допомогою наставника і лише 12% самостійно в позаробочий час. До даної групи можна долучити і тих респондентів, які готові працювати самостійно на робочому місці, а це 22%, але навіть за умов таких підрахунків є очевидним, що державні службовці уникають можливостей залишитися сам на сам із “теорією державного управління” (рис. 5).

Водночас, сучасні дослідники наголошують на актуальності використання новітніх форм у процесі саморозвитку. Зокрема, Т. Кошова обґрунтувала актуальність тренінгового підходу до професіоналізації кадрів органів державної влади. Запропоновано техніку його реалізації в їх професійному саморозвитку, яку покладено в основу методичних рекомендацій щодо організації та проведення самотренінгів державних службовців з використанням ресурсів робочих місць. Щодо тлумачення поняття “професійний самотренінг” дослідниця визначає його як “навчальну технологію самостійного відпрацювання необхідних у роботі професійних навичок і вмінь за пропонуваними спеціальними методиками та планами з метою кваліфікаційного й особистісного зростання”. Науковець наголошує, що це новий напрям у професійному навчанні службовців й ефективний спосіб, завдяки якому вони справді в змозі змінитись і більше відповідати тому образу професіонала, досягти якого прагнуть [1].

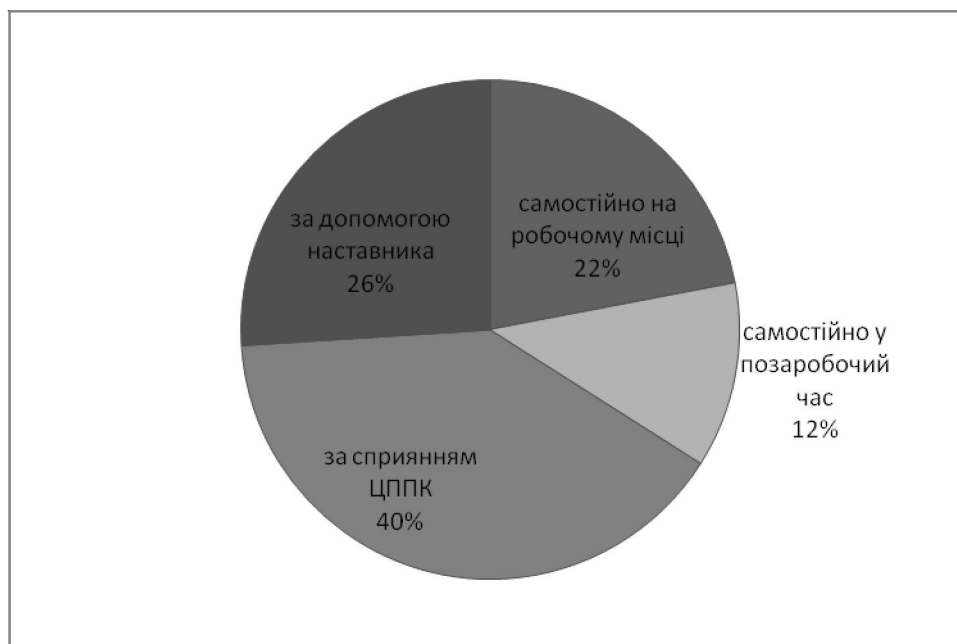


Рис. 5. Вподобання щодо методів саморозвитку

При аналізі відповідей різних груп респондентів було виявлено певні відхилення:

– в категорії керівник/заступник керівника організації спостерігаємо цілковите ігнорування такого методу саморозвитку, як “самостійно у позаробочий час”, що є свідченням надмірного навантаження на керівників на державній службі і корелює із нашими попередніми дослідженнями [2]. Водночас третина респондентів цієї категорії зацікавлена і бачить можливість у саморозвитку на робочому місці за погодженням з керівництвом, що свідчить про надмірну рутинність діяльності керівників. Ці показники підтверджуються аналізом відповідей представників IV категорії посад, до якої належать більшість керівників або заступників керівників організації обласного та районного рівнів;

– серед представників VII-ї, найнижчої категорії посад державної служби, більшість (36%) віддали перевагу наставництву як методу саморозвитку. Це корелює з відповідями державних службовців віком до 31 року (31% віддали перевагу наставництву) і дещо меншою мірою з показниками державних службовців зі стажем до 5 років (29%).

Водночас, враховуючи наведені результати, можна констатувати, що значимість використання наставництва в процесі саморозвитку державних службовців є потребою сьогодення. Необхідно відзначити, що на сьогодні передбачено в Указі Президента України “Про Стратегію державної кадрової політики на 2012 – 2020 роки” № 45/2012 від 01.02.2012 р. “створення механізму професійної адаптації новопризначених працівників на робочому місці шляхом впровадження системи наставництва” [3]. На сучасному етапі наставництво в органах виконавчої влади впроваджене в органах внутрішніх справ та органах митної служби. Зокрема, на рівні центрального керівництва цих органів прийняті відповідні положення [4, 5].

Наставництво в органах внутрішніх справ України визначається як складова частина професійної та психологічної підготовки осіб рядового і начальницького складу [6]. Наставництво в митних органах України визначається складовою частиною професійної підготовки особового складу митного органу, однією з форм підвищення професійної майстерності кадрів, здобуття достатніх професійних знань, умінь, практичного досвіду для виконання завдань, поставлених перед митною службою України. Мета наставництва – забезпечення оптимальної адаптації працівника як фахівця до умов служби, цілеспрямоване формування та розвиток професійних та особистих якостей, необхідних для виконання основних завдань, визначених відповідними законодавчими актами, підняття авторитету визначеного виду служби, запобігання корупції [7].

Поряд із наставництвом можна виділити ще одну прогресивну технологію сприяння саморозвитку персоналу, яку потрібно виокремити як удосконалену систему наставництва – коучинг. Безперечно, коучинг в управлінській практиці частіше трапляється як стиль управління організацією. Однак, сучасна практика бізнес-адміністрування доводить, що коучинг можна використовувати для вирішення цілком конкретного завдання, не є винятком супровід персоналу під час виконання посадових обов'язків. Ми погоджуємось із дослідниками, які вважають, що набагато краще, якщо коучинг прийнято організацією як основний стиль управління, стиль відносин між співробітниками, стиль корпоративного мислення і вчинків. В цьому випадку атмосфера коучинга дозволяє найповніше розкритися потенціалу кожного співробітника, не виникає проблем із мотивацією персоналу, адаптація нових співробітників проходить легко і природно, підвищується продуктивність роботи кожного окремого співробітника, робочих груп і команд [8]. На жаль коучинг як стиль управління зустрічається поки нечасто навіть у вітчизняній практиці бізнес-адміністрування, хоча застосування елементів коучинга в управлінні персоналом дає незмінно добрий результат. На нашу думку, на сучасному етапі реформування управління персоналом в органах влади, впровадження коучингу як інструмента адаптації та саморозвитку є неможливим. Однак ми також вважаємо, що одним із майбутніх етапів (у довгостроковій перспективі) удосконалення механізму державного управління процесом розвитку персоналу в органах державної влади стане поступове запровадження коучингу як інструмента адаптації та саморозвитку – спочатку в пілотних органах державної влади, а згодом і ширше розповсюдження з відповідним відображенням у нормативно-правових документах.

Певною мірою на актуальності застосування коучингу для професійного саморозвитку наголошує С. Бикова, яка на основі соціологічного дослідження “Соціальні технології в розвитку кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування на прикладі міста Саратова” намагалася визначити можливості та перспективи застосування коучингу в місцевих органах влади [9].

Отже, з врахуванням потреб та очікувань державних службовців в управлінні персоналом визріла необхідність запровадження індивідуального підходу під час вибору методів саморозвитку, а також для подолання опору при застосуванні нових методів управління. Доцільно запропонувати втілити в життя певні кроки, а саме подолання комунікативних бар'єрів як по горизонталі, так і по вертикалі, залучення до співпраці науково-педагогічних працівників НАДУ при Президентові України. Ця проблематика відображена у дослідженні Н. Калашник, яка вважає, що для успішного здійснення

самоосвіти необхідно надати працівникам методику її здійснення, матеріал або напрямок, за яким його треба шукати. Також для здійснення управлінських відносин у сфері самоосвіти необхідно створити нормативну базу, яка б регламентувала питання її організації, процесу здійснення, мінімального обсягу, контролю, хто його здійснює, за якою процедурою, за якими критеріями, відповідальність за невиконання [10].

Таким чином, можна зробити висновок, що єдині методи саморозвитку не можуть застосовуватись до різних категорій та вікових груп державних службовців в силу того, що потреби є різними на кожному з етапів саморозвитку державних службовців.

Безапеляційною була відповідь опитаних щодо вибору інструментів саморозвитку, 70 % віддає перевагу відвідуванню лекцій, семінарів та конференцій, незалежно від віку стажу чи посади в органах влади. А такі новітні технології, як аудіо- та відеокурси, самостійний пошук в Інтернеті чи самостійна робота з навчальною літературою, які часто розглядаються в андрагогіці як альтернатива усталеним видам навчання, були майже проігноровані респондентами (рис. 6). Такий вибір зробленим державними службовцями може свідчити про страх перед невідомим, або невміння самоорганізуватися.

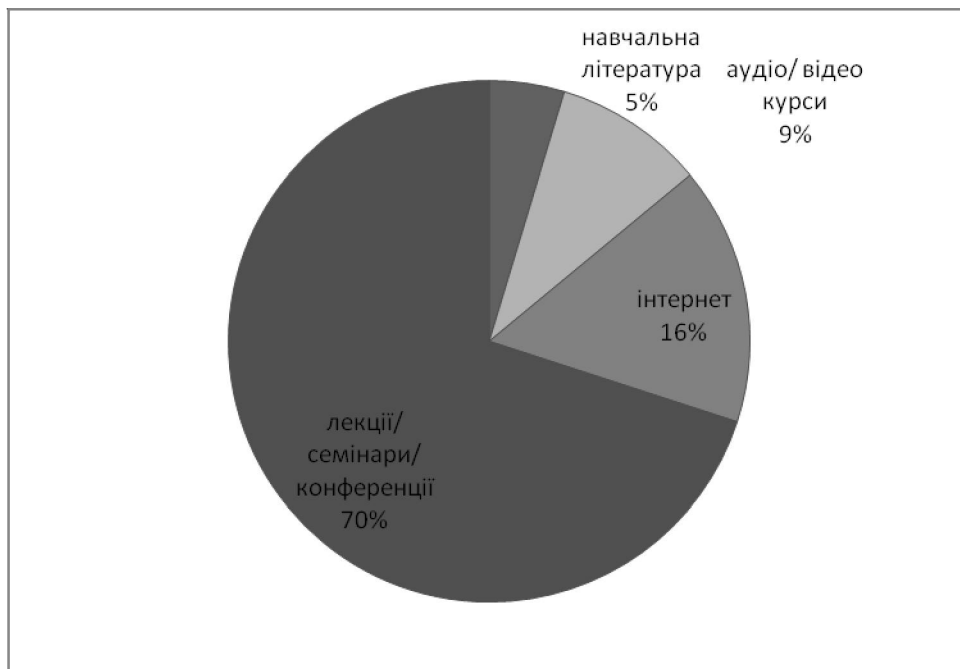


Рис. 6. Вподобання щодо інструментів саморозвитку

При аналізі відповідей різних груп респондентів було також виявлено певні відхилення:

– при збереженні основної тенденції – відвідування лекцій, семінарів конференцій як найбільш популярного інструмента саморозвитку (хоча показник помітно нижчий від загального за вибіркою – 58,6%), державні службовці віком до 30 років віддають більше значення самостійному пошуку в Інтернеті – 25%;

– подібна ситуація спостерігається і в групі державних службовців віком понад 45 років, де частка тих, хто обрав “відвідування лекцій, семінарів конференцій” також нижча від загальної за вибіркою – 57,1%, з тією відмінністю, що ця група віддає перевагу аудіо- та відеокурсам (28,6%) перед пошуком в Інтернеті (14,3%). Ця тенденція посилюється в групі державних службовців із стажем служби понад 20 років, де лекції, семінари і конференції не викликають жодного інтересу, а вподобання поділені між аудіо- та відеокурсами (66,7%) та самостійним пошуком в Інтернеті (33,3%).

Результати дослідження повною мірою підтверджують дослідження Л. Пашко, яка розвиває ідею саморозвитку державних службовців і також пропонує розглянути осучаснені інструменти саморозвитку, серед яких пріоритетності пропонує надати інтерактивним формам аудиторної роботи, а саме: практичним та семінарським заняттям, дискусіям та диспутам, вирішуванню ситуативних задач у малих групах, тренінгам, залученню слухачів до наукової роботи тощо [11].

У відповідь на питання: “Хто повинен виступати генератором процесу саморозвитку державного службовця?” більшість респондентів (68,7%) заявили, що сам державний службовець. Така відповідь засвідчує усвідомлення державними службовцями у потребі постійного процесу саморозвитку, незважаючи на методи заохочення чи стимулювання з боку органу влади, в якому працює службовець. На жаль, кадровий підрозділ не отримав належної уваги з боку опитаних державних службовців, які ймовірно не вбачають у співпраці активного зворотного зв’язку. Хоча, саме на відділі кадрів покладені основні обов’язки із супроводу персоналу органів влади, які своєю чергою обмежуються у своїй діяльності лише формалізованим документуванням руху кадрів, що підтверджується мінімальною ініціативою до співпраці з кадровими службами з боку респондентів. А найменше респонденти хотіли б, щоб громадськість виступала ініціатором процесу їх саморозвитку, адже цей факт засвідчив би про недостатній рівень компетенції посадовців (рис. 7). Однак, саме громада міста чи села є “пульсом” державної політики в країні та реакцією на якість отриманих послуг. Що ж до оцінки діяльності державних службовців та наданих ними послуг, зворотній зв’язок від громади надходить через зростаючу кількість звернень та незадовільні відгуки споживачів. Бажання відгородитися органів влади від громади є характерним для країн із низьким розвитком демократії та відповідальності перед суспільством. Тому, в даному випадку, погрібно змінити стереотип бачення, хто кому служить: влада громаді чи громада владі. Характерним вважаємо те, що найбільше розуміння ролі громадськості (10%) спостерігаємо в групі керівників/заступників керівників організацій.

Свідченням того, що державні службовці постійно потребують нових знань, під час виконання своїх обов’язків, є відповідь на запитання: “Що змушує Вас активізувати свій професійний розвиток?”. Варіант “усвідомлення необхідності” зустрічаємо у 48,7% респондентів (рис. 8). Отже, фактично половина державних службовців відчувають себе невпевнено та незахищено перед викликами сьогодення.

При аналізі відповідей різних груп респондентів було виявлено деякі відхилення. Так, у групі державних службовців віком до 31 року спостерігаємо домінування варіанта “бажання просунутися кар’єрною драбиною” – 44,8%. Це корелює з показниками групи державних службовців із стажем до 5 років, де варіанти “усвідомлення необхідності” і “бажання просунутися кар’єрною драбиною” набрали по 38,2%. Водночас, очевидним є те, що з віком/стажем вподобання змінюються. Так, у віковій групі 31 – 45 років частка тих, хто обрали “усвідомлення необхідності” (56,5%) більш, ніж вдвічі переважає тих, які

бажають “просунути кар’єрною драбиною” (27,1%), а у віковій категорії понад 45 років варіант “усвідомлення необхідності” взагалі набирає 71,4%.



Рис. 7. Хто має бути “генератором” саморозвитку держслужбовця

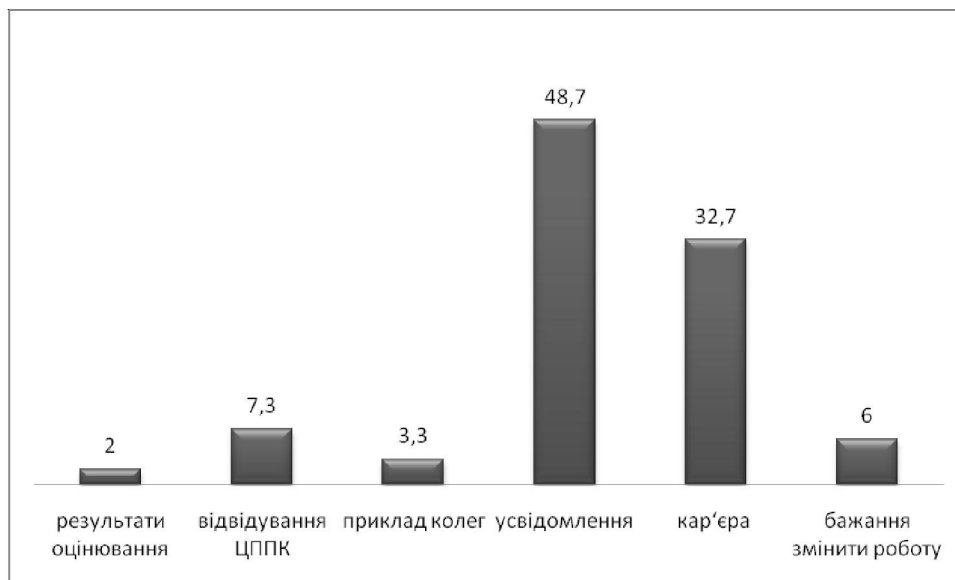


Рис. 8. Причини, що змушують держслужбовців активізувати саморозвиток, %

З огляду на зазначене вище, можемо зробити висновок про те, що метою молодого покоління державних службовців є швидке просування по кар’єрній драбині, що

стимулює їх своєю чергою оволодівати новими знаннями та технологіями у сфері управління. Такий мотиватор є доволі сильним, але без зворотної дії у формі отримання бажаного може перетворитися на демотиватор. Тому прагнення до саморозвитку молодих фахівців потрібно всіляко заохочувати та підтримувати з боку організації, розвиваючи таким чином у службовців впевненість у собі та значимість своєї діяльності для громади.

Надзвичайно цікавими виявились результати аналізу вибірки за категорією посад. Якщо у представників найнижчої VII-ї категорії посад основні відповіді майже не відрізняються від середніх показників по вибірці (52,8% – “усвідомлення необхідності”, 25% – “бажання просунути кар’єрною драбиною”), то представники наступної, VI-ї категорії, вже віддають перевагу кар’єрі – 41,3% проти 39,1%, які обрали “усвідомлення необхідності”. Ця цікава тенденція була розглянута нами під час роботи з фокус-групою і було зроблено висновок, що державні службовці, які доволі стрімко просунулись кар’єрною драбиною на один – два щаблі з оптимізмом ставляться до своїх подальших кар’єрних перспектив і вважають, що, якщо продемонструвати прогрес у своїх вміннях і навичках, то наступне підвищення не забариться. Водночас, 39,1%, тих, що “усвідомлюють необхідність”, це, як правило, ті керівники структурних підрозділів, які усвідомили, що наступне підвищення отримати буде значно важче від попереднього. Прикметним є й також те, що жоден представник V-ї категорії посад не обрав варіант “бажання змінити роботу”, хоча такий вибір зустрічаємо серед представників IV-ї категорії.

Не менш важливими вбачаємо результати аналізу вибірки за статтю. Так, якщо % чоловіків і жінок, які обрали варіант “усвідомлення необхідності” майже не відрізняється від загального за вибіркою (52 % – чоловіки, 47 % – жінки), то варіант “бажання просунути кар’єрною драбиною” жінки обирають частіше від чоловіків – 36% проти 26%. На нашу думку, це є свідченням позитивної тенденції до зростання ролі і авторитету жінок на державній службі і, зокрема, визнання їх професійних умінь і навичок.

Загалом передбачуваними є результати аналізу вибору відповіді “бажання змінити роботу” за різними категоріями респондентів. Так, в розрізі за рівнем посади, найбільше бажаних змінити роботу серед спеціалістів – 7,1%; у розрізі за категорією посади – серед представників категорії VII (13,9%); у розрізі за віком – серед держслужбовців віком понад 45 років (14,3%); у розрізі за стажем – серед держслужбовців віком зі стажем понад 45 років (33,3%).

Цікавою для нас була реакція опитаних щодо вибору “результати щорічного оцінювання”, адже лише 2% респондентів обрали такий варіант. Це суперечить твердженню Л. Пашко, що доцільність щорічного оцінювання творчої особистості кожного держслужбовця виникає й пояснюється випереджальним станом державного управління. Цей стан полягає в тому, щоб професійно зайняті в ньому люди завжди володіли інтелектуальним, творчим напруженням, сильним аналітичним і прогностичним мисленням. Л. Пашко переконана, що усвідомлення всіма рівнями сфери державного управління щорічного оцінювання чиновників як оцінювання реалізації кожним із них особистісного творчого потенціалу сприятиме запровадженню у цій важливій сфері державного управління сучасних технологій саморозвитку особистості “пересічного” держслужбовця, активізації його внутрішнього “я”, що автоматично сприятиме розкріпаченню його творчих можливостей та духовних здібностей як людини

адміністративної [12]. Ми погоджуємось із твердженням дослідниці, що в теорії щорічне оцінювання виконує функцію стимулювання з боку організації, службовець перебуваючи у стані стресу здійснює самоаналіз та самооцінку, що сприяє усвідомленню в потребі безперервного професійного розвитку на державній службі. Але, враховуючи той факт, що оцінювання на сьогодні із різних причин має здебільшого формалізований вияв, на практиці, що і засвідчують дані нашого дослідження, щорічне оцінювання не виконує свого прямого призначення, а саме за такими напрямками, як: регулярний контроль за проходженням державної служби та професійними досягненнями державних службовців, сприяння покращенню добору і розстановки кадрів, розвитку ініціативи і творчої активності державних службовців, визначенню їх потенціалу, потреб у підвищенні кваліфікації та особистому розвитку, плануванню кар'єри, вдосконаленню процесу планування та організації діяльності державних службовців та державних органів, виявлення організаційних проблем та оперативне реагування на них, аналіз посадових інструкцій.

Дещо ефективніше та більш індивідуалізовано використовується цей метод щодо стимулювання професійного саморозвитку на підприємствах в умовах ринкової економіки. А саме, методами визначення і фіксування потреб у професійному розвитку персоналу на підприємстві є атестація і підготовка індивідуального плану розвитку. Під час атестації співробітник обговорює з керівником перспективи свого професійного розвитку. Результатом обговорення перспектив є план індивідуального розвитку, який передається у відділ кадрів або відділ професійного розвитку. Зведені плани розвитку співробітників стають основою програми професійного розвитку персоналу організації [13]. Що ж до державних службовців, то цей метод обмежується складанням службової характеристики на державного службовця, який підлягає атестації, та проведенням переважно формальної співбесіди, яка не несе в собі ніякої мотивації.

Якравим свідченням незадовільного матеріального забезпечення державних службовців можемо вважати те, що у відповідь на запитання “Що потрібно для зростання ролі саморозвитку державного службовця?” 52,7% учасників дослідження обрали належну зарплату найкращим мотиватором саморозвитку (рис. 9). Тобто, матеріальний чинник залишається провідним серед усіх категорій та вікових груп держслужбовців. Водночас, ми бачимо кореляцію із відповідями на попереднє питання (“що змушує Вас активізувати свій професійний розвиток): у віковій групі 31 – 45 років ми знову спостерігаємо вищий інтерес до кар'єрного зростання, порівняно з іншими віковими групами (35%).

Водночас, потрібно відзначити, що у групі керівників/заступників керівників організації та представників IV категорії, вища від середньої за вибіркою частка тих, хто обрав варіант “Поліпшення умов праці” – 24% у керівників і 21,7% у представників IV категорії.

Що ж до питання, визначення фактора, який найбільше перешкоджає активному саморозвитку державних службовців, відповіді респондентів були майже пропорційно розділені між трьома варіантами, а саме: “відсутність фінансових можливостей” – 23,3%; відсутність часу – 26,7%; низька вмотивованість – 26,7% (рис. 10).

Водночас, можна зауважити певне протиріччя у відповідях респондентів. Зокрема, брак часу на саморозвиток 26,7% опитаних вказали як фактор, який найбільш перешкоджає активнішому розвитку, тоді як на попереднє питання опитувальника лише 5,3% зауважило, що для зростання ролі саморозвитку потрібне виділення певного часу в межах робочого дня, а решта віддали перевагу належній зарплаті та кар'єрному

зростанню. Напрошується висновок, що аргумент про відсутність часу для саморозвитку є не що інше, як самозахист невмотивованого працівника.

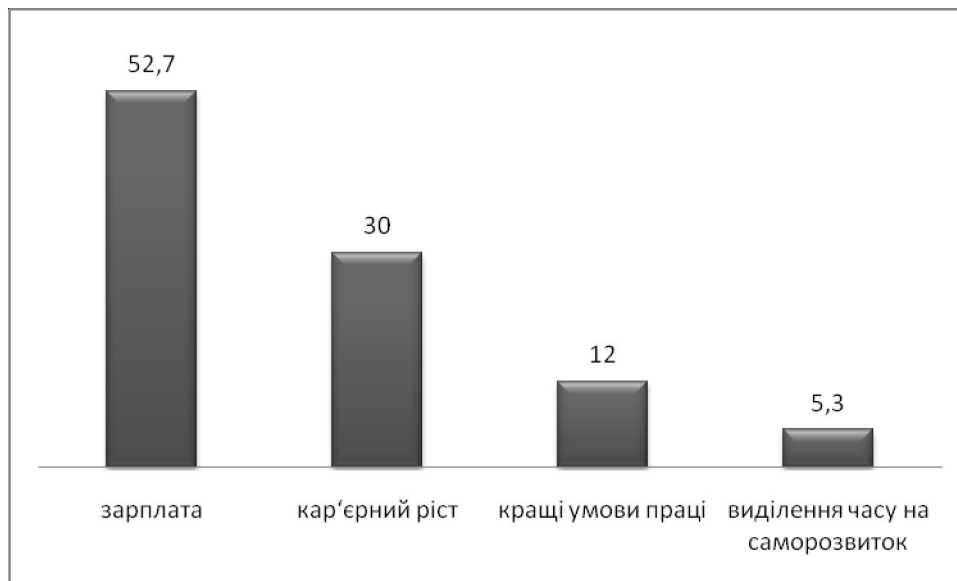


Рис. 9. Мотиви, які потрібні для зростання ролі саморозвитку, %



Рис. 10. Фактори, що перешкоджають саморозвитку, %

Також було з'ясовано, що у представників вікової категорії понад 45 років переважає відповідь "низька вмотивованість" – 42,9%. Та ж тенденція, хоча і дещо меншою мірою,

характерна керівникам/заступникам керівників організацій – 37,9% і представникам IV категорії – 34,8%. Дещо краща, але також загрозлива ситуація у “протилежних” сегментах вибірки – 32,7% державних службовців із стажем до 5 років і 31% державних службовців у віці до 31 року. Це є підтвердженням низки проблем, які раніше порушували інші дослідники державної служби, зокрема молоді фахівці не бачать перспективи розвитку, а їх старші колеги зіштовхнулись із професійним вигоранням [14, 15].

Результати дослідження підтвердили програмні робочі гіпотези та дозволили зробити такі висновки:

– сутність розбіжностей у поглядах та підходах на саморозвиток самих державних службовців та відображення цієї проблематики у працях науковців пов’язано з відірваністю науки від практики;

– невмотивованість державних службовців щодо професійного саморозвитку пов’язана з низьким рівнем матеріального забезпечення та наявністю утопічних можливостей просування кар’єрними щаблями державної служби;

– виявлено необхідність побудови індивідуального підходу до процесу саморозвитку персоналу державної служби з метою досягнення якісних зрушень в системі управління персоналом.

Література

1. Кошова Т. В. Професійний розвиток державних службовців на засадах самотренінгу [Електронний ресурс] : автореф. дис. на здоб. наук. ступ. к. н. з держ. упр. / Т. Кошова. — Дніпропетровськ, 2004. — Режим доступу : http://librar.org.ua/sections_load.php?s=economy_legal_science&id=2655&start=7.
2. Чорнобиль І. С. Організація праці державних службовців на сучасному етапі / І. С. Чорнобиль // Ефективність державного управління [Текст] : зб. наук. пр. — Вип. 35 / за заг. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. — Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2013. — С. 259—268.
3. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012 – 2020 роки [Електронний ресурс] : Указ Президента України № 45/2012 від 01.02.2012 р. — Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua>.
4. Про організаційно-нормативне забезпечення виховної роботи з особовим складом органів та підрозділів внутрішніх справ [Електронний ресурс] : Наказ Міністерства внутрішніх справ № 1458 від 25.11.2003 р. — Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua>.
5. Про затвердження Положення про наставництво в митній службі України [Електронний ресурс] : Наказ Державної митної служби України № 144 від 01.03.2011 р. — Режим доступу : <http://www.ligaweb.customs.gov.ua/lzch/ch/document/0F6A0BH9>.
6. Про організаційно-нормативне забезпечення виховної роботи з особовим складом органів та підрозділів внутрішніх справ...
7. Про затвердження Положення про наставництво в митній службі України...
8. Riccucci N. M. Personnel management in government: politics and process [Text] / N. M. Riccucci, K. C. Naff, J. M. Shafritz [and so on]. — 6th ed. — [S. p.] : CRC Press, 2007. — 575 p.
9. Быкова Е. С. Коучинг как социальная технология развития кадрового потенциала органов местного самоуправления / Е. С. Быкова // Теория и практика общественного развития [Электронный ресурс] : междунар. науч. журн. — 2011. — № 3. — Режим доступа : <http://www.teoria-practica.ru/-3-2011/sociologiya/bykova.pdf>.

10. Калашник Н. С. Самоосвіта державних службовців як об'єкт державного управління / Н. С. Калашник // Теорія та практика державного управління [Електронний ресурс] : зб. наук. пр. — 2011. — № 1(32). — Режим доступу : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2011-1/doc/1/06.pdf>.

11. Пашко Л. А. Професіоналізм державних службовців як основа антикорупційної професійної діяльності на державній службі / Л. А. Пашко // Суспільство. Держава. Управління. Право [Електронний ресурс] : наук. журн. — 2012. — № 1. — Режим доступу : http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/sdup/2012_1/11%20Pashko.pdf.

12. Пашко Л. А. Особистісний потенціал державного службовця як предмет щорічного оцінювання / Л. А. Пашко // Університетські наукові записки [Електронний ресурс] : Часопис Хмельницького університету управління та права. — 2007. — № 3. — Режим доступу : <http://www.univer.km.ua/visnyk/1362.pdf>.

13. Шамилева Э. Э. Обучение персонала и повышение квалификации как источник формирования конкурентных преимуществ компании / Э. Э. Шамилева, О. Л. Еременко // Экономика Крыма [Текст] : науч.-пр. журн. — № 24. — Симферополь : Таврич. нац. ун-т им. В. И. Вернадского, 2008. — С. 120—122.

14. Шевцова Ю. М. Методологічний аналіз шляхів оптимізації механізмів залучення молоді до державного управління в Україні / Ю. М. Шевцова // Державне управління: теорія та практика [Електронний ресурс]. — 2007. — № 1(5). — Режим доступу : <http://www.academy.gov.ua/ej/ej5/txts/07sjmduu.htm>.

15. Сіцінська М. Емоційне та професійне “вигорання” на державній службі / М. Сіцінська // Державне управління та місцеве самоврядування [Електронний ресурс] : зб. наук. пр. — 2009. — Вип. 1 (1). — Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dums/2009-01/Sicinska.pdf.

**I. Chornobyl,
O. Chornobyl**

STATE AND ISSUES OF THE PROFESSIONAL SELF-DEVELOPMENT OF PUBLIC SERVANTS AT PRESENT STAGE

The present state of the process of self-development of public servants using the representative survey of heads and servants of the authorities of both Lviv city and Lviv region are analyzed. The essence of contradictions between the views and approaches on the issues of self-development of public servants on the one hand and reflection of these issues in scientific works on the other hand is revealed. The necessity of developing individual approach to the process of self-development of the public service personnel with the aim to achieve positive shifts in the system of HR management of public institutions is ascertained.

Key words: self-development, professional self-development, public service, development, motivation, mentorship, coaching.