

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет кораблебудування
імені адмірала Макарова
Факультет економіки моря

Кафедра менеджменту



«Допущений до захисту»
Завідувач кафедри
Ігор СІРЕНКО
«__» _____ 2022р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти магістр

на тему: Управління кар'єрним розвитком державного службовця

Виконав: здобувач вищої освіти
6431мз групи

_____ **Віктор ТАРАНОВ**
(підпис) (ім'я, прізвище)

Керівник роботи:
доцент кафедри менеджменту,
канд.екон.наук, доцент
(посада, науковий ступень вчене звання)

_____ **Марина ВОЛОСЮК**
(підпис) (ім'я, прізвище)

Миколаїв – 2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет кораблебудування ім. адмірала Макарова
Факультет економіки моря

Кафедра менеджменту
 Галузь знань 07 Управління та адміністрування
 Спеціальність 073 Менеджмент
 Освітня програма – Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

гарант освітньої програми
 «Менеджмент організацій і
 адміністрування»

_____ Сергій СЕРГІЙЧУК
 « ____ » _____ 2022 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

Студенту _____ Таранову Віктору Миколайовичу _____
 (Прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: _____ Управління кар'єрним розвитком державного службовця _____

Керівник роботи: кандидат економічних наук, доцент Волосюк Марина Валеріївна _____
 Затверджені наказом ректора №1058-уч від «21» листопада 2022 року

2. Термін подання роботи: 10 грудня 2022 року _____

3. Вихідні дані по роботі: законодавчі та нормативні акти, наукова та монографічна література з даної проблематики, внутрішня інформація ГУ Держпродспоживслужби в Миколаївській області

4. Перелік питань, що належать до розробки (найменування розділів): 1. Теоретичні основи управління кар'єрним розвитком державних службовців; 2. Аналіз управління кар'єрним розвитком державних службовців у ГУ Держпродспоживслужби в Миколаївській області; 3. Удосконалення управління кар'єрним розвитком державних службовців ГУ Держпродспоживслужби в Миколаївській області; 4. Охорона праці та навколишнього середовища

5. Перелік презентаційних матеріалів: Мета і завдання дослідження; Об'єкт, предмет, наукова новизна дослідження; Складові кар'єрного розвитку державного службовця; Етапи управління кар'єрним розвитком державного службовця; Аспекти професійно-посадового розвитку державних службовців; Характеристика організаційно-функціональних основ діяльності ГУ Держпродспоживслужби в Миколаївській області; Аналіз системи управління персоналом у ГУ Держпродспоживслужби в Миколаївській області; Оцінка організації кар'єрного розвитку державного службовця у ГУ Держпродспоживслужби в Миколаївській області; Пропозиції щодо планування кар'єрного зростання державних службовців у ГУ Держпродспоживслужби в Миколаївській області; Компоненти управління кар'єрним зростанням у ГУ Держпродспоживслужби в Миколаївській області; Удосконалення інструментів управління кар'єрним розвитком державних службовців у ГУ Держпродспоживслужби в Миколаївській області; Розробка заходів з охорони праці у ГУ Держпродспоживслужби в Миколаївській області.

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Охорона праці та навколишнього середовища	Андрій МОЗГОВИЙ	05.10.2022	05.12.2022

7. Дата видачі завдання 20 вересня 2022 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення наукового керівника роботи	10.09	
2.	Вибір теми роботи та її узгодження її з науковим керівником	15.09	
3.	Складання попереднього плану роботи, узгодження його з науковим керівником	20.09	
4.	Збір статистичної інформації в термін проходження практики на базовому підприємстві (установі, організації)	05.10	
5.	Вивчення друкованих та електронних джерел, економічних реалій, методичних та наукових видань з теми роботи	12.10	
6.	Систематизація інформації та складання розгорнутого плану роботи, затвердження його науковим керівником	14.10	
7.	Розробка теоретичного розділу	22.10	
8.	Розробка аналітичного розділу	29.10	
9.	Розробка проектного розділу	07.11	
10.	Розробка четвертого розділу	10.11	
11.	Розробка вступу, висновків, списку використаної літератури та додатків	17.11	
12.	Редагування рукопису роботи магістра та ознайомлення з ним наукового керівника	30.11	
13.	Розробка проекту демонстраційного матеріалу та доповіді	05.12	
14.	Усунення зауважень наукового керівника та завершення роботи	08.12	
15.	Подання рукопису кваліфікаційної роботи, автореферату, презентаційного матеріалу на попередній захист	10.12	
16.	Подання роботи і автореферату рецензенту та отримання рецензії	12.12	
17.	Захист роботи перед атестаційною комісією	За графіком АК	

Студент Віктор ТАРАНОВ
(підпис)Науковий керівник Марина ВОЛОСЮК
(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРНИМ РОЗВИТКОМ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ.....	9
1.1. Кар'єрний розвиток в контексті державної служби.....	9
1.2. Етапи управління кар'єрним розвитком державного службовця.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРНИМ РОЗВИТКОМ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ У ГУ ДЕРЖПРОДСПОЖИВСЛУЖБИ В МИКОЛАЇВСЬКІЙ ОБЛАСТІ.....	26
2.1. Характеристика організаційно-функціональних основ діяльності ГУ Держпродспоживслужби в Миколаївській області.....	26
2.2. Аналіз системи управління персоналом у ГУ Держпродспоживслужби в Миколаївській області.....	32
2.3. Оцінка організації кар'єрного розвитку державного службовця у ГУ Держпродспоживслужби в Миколаївській області.....	36
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРНИМ РОЗВИТКОМ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ГУ ДЕРЖПРОДСПОЖИВСЛУЖБИ В МИКОЛАЇВСЬКІЙ ОБЛАСТІ.....	44
3.1. Пропозиції щодо планування кар'єрного зростання державних службовців у ГУ Держпродспоживслужби в Миколаївській області.....	44
3.2. Удосконалення інструментів управління кар'єрним розвитком державних службовців у ГУ Держпродспоживслужби в Миколаївській області.....	51
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА...	60
4.1. Характеристика та аналіз потенційно шкідливих і небезпечних виробничих факторів.....	60
4.2. Розробка заходів з охорони праці у ГУ Держпродспоживслужби в Миколаївській області.....	68
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76

ВСТУП

Актуальність теми. Умови воєнного стану ускладнюють характер службової діяльності, а високі громадські очікування висувають дедалі вищі вимоги до державних службовців щодо рівня професіоналізму, патріотизму, відповідальності, оперативності у виконанні службових обов'язків, прийнятті рішень тощо, що робить актуальним питання управління кар'єрним розвитком в державній службі та необхідним впровадження його елементів у щоденну діяльність роботи органів публічної влади.

Управління кар'єрним розвитком вимагає зусиль з боку державних органів та їх співробітників і, водночас, дає низку переваг як держслужбовцю, так і організації. Так, наприклад, для працівників це означає: потенційно вищий ступінь задоволеності своєю роботою, можливість професійного зростання та підвищення рівня життя; більш чітке бачення особистих професійних перспектив та вміння планувати інші сторони свого життя; можливість цілеспрямованої підготовки до майбутньої професійної діяльності; підвищення своєї конкурентоспроможності на ринку праці.

Для організації, кар'єра держслужбовця відображається у результатах діяльності державного органу через професійність та компетентність персоналу, тому важливим є заохочення службовця, сприяння йому в досягненні професійних та службових успіхів.

Управління кар'єрним розвитком державного службовця в сучасних умовах представляє собою вкрай важливу задачу, оскільки окремі характеристики, елементи, напрями цього процесу почали проявлятися впродовж останніх років з початком реформування та модернізації державної служби, що робить актуальним наше дослідження.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблемам управління кар'єрним розвитком в органах публічної влади приділялась увага багатьох вітчизняних фахівців і науковців, серед яких: Л. Біла-Тіунова, Г. Герман, А. Грищук, Ю. Губарева, Г. Додонова, Ю. Ковбасюк, О. Оболенський, С. Серьогін, Т. Соколова та інші. Крім того, окремі елементи процесу управління кар'єрним

розвитком ставали метою наукових пошуків таких вчених, як: О. Дикань, В. Дикань, І. Зварич, М. Зось-Кіор, Я. Качан, Т. Кусьмінська, О. Нагорічна, В. Олуйко та інші. Розглянувши погляди різних науковців, можемо зазначити, що управління кар'єрним розвитком все більше стає інструментом для досягнення ефективності та результативності діяльності державних органів.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних та удосконалення практичних аспектів щодо управління кар'єрним розвитком державного службовця.

Рух до окресленої мети обумовлює необхідність вирішення низки взаємопов'язаних **завдань**:

- розкрити сутність кар'єрного розвитку в контексті державної служби;
- охарактеризувати етапи управління кар'єрним розвитком державного службовця;
- охарактеризувати організаційно-функціональну основу діяльності ГУ Держпродспоживслужби в Миколаївській області;
- проаналізувати систему управління персоналом у ГУ Держпродспоживслужби в Миколаївській області;
- оцінити організацію кар'єрного розвитку державного службовця у ГУ Держпродспоживслужби в Миколаївській області;
- надати пропозиції щодо планування кар'єрного зростання державних службовців у ГУ Держпродспоживслужби в Миколаївській області;
- надати пропозиції щодо удосконалення інструментів управління кар'єрним розвитком державних службовців у ГУ Держпродспоживслужби в Миколаївській області;
- охарактеризувати та проаналізувати потенційно шкідливі та небезпечні виробничі фактори;
- дослідити заходи з охорони праці у ГУ Держпродспоживслужби в Миколаївській області.

Об'єктом дослідження є процес управління кар'єрним розвитком.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів управління кар'єрним розвитком державного службовця в органі влади місцевого рівня.

Методологічну основу дослідження становили методи наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо. Для розв'язання визначених завдань в кваліфікаційній роботі також застосовувались наступні методи: монографічний - при вивченні літературних джерел, практики управління; теоретичне узагальнення, порівняння та аналогії - для розкриття сутності понять «кар'єра», «кар'єрний розвиток»; абстрактно-логічний - для здійснення теоретичних узагальнень, формування висновків та обґрунтування нових гіпотез; статистичний - для збору, обробки та аналізу отриманої інформації; функціональної оцінки - для оцінки організації кар'єрного розвитку державного службовця у ГУ Держпродспоживслужби в Миколаївській області; причинно-наслідкових зв'язків - для визначення причин, які обумовлюють практичні дії у процесі планування кар'єрного зростання державних службовців; моделювання - для розробки моделі створення сприятливих умов для самоуправління кар'єрою у ГУ Держпродспоживслужби в Миколаївській області.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативні акти, наукова та монографічна література з даної проблематики, внутрішня інформація ГУ Держпродспоживслужби в Миколаївській області.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розвитку теоретичних положень щодо управління кар'єрним розвитком державного службовця.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що вони можуть бути використані в управлінській діяльності ГУ Держпродспоживслужби в Миколаївській області.

Структура й обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Повний обсяг роботи

79 сторінок, з них основний текст - 71 сторінка. Робота містить 7 таблиць, 16 рисунків. Список використаних джерел налічує 28 найменувань на 4 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРНИМ РОЗВИТКОМ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

1.1. Кар'єрний розвиток в контексті державної служби

Реформа державної служби [27], що поклала початок оптимізації системи центральних органів виконавчої влади, спрямована на усунення дублювання їх повноважень, забезпечення скорочення чисельності управлінського апарату та витрат на його утримання, підвищення ефективності державного управління, та забезпечення належного правового регулювання службово-трудова відносин державних службовців, набуває сьогодні особливої актуальності. У зв'язку з цим потрібне вдосконалення в рамках розпочатої реформи усієї системи державної служби. Насамперед це стосується визначення місця та ролі кар'єри державного службовця, зокрема як складової частини інституту державної служби.

Державна служба як професія є складовою соціальної та професійної структури суспільства. У той же час вона займає важливе місце у списку професій, оскільки також ґрунтується на суспільному поділі праці. Відповідно, державна служба розглядається як вид управлінської діяльності, при якому суб'єкт управління впливає на об'єкт управління, надаючи йому бажаного стану та параметрів. Елементами цього процесу є кілька етапів, які включають: постановку цілей та завдань, збирання інформації та її аналіз, обробку виявлених проблем, формування організаційної структури управління, розробку та прийняття управлінського рішення, оцінку ефективності рішення, забезпечення соціального та управлінського контролю.

Законом України «Про державну службу» [20] визначено, що «державна служба - це публічна, професійна, політично неупереджена діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави». «Державний службовець – це громадянин України, який займає посаду державної служби в органі

державної влади, іншому державному органі, його апараті (секретаріаті) (далі – державний орган), одержує заробітну плату за рахунок коштів державного бюджету та здійснює встановлені для цієї посади повноваження, безпосередньо пов'язані з виконанням завдань і функцій такого державного органу, а також дотримується принципів державної служби» [20]. Основні завдання та функції державної служби наведено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Основні завдання та функції державної служби [20]

Як вид професійної та соціально-економічної діяльності державна служба яскраво проявляється у системі професійних класифікацій. Так, зокрема, у класифікації видів економічної діяльності (КВЕД) визначено напрями діяльності, що входять до «загального державного управління». Тут містяться:

- діяльність у сфері законодавчої та виконавчої влади;

- управління та контроль фінансової діяльності,
- проведення політики в галузі загальних (цивільних) досліджень і розробок та пов'язаних з ними фондів;
- управління та функціонування служб економічного та соціального планування, а також статистичних служб на різних рівнях державного управління;
- управління кадровою службою, розробка та впровадження кадрової політики, методів оцінки, класифікації посад, опис посадових обов'язків;
- контроль за дотриманням правил державної служби;
- діяльність служб загального призначення, не пов'язана із виконанням окремих функцій у сфері державного управління,
- діяльність виборчих комісій.

Як бачимо, державна служба включає різні види професійної та соціально-економічної діяльності, більша частина яких відноситься до сфери державного управління. При цьому сам інститут державної служби формує досить чітку градацію системи управління за рівнями. У результаті формуються рівні управління, що реалізуються у системі державної служби у вигляді посад різних рівнів, рангів та категорій. В основі розстановки державних службовців за посадами лежить чітка процедура, що включає професійну кар'єру.

Основним чинником початку кар'єри на державній службі є посада, вона починається із заміщення державної посади, постійно має на меті заміщення державної посади вищого рівня, її результат визначається державною посадою.

Кар'єра державного службовця - явище динамічне та багатофункціональне. На нього, як і на будь-яке інше явище правової дійсності, впливає ряд факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що у свою чергу визначає специфіку його існування та функціонування. Це вимагає всебічного дослідження, розробки нового підходу до розуміння та усвідомлення його сутності, змісту, ролі та місця у забезпеченні функціонування держави, захисті прав і свобод

людини та громадянина, у формуванні громадянського суспільства, досягнення цілей демократичних інновацій, забезпечення економічного розвитку.

Кар'єра у державній службі – це просування шляхом зайняття вищої посади чи присвоєння вищого рангу. Важливою особливістю кар'єри державного службовця є те, що вона за своєю суттю є стратегічною, оскільки пов'язана з постійним рухом по службовим сходинкам. Як зазначає Г.Ю. Герман [2], «інститут проходження державної служби складається із організації підбору кадрів в управлінський апарат, здійснення переміщень працівників по службі, встановлення і реалізація засобів звільнення з державної служби. Кожний державний службовець проходить свій службовий шлях, тобто має свою індивідуальну кар'єру» [2, с.99].

Термін «кар'єра» має латинське походження (лат. «саггага» - «дорога»; «шлях»). У науковому дослідженні Л.Р. Білої-Тіунової [1] проведено ґрунтовний аналіз змістовного навантаження цього терміну. В його основу покладені різні характеристики, зокрема: кар'єра як «1) людська діяльність; 2) просування по службі; 3) становище в суспільстві; 4) майбутнє» [1, с.130]. Враховуючи усі аспекти поняття «кар'єра», зазначимо, що кар'єра в контексті державної служби – це правове просування державного службовця по державній службі з метою реалізації своїх інтересів та задоволення державних інтересів шляхом заміщення державної посади вищого рівня. «Реалізуючи своє індивідуально-суб'єктивне прагнення щодо досягнення певних службових сходинок, державний службовець виконує службово-владні повноваження від імені держави, для забезпечення реалізації завдань і функцій державної політики і задоволення при цьому свої власних кар'єрних інтересів» [1, с.135]. Тобто здійснення державним службовцем кар'єри поза межами державної діяльності є неможливим. Перехід до іншого виду діяльності означає припинення кар'єри державного службовця.

Серед дослідників управління персоналом можна зустріти різні погляди на класифікацію типів кар'єри. Більшість авторів дотримуються думки про те, що існує професійна та службова кар'єра. Ця класифікація добре підходить для системи державної служби, де вона вписується в нормативно-правове поле та

відповідає специфіці професійних відносин. Відповідно, професійна кар'єра – це факт становлення державного службовця кваліфікованим працівником, професіоналом своєї справи. Вона супроводжує його розвиток протягом усього життя та визначається проходженням протягом трудового життя різних стадій розвитку, до яких належать процеси навчання, вступ на службу, професійне зростання, збереження та розвиток індивідуальних професійних якостей, трудова кар'єра та вихід на пенсію. Цей вид кар'єри може реалізовуватися у різних органах влади, різних рівнях і може бути як спеціалізованим, так і з наданням різнобічного розвитку на різних сферах державної служби.

Службова кар'єра передбачає зміну офіційного статусу державного службовця, цей рух відбувається у рамках формальної структури організації. Чотири моделі службової кар'єри:

- вертикальна - перехід на інший рівень структурної ієрархії. Вона може бути висхідною або низхідною;
- горизонтальна - перехід в іншу функціональну сферу діяльності на тому самому рівні структурної ієрархії; розширення прав та обов'язків на існуючій посаді;
- ступінчаста - поєднує елементи горизонтальної та вертикальної кар'єри; просування співробітників здійснюється шляхом чергування вертикального та горизонтального зростання;
- доцентрована (прихована) – наближення службовця до керівництва організації; виявляється у зміні соціальної ролі державного службовця, включенні до еліти, зближенні з керівництвом, без обіймання високих посад.

Поняття кар'єри становить важливу складову кар'єрного розвитку, оскільки дозволяє державним службовцям займати посади різного рівня, піднімаючись вище в структурі управління. Зважаючи на це, наведемо ряд визначень поняття «кар'єрний розвиток» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Систематизація теоретичних підходів до сутності поняття «кар'єрний
розвиток»

№	Автори	Характеристика «кар'єрного розвитку»
1.	Кусьмінська Т.А.	«процес професійного зростання державних службовців»
2.	Зось-Кіор М.	«процес вибору, освоєння, адаптації та просування в професії»
3.	Дикань О.В., Дикань В.В., Глушенко Т.М.	«дії, які співробітник робить для реалізації свого плану і несе за це відповідальність»
4.	Соколова Т.А.	«розвиток людини і освоєння нею соціального простору (якщо йдеться про міжорганізаційну кар'єру) або просування людини в просторі конкретної організації (якщо розглядається внутрішньо організаційна кар'єра)»
5.	Олуйко В.М., Примуш Р.Б.	«діяльність службовця, спрямована на оптимальне використання своїх сильних сторін та послаблення слабких сторін через усвідомлений процес набуття професіоналом готовності до виявлення та утвердження власної життєвої й професійної позиції у щоденній діяльності на державній службі»

* Складено на основі [6; 9; 13; 15; 25]

На нашу думку, варто розрізняти дефініції «кар'єра» і «кар'єрний розвиток» в контексті державної служби. Кар'єрний розвиток можливе лише за наявності у самого державного службовця прагнення до просування по службі (рис. 1.2). Кар'єрний розвиток, на відміну від кар'єри (яка, згідно Т.А. Соколової [26] може бути як процесом, так і результатом певної діяльності), слід розглядати з погляду процесу. Адже розвиток – це процес, який може набувати різних форм і передбачає рух уперед, отримання певних переваг як у професійному, так і в

статусному, матеріальному та інших аспектах. Іншими словами, кар'єрний розвиток – це розвиток людини та освоєння ним соціального простору (якщо ми говоримо про зовнішню організаційну кар'єру) або просування людини у просторі конкретної організації (якщо ми розглядаємо внутрішню організаційну кар'єру). Причому кар'єрний розвиток постає «як використання набутого культурного, освітнього, професійного капіталу у професійної діяльності» [26, с.139].

Не менш важливим фактором є здатність владного органу, в якому працівник обіймає посаду, забезпечити необхідні умови для професійного вдосконалення та просування по службі.

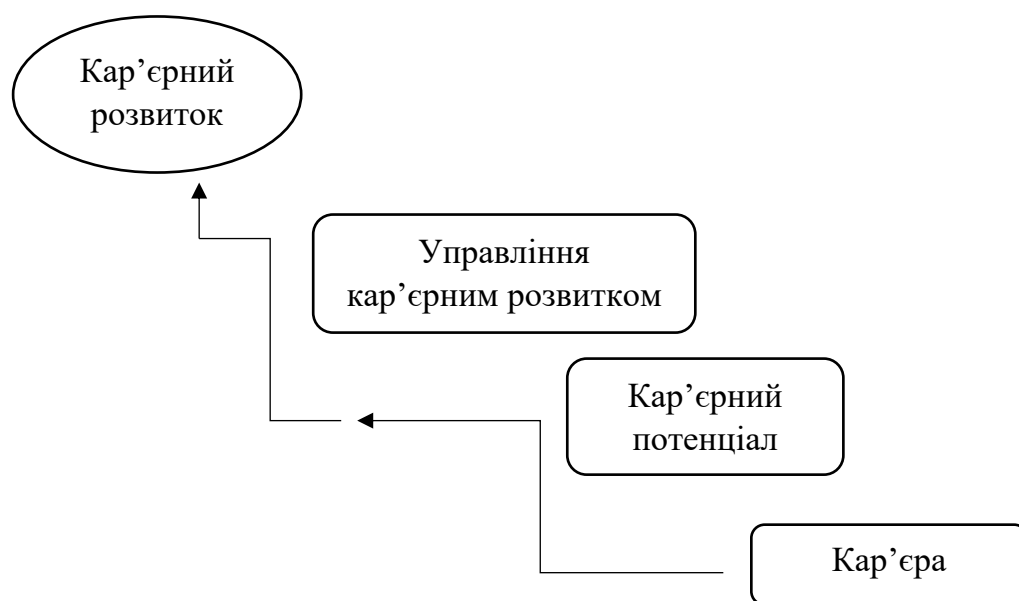


Рис. 1.2. Складові кар'єрного розвитку державного службовця [Складено автором]

Сучасний стан розуміння «кар'єрного розвитку» дозволяє осмислити не тільки правовий рух державного службовця службовими сходами, а й визначити вплив на цей процес кар'єрного потенціалу людини та умов, що створені в організації для професійного вдосконалення та просування по службі.

Як наголошує Т.А. Соколова [25], «поняття «кар'єрний потенціал державного службовця» базується на трьох складових:

- професійно-кваліфікаційна складова - сукупність формальних показників рівня придатності людини до професійної діяльності: фактичний вік; вік початку управлінської діяльності; загальний трудовий стаж; рівень посади на даний час; досвід діяльності; стаж роботи на державній службі; результативність діяльності; швидкість кар'єри;
- мотиваційно-поведінкова складова - психологічна характеристика можливості подальшого кар'єрного розвитку державного службовця, потреби в кар'єрному просуванні; свідчить про наявність у державного службовця характеристик, які визначають його мотиви діяльності на державній службі, емоційно-вольові та лідерські якості;
- акмеологічна складова - наявність у державного службовця особових характеристик, що визначають його націленість на розвиток власного потенціалу, реалізацію в професійній діяльності та досягнення в цій сфері якомога більш високих результатів» [25, с.87].

В. Олуйко та Р. Примуш [15] визначили взаємопов'язані елементи кар'єрного потенціалу, зокрема «психофізіологічний стан, професійно-кваліфікаційний потенціал, морально-мотиваційний потенціал, творчий потенціал, комунікативний потенціал, лідерський потенціал, асертивність, адміністративний потенціал, гнучкість, розвиток» [15, с.366].

Тобто кар'єрний потенціал державного службовця розглядаємо як його свідоме уявлення про свої сильні та слабкі сторони і націленість на професійний розвиток. У зв'язку з таким розумінням визначимо принципи кар'єрного розвитку:

- «принцип безперервності – жодне із досягнутих завдань в кар'єрі не може визнаватися остаточним чи служити приводом для зупинення «кар'єрного маршруту»;
- принцип усвідомленості – будь-яка кар'єрна дія має бути осмисленою та здійснюватися відповідно до індивідуальної мети;
- принцип співвимірюваності – швидкість кар'єрного просування повинна поєднуватися із загальним особистим розвитком;

- принцип маневрування – рух кар'єрним маршрутом на високій швидкості неминуче спричиняє руйнівні зіткнення;
- принцип економічності – уміння розподіляти сили та співвідносити свої кар'єрні устремління з реальними можливостями;
- принцип помітності – державний службовець, який дотримується цих принципів, має бути поміченим» [15, с.367].

Управління кар'єрним розвитком – складна, комплексна, багатофакторна діяльність. З одного боку воно передбачає поступальний рух особи у системі державної служби, що відбувається на основі умов, визначених чинним законодавством (посадовий аспект). Одним із практичних результатів управління кар'єрним ростом працівників системи державної служби є перерозподіл працівників як між окремими посадами у структурах організацій, так і в системі державної служби відповідно до потреб виконавців у різних сферах роботи.

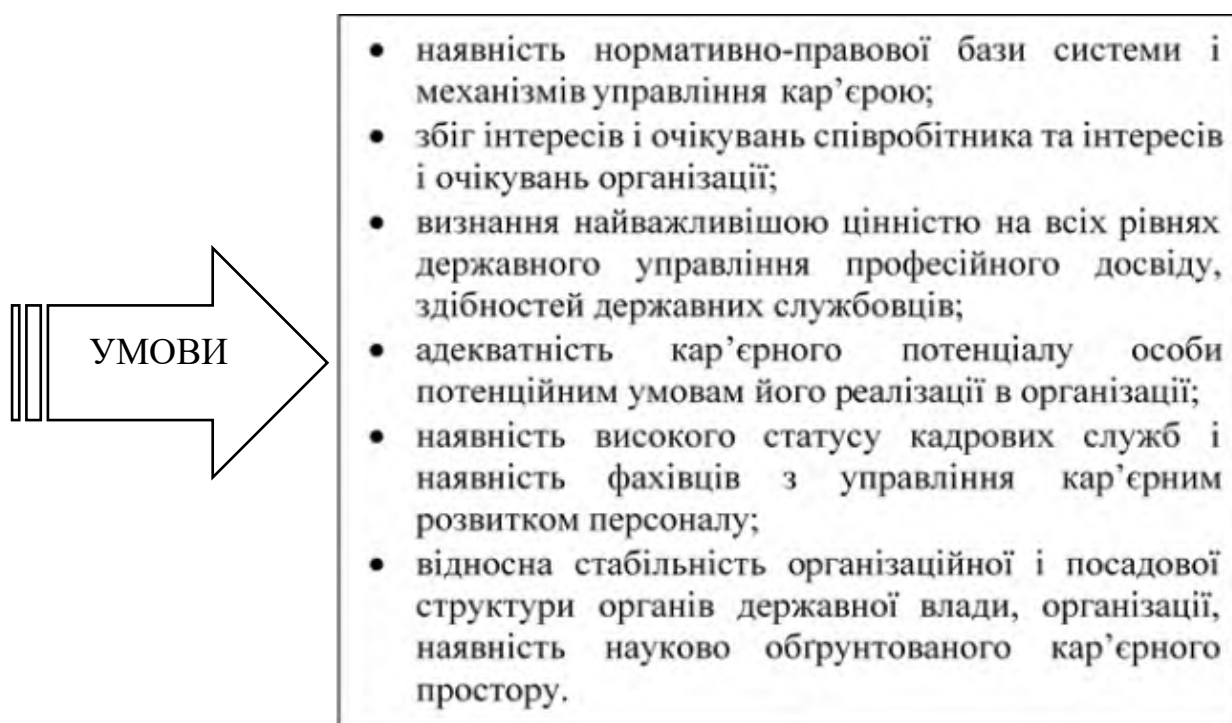


Рис. 1.3. Умови управління кар'єрним розвитком державного службовця [7]

З іншого боку, управління кар'єрним розвитком передбачає якісні зміни професійних характеристик державного службовця, до яких належать

професійні знання, уміння, навички, досвід, особисті якості тощо (професійний аспект). Практичним результатом цього є формування професійного штату державних службовців, здатних виконувати складні державно-управлінські завдання високому рівні.

Умови управління кар'єрним розвитком наведені на рис. 1.3.

Таким чином, процес кар'єрного розвитку у сфері державної служби має бути спрямований не лише на забезпечення принципу професіоналізму на державній службі, він має сприяти професійному розвитку кадрів державної служби, забезпечуючи цим збіг інтересів та очікувань працівників та органу державного управління, і як наслідок - підвищення ефективності системи державного управління.

1.2. Етапи управління кар'єрним розвитком державного службовця

Процес управління кар'єрним розвитком державного службовця включає комплекс організаційно-управлінських, соціально-психологічних, економічних і морально-етичних ресурсів, методів впливу на його розвиток, а також просування по службі. У межах цього механізму мають комплексно використовуватися такі методи як: закріплення умов, вимог до розвитку та просування державних службовців у посадових інструкціях, статуті державної установи; створення корпоративної культури, що винагороджує кар'єрні устремління як самовираження та засуджує кар'єризм, як орієнтацію на просування заради отримання благ (зовнішніх атрибутів влади, привілеїв) за будь-яку ціну; матеріальне та грошове стимулювання кар'єрного зростання. Процес управління кар'єрним розвитком має бути результатом взаємодії системи та механізму і включати послідовність дій, спрямованих на досягнення цілей розвитку, відбору та просування державних службовців у рамках організаційного середовища: постановку цілей, аналіз реальної ситуації, виявлення проблем (невідповідність бажаного і дійсного) і планування та

реалізацію дій щодо їх конструктивного рішення. Крім того, управління кар'єрним розвитком має пронизувати решту елементів (функції, технології) системи управління персоналом державної служби в цілому.

Етапи управління кар'єрним розвитком державного службовця представлені на рис. 1.4.

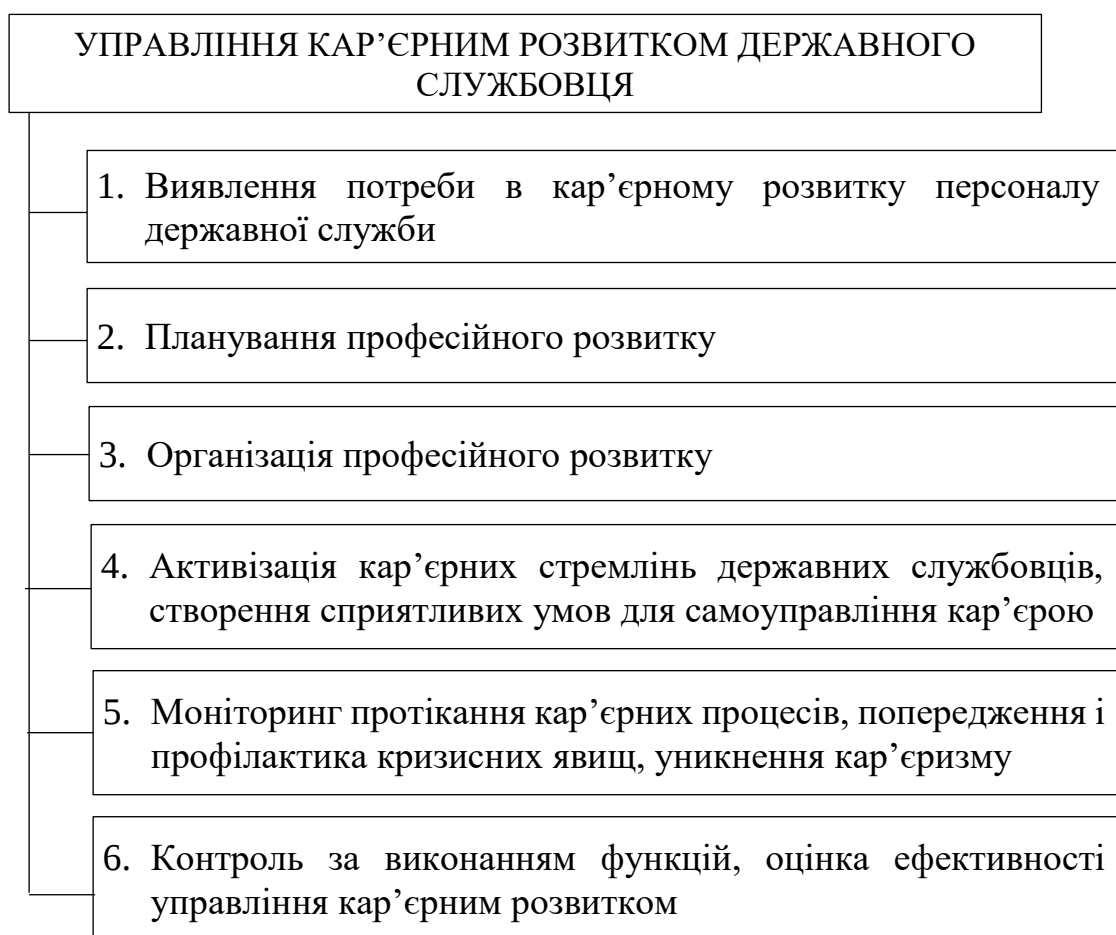


Рис. 1.4. Етапи управління кар'єрним розвитком державного службовця

Виявлення потреби в професійно-посадовому розвитку кадрів державної служби визначається обставинами, які необхідно враховувати у практиці управління службовою (посадовою) кар'єрою кадрів (рис. 1.5).

Професійний-посадовий розвиток кадрів державної служби відбувається у специфічних умовах, і саме ці умови визначають специфіку, зміст та труднощі роботи з кадрами державної служби. Їх не можна не враховувати, оскільки, маючи своє походження та причини існування, вони можуть звести нанівець усі

зусилля щодо професійно-посадового розвитку державних службовців. До них належать: «професіоналізм персоналу; структура мотивації персоналу, що надходить або перебуває на державній службі; тимчасова обмеженість циклу активного професійного життя людини та постійна потреба організації у забезпеченні її розвитку» [5, с.158].



Рис. 1.5. Аспекти професійно-посадового розвитку державних службовців [5]

Другий етап управління кар'єрним зростанням (рис. 1.4) полягає у плануванні засобів індивідуального професійного розвитку та просування державного службовця, які мають бути включені до плану кар'єрного зростання. Цей план може бути складений з перспективою на 3-5 років з призначення державного службовця посаду.

«План кар'єрного розвитку - це документ, у якому представлено варіант (варіанти) професійного розвитку та посадового підвищення державного службовця в організації. Він має включати положення плану професійного розвитку державного службовця та назви посад, у разі призначення на які працівники можуть пройти стажування й тимчасово виконувати посадові обов'язки інших працівників, а також заплановані призначення та необхідні для цього заходи з його професійного розвитку» [13, с.131].

Основою планування кар'єри є «кар'єрограма, яка повинна розроблятися на 5-10 років та містити зобов'язання керівництва щодо просування працівника та зобов'язання працівника щодо підвищення рівня освіти, кваліфікації, професійної майстерності» [12, с.168].

О.С. Нагорічна [14] пропонує універсальну модель кар'єрограми, при чому зазначається, що «планування кар'єри більш як на 1-3 роки мінімізує можливість досягнення поставленої мети» (рис. 1.6).



Рис. 1.6. Універсальна модель кар'єрограми державного службовця як основа планування кар'єрного розвитку [14]

Як відмічає І. Зварич [8], «планування професійної кар'єри не створює нових вакансій і не є гарантією просування по службі або одержання нового призначення. Але воно сприяє індивідуальному розвитку і професійному зростанню працівника, підвищує його значимість для державної установи і забезпечує відповідність кваліфікації персоналу новим можливостям, які можуть виникнути в майбутньому» [8, с.209].

Планування кар'єрним розвитком вимагає додаткових зусиль від працівника та органу влади, до яких належать:

- надання службовцю можливості професійного зростання, забезпечення вищого рівня життя;
- більш чітке визначення індивідуальних професійних перспектив працівника;
- можливість цілеспрямованої підготовки до майбутньої професійної діяльності;
- підвищення конкурентоспроможності державного службовця.

О.В. Дикань та інші [6] зазначають, що «основна відповідальність за планування та розвиток власної кар'єри лежить на працівнику. Керівник органу управління виступає наставником працівника. Його підтримка необхідна для успішного кар'єрного зростання, оскільки він розпоряджається ресурсами, управляє процесом організації всієї діяльності трудового колективу. Служби управління персоналом відіграють роль консультантів та організаторів процесу кар'єрного зростання співробітників. Вони прагнуть сформувати зацікавленість співробітників у розвитку кар'єри» [6, с.175].

Невід'ємним елементом у плануванні кар'єри працівника є діяльність служби управління персоналом. У 2016р. наказом Національного агентства України з питань державної служби затверджено Типове положення про службу управління персоналом державного органу [28]. Завданнями служби управління персоналом є:

- «1) реалізація державної політики з питань управління персоналом у державному органі;
- 2) забезпечення здійснення керівником державної служби своїх повноважень з питань управління персоналом;
- 3) забезпечення організаційного розвитку державного органу;
- 4) добір персоналу державного органу;
- 5) прогнозування розвитку персоналу, заохочення працівників до службової кар'єри, підвищення рівня їх професійної компетентності;

6) здійснення аналітичної та організаційної роботи з кадрового менеджменту;

7) організаційно-методичне керівництво та контроль за роботою з персоналом у підпорядкованих територіальних органах;

8) документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення» [14, с.21].

Третій етап управління кар'єрним зростанням (рис. 1.4) полягає безпосередньо у організації кар'єрного розвитку.

Як зазначає Я.В. Качан [10], «організація кар'єрного розвитку публічних службовців охоплює такі складові:

- професійний підбір на вакантні посади;
- поділ і кооперування праці;
- регламентування посадових обов'язків;
- організацію робочих місць;
- обслуговування робочих місць;
- забезпечення належних умов праці
- раціоналізація трудових процесів і процедур;
- стимулювання ефективної діяльності» [10, с.71].

Активізація кар'єрних стремлінь державних службовців, створення сприятливих умов для самоуправління кар'єрою (рис. 1.4). Самоорганізація працівника відіграє важливу роль в управлінні кар'єрою. Для успішного кар'єрного зростання важлива як успішна робота органів управління, а й особиста ініціатива працівника. Знання свого інтересу, своїх здібностей та можливостей є відправною точкою у службовій кар'єрі.

Самоосвіта - це цілеспрямована систематична пізнавальна діяльність, що орієнтується на збільшення можливостей особистості професійного кар'єрного розвитку і самовдосконалення. Вона передбачає:

- планування державними органами та установами процесу самоосвіти;

- безпосереднє вивчення та засвоєння персоналом інформаційних та навчальних матеріалів;
- оцінка рівня підготовки, досягнутого в процесі самоосвіти.

П'ятий етап управління кар'єрним розвитком (рис. 1.4) полягає у моніторингу протікання кар'єрних процесів, попередження і профілактика кризових явищ, уникнення кар'єризму.

Моніторинг кар'єрного розвитку державних службовців – це систематичний процес, за допомогою якого служба управління персоналом та керівники (усі зацікавлені сторони) отримують регулярні відгуки про рух (прогрес чи регрес) щодо досягнутих цілей і завдань державним службовцем.

Контроль за виконанням функцій, оцінка ефективності управління кар'єрою на основі визначеної системи показників (рис. 1.4) є шостим етапом процесу управління кар'єрним розвитком державного службовця.

Формування високопрофесійних кадрів державних службовців, здатних вирішувати загальнодержавні завдання, є нині актуальним завданням для керівництва державною установою.

Висновки до Розділу 1

Кар'єра в контексті державної служби – це правове просування державного службовця по державній службі з метою реалізації своїх інтересів та задоволення державних інтересів шляхом заміщення державної посади вищого рівня. На нашу думку, варто розрізняти дефініції «кар'єра» і «кар'єрний розвиток» в контексті державної служби. Кар'єрний розвиток можливе лише за наявності у самого державного службовця прагнення до просування по службі.

Державний службовець повинен усвідомлювати кінцеву мету, бачити шляхи до цієї мети, усвідомлювати свій статус висококваліфікованого фахівця, якому держава делегувала свої повноваження та який несе відповідальність за дії, здійснення яких призведе чи не призведе до наміченої мети. Для цього у державного службовця має бути відповідний кар'єрний потенціал, під яким розуміються приховані можливості, влада та сила державного службовця, які

можна (і потрібно) використати для забезпечення високої ефективності органу державного управління та його дієздатності. успішно просуватися службовими сходами.

Не менш важливим фактором є здатність владного органу, в якому працівник обіймає посаду, забезпечити необхідні умови для професійного вдосконалення та просування по службі.

Управління кар'єрним розвитком - це комплексний процес, що містить наступні етапи: виявлення потреби в кар'єрному розвитку персоналу державної служби; планування професійного розвитку; організація професійного розвитку; активізація кар'єрних стремлінь державних службовців, створення сприятливих умов для самоуправління кар'єрою; моніторинг протікання кар'єрних процесів, попередження і профілактика кризових явищ, уникнення кар'єризму; контроль за виконанням функцій, оцінка ефективності управління кар'єрним розвитком.

Усі етапи управління кар'єрним розвитком людини полягають у тому, що з дня прийняття працівника до організації до передбачуваного звільнення з роботи необхідно організувати планомірне горизонтальне і вертикальне просування працівника за системою посад. Державний службовець повинен знати не лише свої короткострокові та довгострокові перспективи, а й яких показників він має досягти, щоб розраховувати на просування по службі. Управління кар'єрним розвитком дозволяє домогтися відданості працівника інтересам організації, підвищити продуктивність праці, знизити плинність кадрів і найповніше розкрити людські здібності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРНИМ РОЗВИТКОМ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ У ГУ ДЕРЖПРОДСПОЖИВСЛУЖБИ В МИКОЛАЇВСЬКІЙ ОБЛАСТІ

2.1. Характеристика організаційно-функціональних основ діяльності ГУ Держпродспоживслужби в Миколаївській області

Державна служба України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів (Держпродспоживслужба) утворена у 2014р на базі Державної ветеринарної та фітосанітарної служби і приєднанням до Служби, що утворилася, Державної інспекції з питань захисту прав споживачів і Державної санітарно-епідеміологічної служби, згідно Постанови Кабінету Міністрів України № 442-2014-п [23].

«Державна служба України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів (Держпродспоживслужба) є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України та який реалізує державну політику у галузі ветеринарної медицини, сферах безпечності та окремих показників якості харчових продуктів, карантину та захисту рослин, ідентифікації та реєстрації тварин, санітарного законодавства, попередження та зменшення вживання тютюнових виробів та їх шкідливого впливу на здоров'я населення, метрологічного нагляду, ринкового нагляду в межах сфери своєї відповідальності, насінництва та розсадництва (в частині сертифікації насіння і садивного матеріалу, охорони прав на сорти рослин), державного контролю за додержанням законодавства про захист прав споживачів і рекламу в цій сфері» [23].

ГУ Держпродспоживслужби в Миколаївській області виконує функції згідно нормативно-правової бази, визначеної Конституцією України, законами України, актами Кабінету Міністрів України, наказами Прем'єр-міністра,

міністерств, наказами Державної служби України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів, актами місцевих органів законодавчої та виконавчої влади, а також окремими положеннями (рис. 2.1).

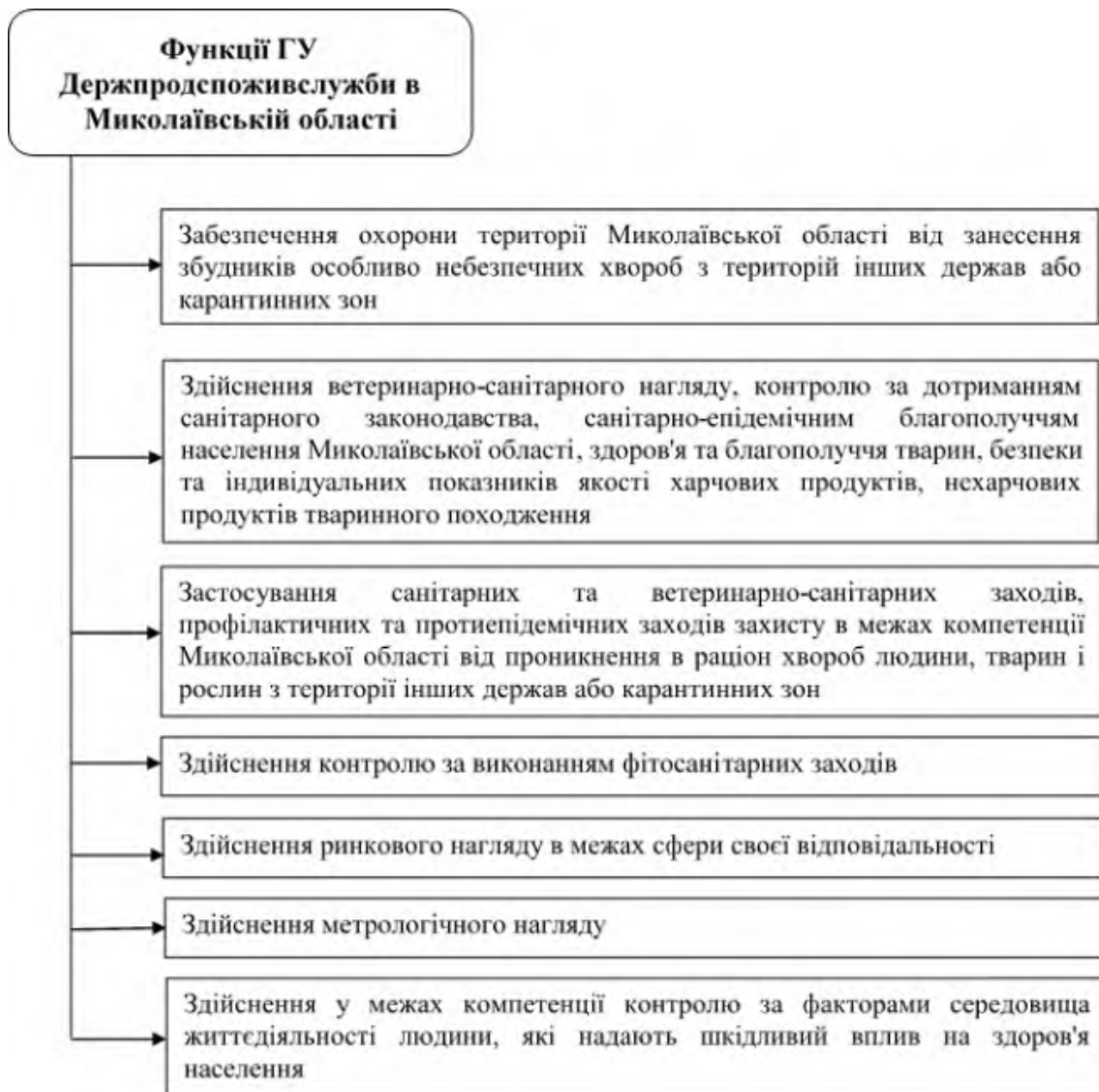


Рис. 2.1. Основні функції ГУ Держпродспоживслужби в Миколаївській області

Отже, головна мета діяльності організації (рис. 2.1) – реалізація функцій Державної служби України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів в межах Миколаївської області. Головне управління Держпродспоживслужби в Миколаївській області у межах своєї повноважень

видає накази організаційно-розпорядчого характеру. Організаційна структура установи представлена на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Організаційна структура управління ГУ Держпродспоживслужби в Миколаївській області [Складено на основі внутрішньої інформації ГУ Держпродспоживслужби в Миколаївській області]

Головне управління очолює начальник, який призначається на посаду Головою Державної служби України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів за погодженням з Міністром аграрної політики та продовольства України та головою відповідної місцевої державної адміністрації та звільняється з посади за рішенням Голови Державної служби України з питань безпечності харчових продуктів та захисту. Начальник Головного управління здійснює загальне керівництво, несе відповідальність за організацію та результати діяльності установи.

Частина функцій начальника безпосередньо пов'язані з управлінням персоналом. Так, серед інших, до функцій начальника Головного управління входить:

- добір кадрів, оцінка результатів службової діяльності державних службовців;
- організація роботи з навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників;
- призначення на посади та звільнення з посад у встановленому законодавством порядку державних службовців та співробітників Головного управління, а керівників структурних підрозділів – за погодженням з Державною службою України з питань безпечності харчових продуктів та захисту;
- присвоєння їм звань державних службовців;
- прийняття рішень про їх заохочення та притягнення до дисциплінарної відповідальності у порядку, встановленому законодавством;
- клопотання на ім'я Глави Держпродспоживслужби з питання про присвоєння звань державних службовців його заступникам, а також про заохочення та притягнення їх до відповідальності;
- внесення пропозицій щодо чисельності працівників Головного управління;
- розподіл обов'язків між заступниками;

- затвердження положень про структурні підрозділи Головного управління та посадових інструкцій працівників та ін.

Як бачимо, частина функцій начальника установи пов'язана з кар'єрним розвитком державних службовців. Це проявляється у вигляді присвоєння звань та розрядів, призначення на посади, прийняття рішень про заохочення та стягнення.

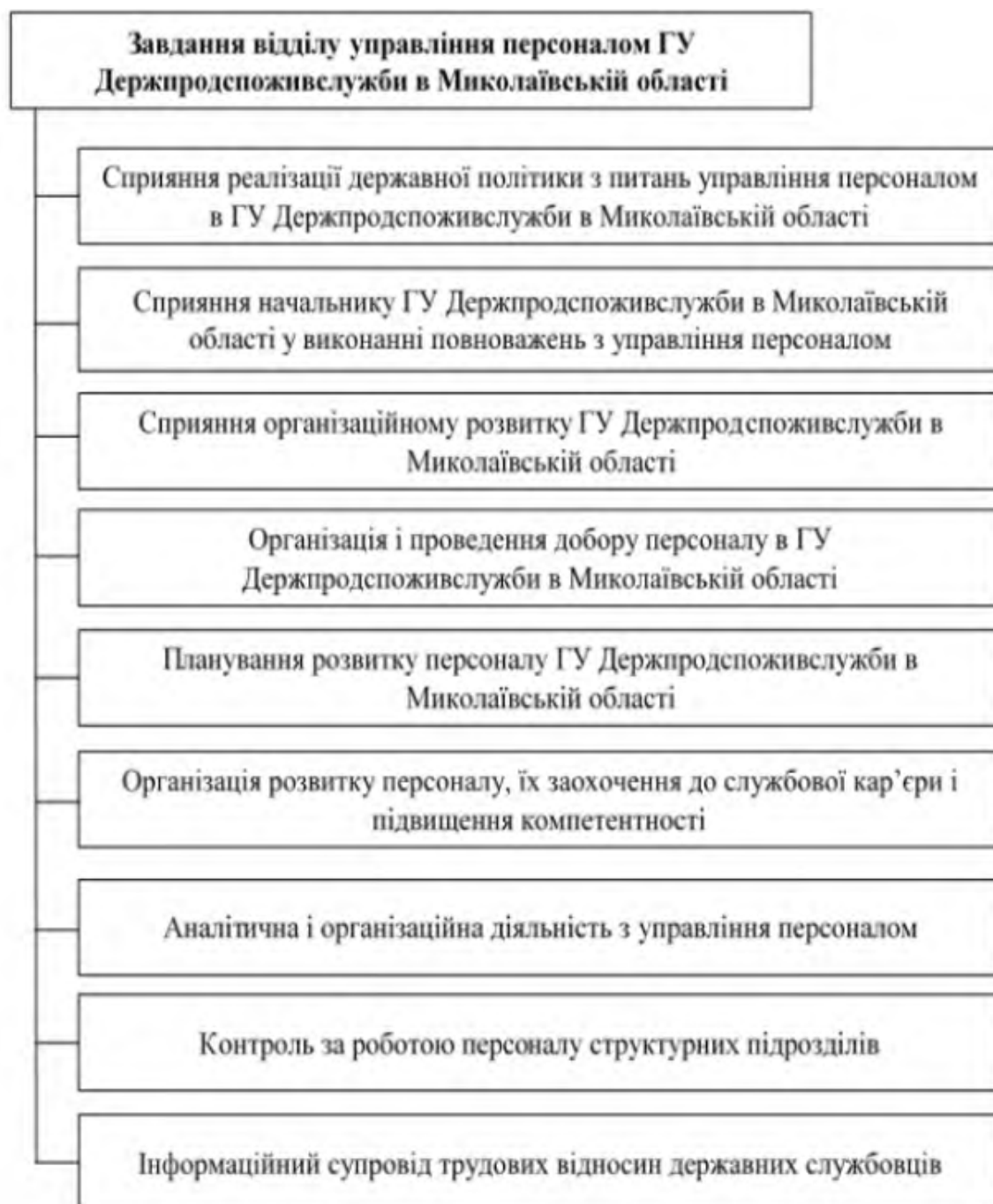


Рис. 2.3. Основні завдання відділу управління персоналом ГУ Держпродспоживслужби в Миколаївській області

Однак, якщо ключові функції в цьому аспекті зосереджені в руках керівника, то більшість технічних аспектів управління персоналом, у тому числі процеси, пов'язані з управлінням кар'єрним розвитком, зосереджені у відділі управління персоналом - внутрішньому відділі ГУ Держпродспоживслужби в Миколаївській області. До складу відділу входять два відділи - відділ кадрової роботи та відділ кадрової роботи територіальних структурних підрозділів. Основні завдання відділу управління персоналом представлені на рис. 2.3.

З метою виконання своїх обов'язків працівники відділу управління персоналом ГУ Держпродспоживслужби в Миколаївській області виконують свої функції, визначені у положенні. Серед ключових функцій цієї категорії - організація процесів із керування персоналом. Вона реалізується у вигляді взаємодії з керівником установи. При цьому працівники відділу не ухвалюють рішення, а формують його, обґрунтовують, а також аргументують. Рішення щодо кадрової політики приймається безпосередньо начальником відділу. Начальник відділу також контролює розробку посадових інструкцій, що затверджуються начальником ГУ Держпродспоживслужби в Миколаївській області.

Крім перерахованого вище, значна частина завдань відділу управління персоналом пов'язана з кар'єрним розвитком державних службовців. Так, начальник відділу приймає документи від кандидатів на заміщення вакантних посад державної служби категорій «Б» і «В», перевіряє їх, повідомляє про результати перевірки, вносить на розгляд конкурсної комісії, а також здійснює низку інших функцій, пов'язаних із конкурсним відбором.

Крім технічної роботи, значне коло завдань начальника відділу пов'язані з підвищенням професійно-технічного рівня працівників. В рамках даного спектру роботи він планує професійну підготовку державних службовців, визначає потребу у навчанні та підвищенні кваліфікації працівників, спільно з державними службовцями формує індивідуальну програму підвищення рівня професійної компетентності за результатами оцінки його службової діяльності.

До обов'язків начальника відділу управління персоналом входить також обліково-аналітична функція, в рамках якої він систематизує інформацію про

професійний рівень державних службовців, про їх досягнення тощо. В обов'язки начальника відділу також входить нагородження державних службовців державними нагородами, відомчими заохочувальними нагородами тощо.

2.2. Аналіз системи управління персоналом у ГУ Держпродспоживслужби в Миколаївській області

Проаналізуємо систему управління персоналом у ГУ Держпродспоживслужби в Миколаївській області за ключовими показниками кадрового забезпечення (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Кадрове забезпечення Головного управління Держпродспоживслужби у Миколаївській області*

Показники	2020	2021	2022
Середньооблікова кількість державних службовців	205	210	204
Кількість ставок (за штатним розписом)	245	245	245

* Складено на основі внутрішньої інформації ГУ Держпродспоживслужби в Миколаївській області

Як показують дані табл. 2.1, станом на 01.11.2022р. організація укомплектована державними службовцями на 83%. У ГУ Держпродспоживслужби в Миколаївській області працює 204 особи із таким статусом, що майже на 3% менше, ніж у 2021 році та на 0,5% менше, ніж у 2020 році.

Формування стабільних висококваліфікованих трудових колективів - це один з основних напрямів використання трудових ресурсів. Висока плинність кадрів знижує ефективність роботи організації, оскільки витрати на залучення нових співробітників вищі, ніж вивчення причин і зниження плинності кадрів.

Проведемо аналіз внутрішньої та зовнішньої плинності кадрів серед державних службовців у ГУ Держпродспоживслужби в Миколаївській області (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Дослідження плинності кадрів у Головному управлінні
Держпродспоживслужби у Миколаївській області*

Показники	2020	2021	2022
Середньооблікова кількість державних службовців	205	210	204
Чисельність працівників, що звільнилися	6	16	6
Чисельність державних службовців, що змінили робочі місця всередині установи	2	2	0

* Складено на основі внутрішньої інформації ГУ Держпродспоживслужби в Миколаївській області

За даними табл. 2.2 розрахуємо коефіцієнти внутрішньоорганізаційної та зовнішньої плинності кадрів. «Коефіцієнт зовнішньої плинності кадрів - відношення числа звільнених працівників організації, що вибули за даний період з причин плинності до середньооблікової чисельності за той же період» [4, с.114]. Коефіцієнт внутрішньоорганізаційної плинності кадрів - відношення числа переміщених працівників в межах організації (підвищення по службі) до середньооблікової чисельності за той же період. Розрахуємо ці коефіцієнти для досліджуваної організації (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Розрахунок коефіцієнтів плинності кадрів у Головному управлінні
Держпродспоживслужби у Миколаївській області

Коефіцієнти	2020	2021	2022
Коефіцієнт зовнішньої плинності кадрів	3%	7,6%	3%
Коефіцієнт внутрішньоорганізаційної плинності кадрів	1%	1%	0

За даними табл. 2.3 у 2022 році, так само, як і у 2020 році, в Головному управлінні Держпродспоживслужби у Миколаївській області спостерігаємо природню зовнішню плинність кадрів (норма в межах 3-5% на рік від чисельності державних службовців). У минулому 2021 році зовнішня плинність кадрів перевищує норматив і становить 7,6% від чисельності державних службовців. Коефіцієнт внутрішньоорганізаційної плинності кадрів у досліджуваній організації за період 2020-2022рр. знаходиться на рівні, нижчим за природний. Слід зазначити, що такі рівні плинності сприяють ефективній роботі державної служби і не вимагають втручання (спеціальних заходів) з боку адміністрації.

Аналізуючи структуру Головного управління Держпродспоживслужби у Миколаївській області за віком, можна виділити три основних сегменти (рис. 2.4).

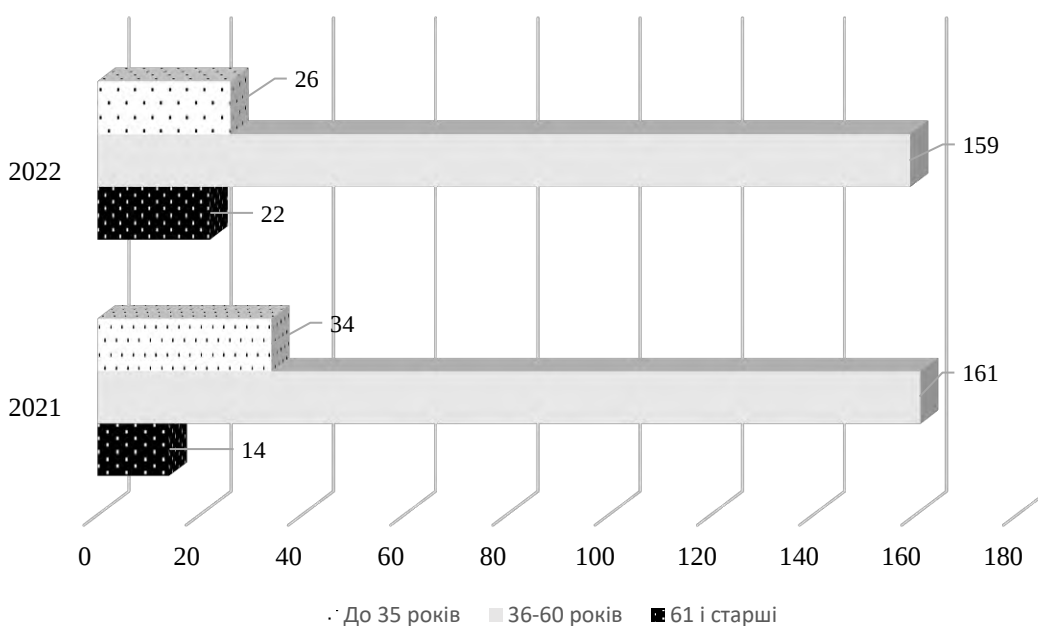


Рис. 2.4. Структура державних службовців Головного управління Держпродспоживслужби у Миколаївській області за віком, осіб

Як бачимо з рис. 2.4., основний трудовий ресурс в досліджуваній організації приходить на вікову категорію 36-60 років: 78% у 2022 році та 77% у 2021 році. Відповідно, вікова категорія до 35 років складає: 12% у 2022 році та

16% у 2021 році. Вікова категорія державних службовців 61 і старші: 10% у 2022 році і 7% у 2021 році. Враховуючи наведене, можна відмітити такі ключові моменти. По-перше, невисоку частину молодих кадрів, що через кілька років може створити проблеми із наявністю висококваліфікованих державних службовців. По-друге, переважну частину в чисельності персоналу так званої «досвідченої категорії», державних службовців віком в межах від 36 до 60 років. По-третє, наявність не критичної питомої ваги державних службовців віком понад 61 рік. Така тенденція зберігається кілька останніх років, але при цьому вона, на нашу думку, не є загрозливою, оскільки питома вага молодих фахівців переважає чисельність державних службовців пенсійного віку.

Аналіз структури Головного управління Держпродспоживслужби у Миколаївській області за статтю свідчить про наступне (рис. 2.5).

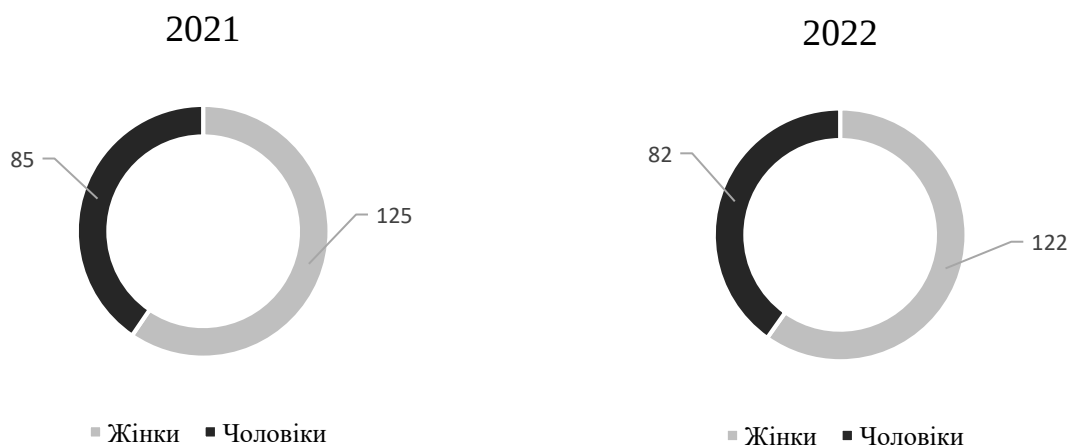


Рис. 2.5. Структура державних службовців Головного управління Держпродспоживслужби у Миколаївській області за статтю, осіб

Дані рис. 2.5 демонструють, що статевий склад Головного управління Держпродспоживслужби у Миколаївській області виглядає наступним чином: чоловіків працює 40% від загальної чисельності державних службовців, як у 2022, так і у 2021 роках. Відповідно, жінок працює 60% від загальної чисельності державних службовців, як у 2022, так і у 2021 роках. Відмітимо переважання представниць жіночої статі.

Таким чином, система управління персоналом у ГУ Держпродспоживслужби у Миколаївській області функціонує відповідно до встановлених норм. В рамках даної функції здійснюються всі види діяльності, зокрема організаційна, облікова, мотиваційна, контрольна та інші. Дослідимо тенденції організації кар'єрного розвитку державного службовця у ГУ Держпродспоживслужби в Миколаївській області.

2.3. Оцінка організації кар'єрного розвитку державного службовця у ГУ Держпродспоживслужби в Миколаївській області

Організаційно-правові засади проходження служби у ГУ Держпродспоживслужби в Миколаївській області, а також на державній службі в Україні загалом визначаються відповідно до Конституції України [11], Закону України «Про державну службу» [20] та ряду (понад 700) нормативно-правових актів, що тією чи іншою мірою регулюють діяльність державного службовця, службові відносини та його рух службовими сходами.

Відповідно до Конституції України громадяни мають рівне право доступу до державної служби (частина 2 статті 38). Це право відображено та деталізовано у ст. 4 Закону України «Про державну службу», якою встановлено, що громадяни України мають право на державну службу:

- які отримали освіту відповідного рівня та профілю;
- отримав належну професійну підготовку;
- пройшли конкурсний відбір відповідно до нормативних вимог або використали інший дозволений законодавством порядок.

При цьому за існуючими умовами відсутні обмеження щодо соціального чи майнового походження особи, її національної чи расової приналежності, політичних чи релігійних поглядів.

Відповідно до ст. 24 Закону України «Про державну службу» до закінчення служби включає:

- прийом на державну службу;
- просування службовців по ній;
- стимулювання їх роботи;
- вирішення інших питань, пов'язаних з державною службою.

Найважливішим аспектом державної служби є можливість кар'єрного розвитку, що досягається шляхом зайняття вищої посади, виходячи з проведених конкурсів чи в результаті присвоєння вищого звання державного службовця.

Державний службовець має право брати участь у конкурсному відборі на заміщення посади. При цьому враховується його професійний рівень, а також результати роботи, ініціативність, активність та здатність до саморозвитку та самодисципліни. У процесі конкурсного відбору кандидати, що добре проявили себе, зараховуються до кадрового резерву або відразу приймаються на службу.

Запитання, пов'язані з організацією кар'єрного розвитку державного службовця, залишаються актуальними з урахуванням умов функціонування державної служби. Вони включають забезпечення професійного та індивідуального розвитку посадових осіб, сприяють створенню та функціонуванню єдиної системи мотивації та кар'єрного зростання, які узгоджуються одна з одною та підвищують загальний професійний рівень державного органу.

Зазначені питання належать до правового поля та регулюються Законом України «Про державну службу» [20]. Зокрема, цьому питанню присвячено окрему главу 5. Вона визначає аспекти державної служби, порядок присвоєння службових звань, просування по службі, переведення державних службовців та інші питання.

Державні службовці є окремою категорією працівників, чия професійна діяльність суворо регламентується окремим законом. У той же час, категорія посад і рангів є важливим аспектом регулювання процесів, пов'язаних з прийомом на роботу, переміщенням по службі або іншими аспектами.

По суті, ранги державних службовців є окремим видом спеціальних звань, які присвоюються з урахуванням займаної особою посади. Важливим

нормативним актом, який регулює ці питання, є Порядок присвоєння рангів державних службовців, який затверджено Кабінетом Міністрів України [18] (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Відповідність категорій, рангів та посад державних службовців*

Категорії посад державної служби	Посади	Відповідні ранги державних службовців
«А»	Керівник Апарату Верховної Ради України та його заступники; керівник апарату (секретаріату) постійно діючого допоміжного органу, утвореного Президентом України; Державний секретар Кабінету Міністрів України та його заступники, державні секретарі міністерств; керівники центральних органів виконавчої влади, які не є членами Кабінету Міністрів України, та їх заступники; керівники апаратів Конституційного Суду України, Верховного Суду, вищих спеціалізованих судів та їх заступників, керівників секретаріатів Вищої ради правосуддя, Вищої кваліфікаційної комісії суддів України та їх заступників, Голови Державної судової адміністрації України та його заступників; керівники державної служби в інших державних органах, юрисдикція яких поширюється на всю територію України, та їх заступники	1; 2; 3
«Б»	керівники та заступники керівників державних органів, юрисдикція яких поширюється на територію Автономної Республіки Крим, однієї або кількох областей, міст Києва і Севастополя, одного або кількох районів, районів у містах, міст обласного значення; керівники державної служби у державних органах, юрисдикція яких поширюється на територію Автономної Республіки Крим, однієї або кількох областей, міст Києва і Севастополя, одного або кількох районів, районів у містах, міст обласного значення; керівники та заступники керівників структурних підрозділів державних органів незалежно від рівня юрисдикції таких державних органів	3; 4; 5; 6
«В»	інші посади державної служби, не віднесені до категорій «А» і «Б»	7; 8; 9

* Складено на основі [20]

Наведений вище перелік та затвердження категорій, посад та рангів державних службовців утворюють єдину систему, в рамках якої встановлюються правила та умови кар'єрного розвитку, сукупність компетенцій, яким має відповідати державний службовець, правила та умови підвищення кваліфікації, визначається професійний рівень контролю тощо.

Організація кар'єри державного службовця у ГУ Держпродспоживслужби в Миколаївській області ґрунтується на низці нормативних актів. Насамперед, це визначається посадовою інструкцією. У цьому документі зазначається мета посади, надається перелік посадових обов'язків, прав посадової особи, зовнішніх службових комунікацій, а також кваліфікаційні вимоги.

Формування системи кар'єрного розвитку державних службовців ГУ Держпродспоживслужби в Миколаївській області ґрунтується на чітко визначених положеннях, цілях, критеріях та завданнях. Вона містить чіткі процедури, які супроводжують усі етапи кар'єрного розвитку. Важливим елементом є оцінка дій державних службовців. Такий механізм містить кілька складових елементів, зокрема нормативно-правове регулювання оцінки діяльності; регулювання форм та змісту документів, необхідних для проведення такої оцінки, а також порядку одержання відповідних завдань та подання звітів про їх виконання.

Організацію кар'єрного розвитку державного службовця системою управління персоналом ГУ Держпродспоживслужби в Миколаївській області оцінимо за наступними показниками (табл. 2.5). Відмітимо, що значна частина державних службовців щороку проходить підвищення кваліфікації. Їх питома вага в середньому становить 90%. У зв'язку з військовою агресією Російської федерації проти України у 2022 році зменшилася кількість осіб, що підвищили кваліфікацію майже на 70%. Підвищення кваліфікації відбувається згідно затвердженого плану. В колективі майже відсутні особи, які мають освіту по державній службі.

Важливими моментом в організації кар'єрного розвитку державного службовця Держпродспоживслужби є матеріальне стимулювання

високопродуктивної та ініціативної роботи, підвищення її ефективності, якості, зацікавленість у досягненні її кінцевого результату, посилення особистої відповідальності працівників за доручену роботу чи поставлені завдання.

Таблиця 2.5

Організація кар'єрного розвитку державного службовця системою управління персоналом ГУ Держпродспоживслужби в Миколаївській області*

Показники	2020	2021	2022
Середньооблікова кількість державних службовців	205	210	204
Кількість працівників, що пройшли підвищення кваліфікації	176	208	63
% працівників, що пройшли підвищення кваліфікації	86%	99%	31%
Кількість державних службовців, що взяли участь у наукових конференціях, симпозіумах	-	-	-

* Складено на основі внутрішньої інформації ГУ Держпродспоживслужби в Миколаївській області

Призначення матеріального заохочення відбувається на підставі Положення про преміювання державних службовців апарату Державної служби України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів [17].

Працівники ГУ Держпродспоживслужби в Миколаївській області преміюються за якісне, своєчасне і в повному обсязі виконання функцій (обов'язків), а також враховуючи їх ініціативи, виконавчу і службову дисципліну, особистий внесок в загальні результати роботи за підсумками місяця.

Державним службовцям ГУ Держпродспоживслужби в Миколаївській області виплачуються:

- 1) премія за результатами щорічного оцінювання службової діяльності;
- 2) місячна премія відповідно до особистого внеску в загальний результат роботи Держпродспоживслужби (місячна премія).

Нагородження організовано таким чином, що встановлюється пряма залежність розміру премії від особистого внеску до загального результату роботи Державної служби України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів, забезпечується заохочення завзятої, якісної та високопродуктивної праці, забезпечується ініціатива та творче ставлення до справи, відповідальність працівників за виконання планів та завдань, дотримання виконавчої та службової дисципліни.

Для визначення розміру щомісячної премії використовуються такі критерії:

- ініціативність у роботі;
- якість виконання завдань, визначених положенням про Держпродспоживслужбу, самостійний структурний підрозділ, в якому працює працівник, та його посадовою інструкцією, а також вказівками апарату Державної служби України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів та безпосереднього керівника;
- терміновість виконання завдань;
- виконання додаткового обсягу завдань (участь у роботі комісій, робочих груп тощо).

Нагородження державного службовця за результатами річної оцінки службової діяльності здійснюється у разі отримання відмінної оцінки за результатами річної оцінки. Розмір премії за результатами річної атестації службової діяльності встановлюється в однаковому відсотковому відношенні до посадового окладу для державних службовців, які поточного року отримали оцінку «відмінно» за результатами річної атестації.

Загалом у ГУ Держпродспоживслужби в Миколаївській області встановлюються такі види нагород: нагорода за результатами щорічної оцінки службової діяльності державного службовця; щомісячна чи щоквартальна премія відповідно до особистого внеску кожного співробітника у загальний результат праці Державної служби України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів.

Така система мотивації, чітко пов'язана з підсистемами звітності та управління персоналом, дозволяє узгоджувати мотиваційні заходи, цілі та трудові зусилля, необхідні для їх досягнення. У результаті при правильно сформульованих завданнях, а також відповідному інструктажі державний службовець отримує можливість досягнення запланованих результатів особистісного розвитку виключно за рахунок запланованих у рамках завдання дій та активної участі у всіх інших професійно орієнтованих заходах.

Висновки до Розділу 2

Головне управління Держпродспоживслужби в Миколаївській області є органом влади місцевого рівня, який виконує важливі завдання, пов'язані з забезпеченням охорони території Миколаївської області від занесення збудників особливо небезпечних хвороб, здійсненням ветеринарно-санітарного нагляду, контролю за санітарно-епідемічним благополуччям населення Миколаївської області, застосуванням санітарних профілактичних та протиепідемічних заходів захисту в межах компетенції Миколаївської області. У системі управління установи існує спеціальний орган, який відповідає за управління персоналом. Однією з функцій відділу управління персоналом є забезпечення та сприяння кар'єрному розвитку державних службовців. До цих функцій належать такі завдання: підбір кадрів відповідної кваліфікації, підготовка та перепідготовка кадрів; призначення на посади, переведення та звільнення з посад; присвоєння звань державних службовців; контроль та оцінка діяльності державних службовців та їх заохочення за результатами роботи.

Аналіз системи управління персоналом у ГУ Держпродспоживслужби в Миколаївській області продемонстрував, що організація укомплектована державними службовцями на 83%. Розрахунок коефіцієнтів плинності кадрів показав, що зовнішня плинність кадрів має природний рівень і не перевищує 3% на рік, внутрішньоорганізаційна плинність кадрів знаходиться на рівні, нижчим за природний, що сприяє ефективній роботі державної служби і не вимагає втручання (спеціальних заходів) з боку адміністрації. Основний трудовий ресурс

в досліджуваній організації приходить на вікову категорію 36-60 років. Така тенденція, на нашу думку, не є загрозливою, оскільки питома вага молодих фахівців переважає чисельність державних службовців пенсійного віку. Відмітимо переважання представниць жіночої статі у структурі державних службовців ГУ Держпродспоживслужби в Миколаївській області.

Станом на 01.11.2022 року кадрова ситуація у ГУ Держпродспоживслужби в Миколаївській області є сприятливою для реалізації кар'єрного розвитку державних службовців. У зазначеному колективі щорічно підвищують свою кваліфікацію близько 90% співробітників; нечисленна кількість працівників із профільною вищою освітою дозволяє окремим державним службовцям у майбутньому претендувати на більш високі посади.

Управління кар'єрним розвитком державного службовця позитивно впливає на всю державну службу, тому механізм управління кар'єрою державних службовців у ГУ Держпродспоживслужби в Миколаївській області містить важливі елементи, що пов'язують кар'єрний розвиток з результативністю. Цьому сприяє оцінка працівників відповідно до завдань, які перед ними ставилися. Внаслідок такої оцінки визначається рівень виконання посадових обов'язків кожного державного службовця і на підставі цього висновку приймається рішення про доцільність просування по службі, коригування плану підвищення кваліфікації або просування працівника по службі, з огляду на його заслуги.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРНИМ РОЗВИТКОМ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ГУ ДЕРЖПРОДСПОЖИВСЛУЖБИ В МИКОЛАЇВСЬКІЙ ОБЛАСТІ

3.1. Пропозиції щодо планування кар'єрного зростання державних службовців у ГУ Держпродспоживслужби в Миколаївській області

Планування кар'єрного зростання державних службовців сьогодні є важливою складовою ефективної діяльності державних інститутів влади, найважливішим моментом у процесі знаходження на посаді державного службовця. У цілому нині управління персоналом на державній службі здійснюється за принципом «посада - людина». Очевидно, що така модель передбачає висунення вимог до кандидата на посаду, що носять професійно-кваліфікаційні характеристики. А в результаті цього - пошук і підбір державного службовця, що підпадає найбільше під зазначені вимоги. Модернізована модель управління кар'єрним розвитком здійснюється за принципом «людина - посада - людина» (рис. 3.1). Вона визначає потенційні можливості державного службовця та його наміри щодо:

- просування по державній службі;
- посаду, яку людина може займати впродовж усієї своєї кар'єри;
- встановлення професійних та особистих вимог до цих посад;
- якості професійного, ділового, політичного та особистого характеру, які повинен мати чиновник;
- підготовка державного службовця до заміщення посади у майбутньому.

Відповідно до вищевикладеного сучасну систему управління кар'єрою державних службовців умовно можна поділити на три складові:

Перша частина охоплює процес реалізації кадрової політики (рис. 3.1). Кадрова політика держави є формою національної Стратегії реформування

державного управління в Україні, його розвитку та раціонального використання відповідно до потреб суспільства. Ця стратегія також охоплює політичні аспекти людських ресурсів, які є як на національному, так і на місцевому рівні.



Рис. 3.1. Система управління кар'єрою державних службовців [Сформовано на основі 20; 27]

Ця система охоплює всі трудові ресурси країни шляхом виявлення найкращих претендентів, їх навчання та використання їхнього потенціалу відповідно до національних інтересів. Основний акцент робиться на добір методів, принципів та передумов відбору кандидатів на державну службу, забезпечення їх максимально можливої підготовки, або перекваліфікації, а також призначення на посади, переведення, просування, мотивацію та контроль відповідно до поставлених завдань. Така система є узагальненим відображенням місцевих, регіональних та національних інтересів.

В системі управління кар'єрою державних службовців одним з найважливіших елементів виступає планування кар'єрного зростання державних службовців. Саме кадрові служби (служби управління персоналом) повинні брати на себе організацію цього процесу. При цьому їхня діяльність має бути спрямована на два основні аспекти - мотивування працівника на кар'єрне зростання та забезпечення такого працівника інструментами управління своїм кар'єрним розвитком через систему професійного зростання, навчання тощо (рис. 3.2).

Варто відмітити, що у ГУ Держпродспоживслужби в Миколаївській області відділ управління персоналом не завжди виконує ці функції, ухиляючись від роботи по професійному зростанню державних службовців, їх кар'єрному руху, плануванню кар'єри та кадровим ротаціям. Відділ управління персоналом, в основному, зосереджений на зборі інформації, представленні статистичних звітів і особових справ, а також трудових книжок. При цьому заповнюються та інші форми, пов'язані з державною службою.

Таким чином, виконуючи організаційну та реєстраційну функції, відділ управління персоналом ГУ Держпродспоживслужби в Миколаївській області уникає роботи, пов'язаної зі складанням індивідуальних програм підвищення рівня професійного розвитку, самооцінкою державних службовців тощо. Питання кар'єрного зростання вирішується без відповідної фіксації реальних досягнень і послуг, без урахування їх потенціалу і здібностей. При цьому робота

по виявленню обдарованих кадрів практично не ведеться, а системи мотивації, залучення та утримання таких співробітників практично відсутні.

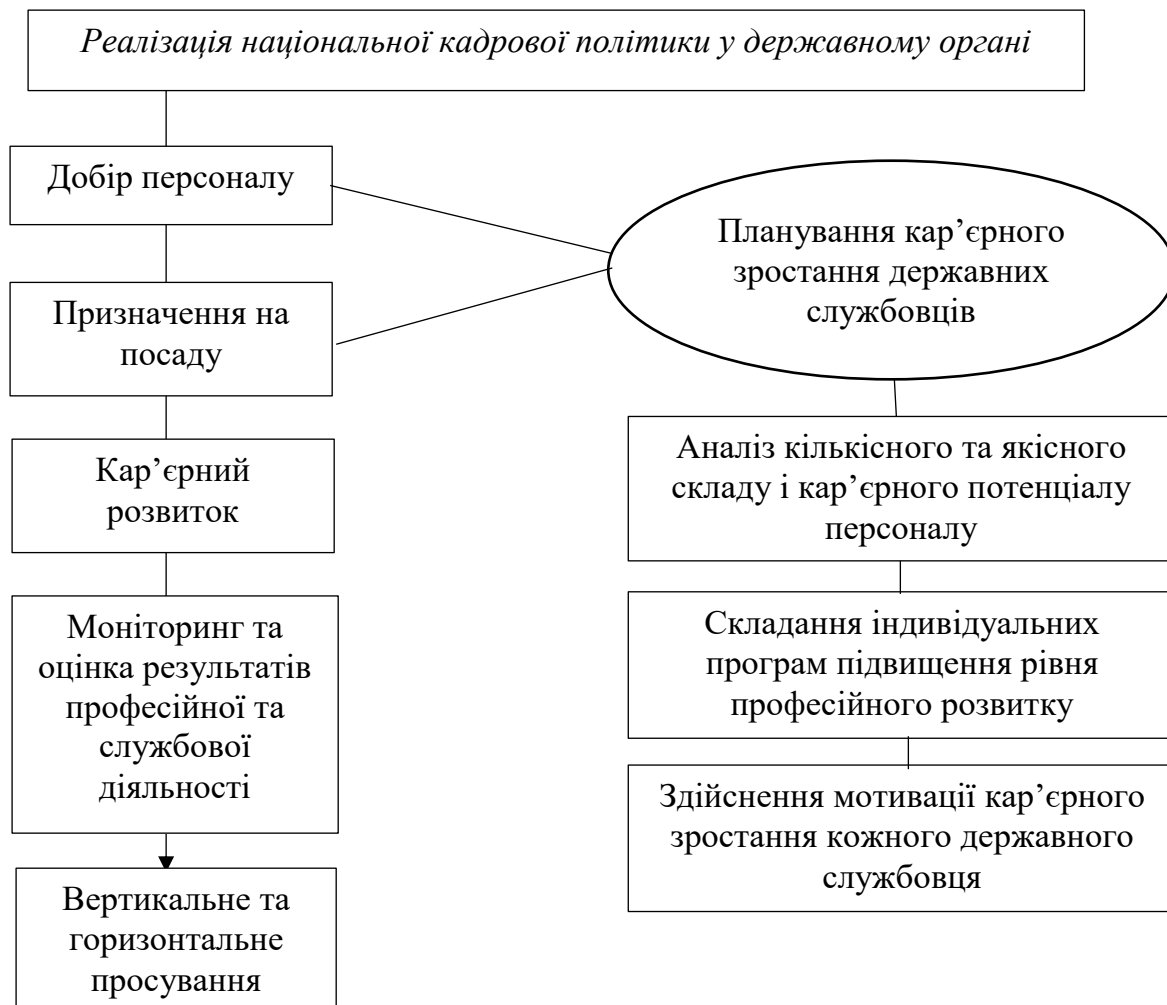


Рис. 3.2. Планування кар'єрного зростання державних службовців в контексті діяльності служби управління персоналом [Сформовано на основі 28]

На нашу думку, при роботі з держслужбовцями досліджуваної організації відділ управління персоналом повинен змістити акценти у бік планування кар'єрного зростання, розвитку компетентностей, формування психологічної стійкості та організаційної культури, розвитку навичок роботи в екстремальних і кризових ситуаціях. Особливу увагу слід приділити людському фактору, що варто розглядати як джерело розвитку. Тому створення простору для вдосконалення кожного державного службовця узгоджується із загальними пріоритетами національної кадрової політики, в рамках якої кар'єрний розвиток

державних службовців тісно пов'язаний із загальною політикою та інтересами суспільства.

Безпосередньо план кар'єрного зростання - це окремий документ, що пропонує варіанти професійного розвитку та просування державного службовця, містить посилання на положення плану розвитку, найменування посад, на яких можуть здійснюватися стажування і тимчасові перебування, і навіть плановані призначення за результатами професійного розвитку. Такий план може бути розроблений на короткостроковий, середньостроковий та довгостроковий періоди та враховувати час перебування на посаді. Вважається, що оптимальний термін перебування однієї особи на посаді з погляду її корисності становить 4-5 років. Після цього необхідно застосувати або переведення більш високу позицію, або горизонтальне обертання.

План кар'єрного розвитку державного службовця має бути пов'язаний з індивідуальною програмою підвищення рівня професійного розвитку, що включає досягнення особистої мети. План кар'єрного розвитку державного службовця і його індивідуальна програма повинні бути узгоджені один з одним і застосовуватися для управління кар'єрою державного службовця, включаючи щорічну звітність та коригування плану за необхідності.

Отже, основні механізми кар'єрного зростання тісно пов'язані з професійним зростанням, тому на них робиться основний акцент. Найчастіше такі дії охоплюють низку кадрових технологій, зокрема: оцінку діяльності державних службовців, їх підготовку та перепідготовку, підвищення кваліфікації, роботу з кадровим резервом, організацію та проведення конкурсів на заміщення посад, стажування, мотивацію та ін. Сюди ж належить діяльність, пов'язана з вивченням умов праці державних службовців та їх врахуванням при розробці плану організаційного розвитку державного органу, що включає за необхідності коригування організаційної структури, уточнення професійно-кваліфікаційних вимог, внесення пропозицій щодо змін до реєстру посад державних службовців, створення програм професійного навчання тощо.

Безпосередній процес управління кар'єрним зростанням представлений на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Компоненти управління кар'єрним зростанням у ГУ
Держпродспоживслужби в Миколаївській області

У контексті цього кваліфікаційного дослідження важливо розуміти, що інформація про державних службовців також відіграє важливу роль у плануванні їхнього кар'єрного зростання. Так, зокрема, варто враховувати їхні мотиви, націленість на кар'єрне зростання, наявний кар'єрний потенціал,

цілеспрямованість та ступінь реалізації потенціалу. Відділ управління персоналом ГУ Держпродспоживслужби в Миколаївській області має виявляти осіб, найбільш орієнтованих на кар'єрне зростання, оцінювати їх професійні здібності та потенціал та формувати на їх основі план кар'єрного розвитку.

Сам процес планування та контролю кар'єрного зростання державного службовця полягає в тому, що з моменту його прийому на роботу і до моменту передбачуваного звільнення з роботи працівник має бути залучений до процесів вертикального та горизонтального просування. При цьому державний службовець повинен усвідомлювати, які перспективи на нього чекають, а також яких показників він повинен досягти для просування по службі.

На відміну від бізнес-структур, темпи кар'єрного зростання в системі державної служби дуже низькі. Крім того, аналіз просування державних службовців ГУ Держпродспоживслужби в Миколаївській області кар'єрними сходами показує, що нерідко такі процеси носять стихійний характер без урахування часу перебування на різних посадах, з наявністю так званих «кар'єрних глухих кутів», а також індивідуально-прискорених варіантів розвитку кар'єри. У сукупності ці процеси знижують ступінь прозорості критеріїв та механізмів кар'єрного зростання і негативно позначаються як на мотивації, так і на фактичному здійсненні всіх необхідних для просування для просування по службі заходів.

Слід зазначити, що планування кар'єрного зростання державних службовців у ГУ Держпродспоживслужби в Миколаївській області нині чітко не сформований, не узгоджений і не обґрунтований. Водночас набуття додаткових знань та компетентностей не дає можливості державному службовцю виконувати ускладненні завдання та підвищувати свій авторитет. У результаті отримані знання губляться без користі для досліджуваної установи, а сам працівник втрачає мотивацію особистісного розвитку. У цьому контексті важливо підтримувати позитивне ставлення державних службовців до кар'єрного зростання, професійного вдосконалення та особистісного розвитку.

3.2. Удосконалення інструментів управління кар'єрним розвитком державних службовців у ГУ Держпродспоживслужби в Миколаївській області

Більшість інструментів управління кар'єрним розвитком державних службовців є наслідком розробки принципів оцінювання державних службовців у країнах Європи. Процедура оцінювання стає основою майбутніх кадрових рішень. Це відповідає поширеній сьогодні експертній думці, що оцінювання персоналу є основним інструментом управління кар'єрним розвитком державних службовців. Це вимагає як постійного контролю наявних у працівника професійних знань та вмінь, так і врахування його особистого потенціалу подальшого кар'єрного розвитку. В рамках цієї кваліфікаційної роботи надамо пропозиції щодо удосконалення цих інструментів.

1. Оцінювання результатів професійної і службової діяльності. У ГУ Держпродспоживслужби в Миколаївській області оцінка результатів праці державних службовців відбувається за нормами Закону «Про державну службу» [20]. Однак ці норми не містять відповіді на питання, який підхід має бути покладено в основу процедури оцінки службової діяльності - оцінка результатів чи оцінка якостей працівника.

Для визначення відповідності працівника вимогам, зазначеним у Законі [20] як «результативність, ефективність та якість», може використовуватися як той, так і інший підхід. Оцінки, зазначені у Законі [20] як «негативна, позитивна, відмінна», також можуть бути використані як для оцінки результатів, так і для оцінки якостей працівника. Однак метод оцінки за результатами досягнення цілей є відносно складним, особливо для керівництва.

Визначення конкретних, вимірних та реалістичних цілей на початок звітного періоду є складним завданням, що пов'язане з труднощами планування та у будь-якому випадку вимагає ретельної попередньої підготовки осіб, які проводитимуть оцінку. З іншого боку, оцінювання якостей співробітників менш проблематично, особливо для великих установ з великою кількістю людей, які проводять оцінювання. Оцінювання якостей співробітників спрощує роботу

відділу кадрів та полегшує отримання результатів, зрозумілих та корисних для прийняття кадрових рішень. Тому рекомендуємо використовувати цей метод у процедурі оцінки (принаймні на початку).

2. Застосування оціночних форм професійної та службової діяльності державних службовців. У країнах ЄС оцінка проводиться з використанням спеціальних форм, які у більшості випадків містять такі розділи:

- 1) Персональні дані працівника;
- 2) Звітний період, за який проводиться оцінювання;
- 3) Дані про особу, яка заповнила форму, та про інших осіб, які приймають рішення про результати оцінки;
- 4) Опис службової діяльності: основні службові завдання або, у разі оцінювання за результатами досягнення поставленої мети, опис цілей роботи, визначених на звітний період;
- 5) Показники та критерії оцінки із зазначенням категорій або балів, результати оцінки за кожним окремим показником чи критерієм;
- 6) Загальна підсумкова оцінка;
- 7) Коментар співробітника.

Форми допомагають структурувати процес оцінювання, визначають конкретну послідовність кроків оцінки та є основою для комунікації між керівником і співробітником. Відповідно вони є необхідною допомогою для оцінювання. Іноді створюються спеціальні окремі форми з метою оцінки різних категорій посад, наприклад:

- керівні посади;
- посади без управлінських функцій, але які передбачають виконання складних завдань та потребують розробки концептуальних документів чи підготовки рішень;
- посади з допоміжними функціями.

Хоча цей підхід передбачає створення декількох типів форм, вони можуть бути компактнішими завдяки диференціації.

3. Поліпшення критеріїв оцінювання. Відповідно до Закону України «Про державну службу» [20] оцінювання працівників здійснюється на основі показників результативності, ефективності та якості, що формулюються у досить загальному вигляді. Ці показники мають бути визначені за допомогою конкретних критеріїв, які можуть допомогти тим, хто відповідає за оцінювання, приймати конкретні та обґрунтовані рішення. Для цього форми оцінки (оцінки якості працівників), що використовуються в європейських країнах, містять більш-менш докладні переліки критеріїв, заснованих на таких ключових компетенціях, як професійна компетентність, методична компетентність, соціальна компетентність і компетентність у виконанні управлінських функцій. Основні відмінності тут стосуються ступеня деталізації цих критеріїв. Також важливо, щоб *перелік критеріїв* був основою для спілкування між керівником державної служби та співробітником під час підготовки та ініціювання оцінювання та мав *забезпечувати прозорість та достовірність підсумкової оцінки*. Тому *перелік критеріїв не повинен бути надто коротким* - він має бути достатньо докладним, щоб за його допомогою керівник та співробітник могли обговорити всі аспекти роботи службовця.

4. Додатковий аналіз особистих якостей для подальшого кар'єрного розвитку (система цінностей, мотивація, психологічна культура, самосвідомість та ін.). Закон України [20] свідчить, що метою оцінювання також є отримання даних, на підставі яких може бути прийняте рішення щодо подальшого розвитку кар'єри державного службовця та виявлення його потреби у професійній підготовці. Тобто процедура оцінки крім своєї ретроспективної функції, оцінки результатів роботи у завершеному звітному періоді, отримує важливе додаткове завдання, що полягає в оцінці перспектив подальшого професійного розвитку працівника.

5. Забезпечення єдиних стандартів оцінювання. Як показує досвід, забезпечення єдиних стандартів виставлення оцінок та виконання квот на найвищі оцінки є критичним моментом, насамперед для великих організацій з великою кількістю осіб, відповідальних за процес виставлення оцінок. Але для

позитивного сприйняття та успішної реалізації процедури оцінки важливо забезпечити застосування єдиних критеріїв та стандартів, які загалом мають сприйматися як чесні та справедливі. Щоб уникнути можливих розбіжностей при оцінці в багатьох країнах Європи, передбачені заходи щодо узгодження результатів оцінки на кількох організаційних рівнях, наприклад:

- обмін інформацією між керівниками відділів про очікувані середні результати оцінки, виправлення необґрунтованих відхилень;
- затвердження керівником установи середніх результатів оцінки у структурних підрозділах.

Терміни проведення таких заходів під час оцінки мають забезпечувати можливість ефективної корекції небажаних тенденцій щодо оцінки.

Таким чином, на основі розвитку моделей управління кар'єрою у європейських країнах ми сформулювали низку пропозицій, впровадження яких у роботу ГУ Держпродспоживслужби в Миколаївській області дозволить удосконалити її систему оцінки результатів, внести коригування в індивідуальні плани навчання державних службовців, підвищення проміжної готовності кадрів, оптимізацію процедур підбиття підсумків роботи державних службовців та вдосконалення на цій основі системи їх мотивації (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Напрями удосконалення оцінювання персоналу як інструменту управління кар'єрним розвитком державних службовців у ГУ Держпродспоживслужби в Миколаївській області

№	Інструменти оцінювання персоналу	Пропозиції щодо удосконалення
1	2	3
1.	Оцінювання результатів професійної і службової діяльності	Оцінювання професійних та особистих якостей державних службовців спрощує роботу відділу управління персоналом та полегшує отримання результатів, зрозумілих та корисних для прийняття кадрових рішень

Продовження табл. 3.1

1	2	3
2.	Застосування оціночних форм професійної та службової діяльності державних службовців	Створення декількох типів форм допомагають структурувати процес оцінювання, визначають конкретну послідовність кроків оцінювання та є основою для комунікації між керівником і службовцем
3.	Поліпшення критеріїв оцінювання	Перелік критеріїв оцінювання не повинен бути коротким, щоб забезпечувати прозорість та достовірність підсумкової оцінки.
4.	Додатковий аналіз особистих якостей для подальшого кар'єрного розвитку	Є важливим для оцінки перспектив подальшого професійного розвитку державного службовця
5.	Забезпечення єдиних стандартів оцінювання	Передбачення заходів щодо узгодження результатів оцінювання персоналу на кількох організаційних рівнях

Система інструментів управління кар'єрним розвитком державних службовців ГУ Держпродспоживслужби в Миколаївській області містить створення сприятливих умов для самоуправління кар'єрою.

Зрозуміло, що у зазначеному аспекті активна роль відводиться безпосередньо службовцю. При цьому органи управління виконують переважно посередницьку роль. Тому вважаємо за доцільне рекомендувати використання інструментів самоменеджменту, за допомогою яких державний службовець зможе досягти поставлених цілей у більш короткі терміни та більш комплексно.

Поняття «самоменеджмент», «самоуправління» визначається прагненням людини керувати собою. Кар'єрне самоуправління сприймається як свідомий вплив особистості на самого себе з метою ефективного використання своїх здібностей та потенціалу у професійній багатогранній діяльності. Самоуправління кар'єрою - це цілеспрямована, свідома та систематична робота

над собою з метою досягнення такого рівня розвитку, який відповідав би особистісному ідеалу та цілям державної установи.

Методика побудови індивідуальної траєкторії життєвого успіху у професійній та організаційній сферах переважно передбачає визначення всього спектра власних ресурсів для досягнення кар'єрних цілей та планів. Усвідомлення власних кар'єрних можливостей є важливим кроком на шляху їх успішної реалізації.

Протягом останніх років кар'єра державних службовців стає дедалі мінливішою, і працівники мають велике бажання контролювати свою кар'єру, щоб ставити цілі та плани і досягати їх. Однак самоуправління кар'єрним розвитком включає широкий спектр поведінки, на кшталт, поведінка на посаді, інтерактивна поведінка та управління межами, які мають місце в організаційному контексті, і важко досягти кар'єрного самоуправління або повністю володіти повноваженнями приймати рішення лише силою окремих осіб. Хоча самоуправління кар'єрою визначається як процес, за допомогою якого люди формулюють, реалізують і переглядають цілі та стратегії кар'єри, насправді це динамічний процес безперервної взаємодії між окремими службовцями та організацією. Коли службовці відчують більшу підтримку з боку відділу управління персоналом, вони швидше долучаються до активної поведінки щодо самоуправління кар'єрним розвитком. Досліджуючи процес взаємодії між індивідуальною поведінкою та організаційною поведінкою, ми пропонуємо модель створення сприятливих умов для самоуправління кар'єрою у ГУ Держпродспоживслужби в Миколаївській області (рис. 3.4).

Практика управління кар'єрним розвитком забезпечує важливу підтримку для формування бажаного ставлення та поведінки службовців до свого кар'єрного розвитку. Співробітники, які сприймають себе як цінний актив, готові віддячити організації позитивною поведінкою та трудовою дисципліною. Іншими словами, взаємність є початковим етапом двосторонніх відносин, взаємнозадовольняючий режим обміну між двома сторонами допомагає

підтримувати стабільні стосунки, а практики управління кар'єрним розвитком створюють взаємсприятливе середовище.

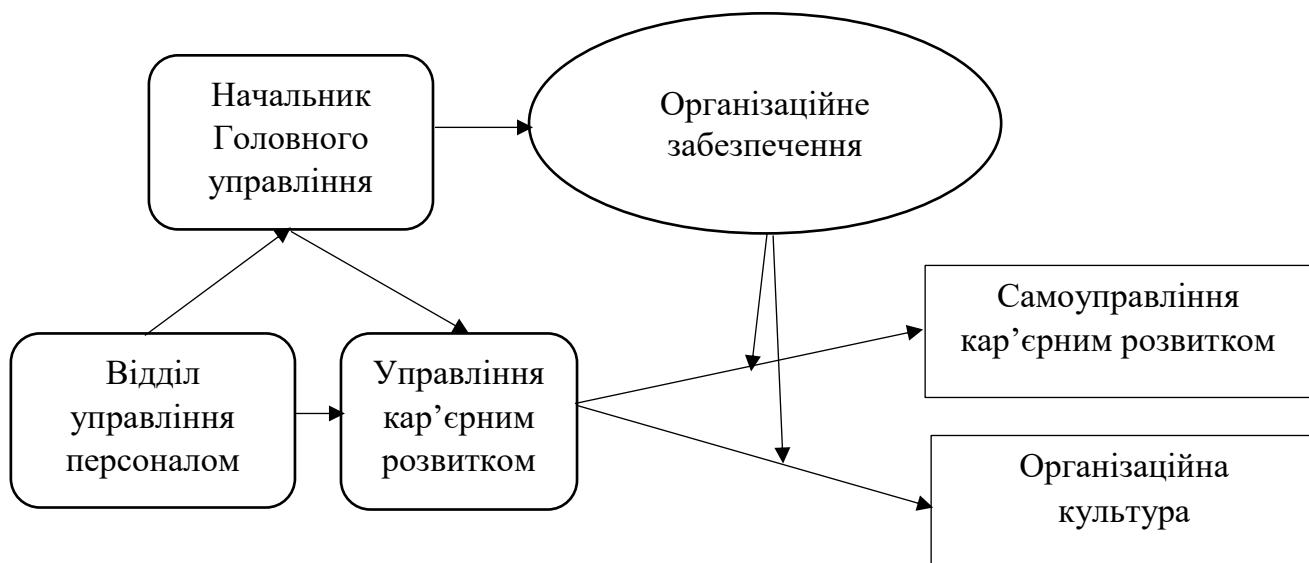


Рис. 3.4. Модель створення сприятливих умов для самоуправління кар'єрою у ГУ Держпродспоживслужби в Миколаївській області

Створення сприятливих умов для самоуправління кар'єрою у ГУ Держпродспоживслужби в Миколаївській області забезпечуватиме професійний розвиток службовців та є стимулом для самоосвіти управлінського складу та персоналу досліджуваної організації, а останнє дає можливість адекватно реагувати на внутрішні та зовнішні зміни і наслідки, які вони тягнуть за собою. Організаційна культура, її рівень та ступінь розвитку відіграють важливу роль у цих процесах.

Роль керівника організації та практика управління кар'єрним розвитком зміцнюють одне одного, якщо вони мають однакову цінність. Оскільки, начальник ГУ Держпродспоживслужби в Миколаївській області, будучи також членом цієї організації, сприяє державним службовцям, то він матиме глибокий контакт з працівниками та розуміння різних індивідуальних потреб розвитку, таким чином спонукаючи службовців кар'єрного зростання. Ще більше роль у цьому процесі відводиться безпосереднім керівникам, які звертають увагу на різноманітні потреби різних людей, забезпечують їх змістовною та складною

роботою та зосереджують їх на власних здібностях, щоб сприяти особистому зростанню, мотивувати їх та мати чіткі очікування щодо власного розвитку кар'єри.

Таким чином, начальник Головного управління опосередковує зв'язок між управлінням розвитком персоналом та самоуправління кар'єрою, а також взаємозв'язок між управлінням кар'єрним розвитком державних службовців та організаційною культурою через організаційне забезпечення та підтримку. Службовці сприймають організаційну підтримку як зобов'язання допомагати керівництву досягати поставлених цілей організації. Така взаємність покращує результативність їх роботи на посаді та має вплив на підвищення їх кар'єрних цілей.

Висновки до Розділу 3

Система управління кар'єрою державних службовців умовно поділяється на три складові: процес реалізації кадрової політики, проходження державної служби з урахуванням кар'єрного зростання та розвитку та процес безпосереднього управління. Усі етапи включають додаткові дії, пов'язані з підбором та призначенням працівників, плануванням їх кар'єри, професійного розвитку та завершенням професійної діяльності як державного службовця.

Планування кар'єрного розвитку державного службовця є дуже важливим компонентом, що дозволяє привести розвиток окремого працівника державної установи у відповідність до її цілей. Відповідно, відділ управління персоналом разом з державним службовцем розробляє план кар'єрного розвитку, періодично його переглядає та спрямовує таким чином, щоб у працівника розвивалися такі якості, які найбільш потрібні установі. При цьому державний службовець повинен усвідомлювати, які перспективи на нього чекають, а також яких показників він повинен досягти для просування по службі.

План кар'єрного розвитку має бути пов'язаний з індивідуальною програмою підвищення рівня професійного розвитку державного службовця, що включає досягнення особистої мети. Таким чином, відділ управління персоналом

ГУ Держпродспоживслужби в Миколаївській області має виявляти осіб, найбільш орієнтованих на кар'єрне зростання, оцінювати їх професійні здібності та кар'єрний потенціал і формувати на їх основі план кар'єрного розвитку.

Вивчаючи можливості удосконалення інструментів управління кар'єрним розвитком державних службовців у ГУ Держпродспоживслужби в Миколаївській області було встановлено, що інструменти, які потребують удосконалення – це процеси оцінювання роботи держслужбовців та створення сприятливих умов для самоуправління кар'єрою. Нами запропоновано напрями удосконалення оцінювання персоналу в досліджуваній організації, а також модель створення сприятливих умов для самоуправління кар'єрним розвитком службовців.

Самоуправління кар'єрою ми визначаємо як динамічний процес безперервної взаємодії між державними службовцями та організацією, отже елементами формування бажаного ставлення та поведінки службовців до свого кар'єрного розвитку є: механізм управління кар'єрним розвитком в організації, роль начальника Головного управління та безпосередніх керівників в сприянні особистому зростанню, організаційне забезпечення самоуправління кар'єрою, рівень та ступінь розвитку організаційної культури, та орієнтація безпосередньо державних службовців на кар'єрне зростання.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

4.1. Характеристика та аналіз потенційно шкідливих і небезпечних виробничих факторів

Важливе місце у структурі чинників, які формують стан здоров'я працівників, належить умовам праці. Небезпечні та шкідливі виробничі фактори є основними причинами реальних потенційних небезпек на підприємстві.

Сучасна професійна діяльність фахівців невиробничої сфери характеризується збільшенням обсягу інформації, високою швидкістю її обробки та значною кількістю рішень, що приймаються з використанням різних технічних засобів. Наразі в офісних приміщеннях використовуються персональні комп'ютери, факсимільні апарати, копіювальні апарати, електронні платіжні системи, комплексні системи автоматизації сторонньої діяльності тощо. Взаємодія людини із складними технічними системами підвищує відповідальність працівників за функціонування технічних засобів, значно збільшує ризик, пов'язаний із незнанням правил охорони праці. Тому надзвичайно важливо, щоб працівник належним чином дбав про своє здоров'я та здоров'я своїх співробітників у ході своєї повсякденної службової діяльності.

Можна виділити основні потенційно шкідливі та небезпечні чинники, що супроводжують професійну діяльність персоналу державної служби: параметри виробничого мікроклімату, освітлення, електромагнітні випромінювання різних частотних діапазонів, виробничий шум та вібрація, іонізація повітря, статична електрика, перенапруження зорового аналізатора; статичні, фізичні навантаження та недостатня рухова активність; нервово-емоційне та розумове напруження (рис. 4.1).

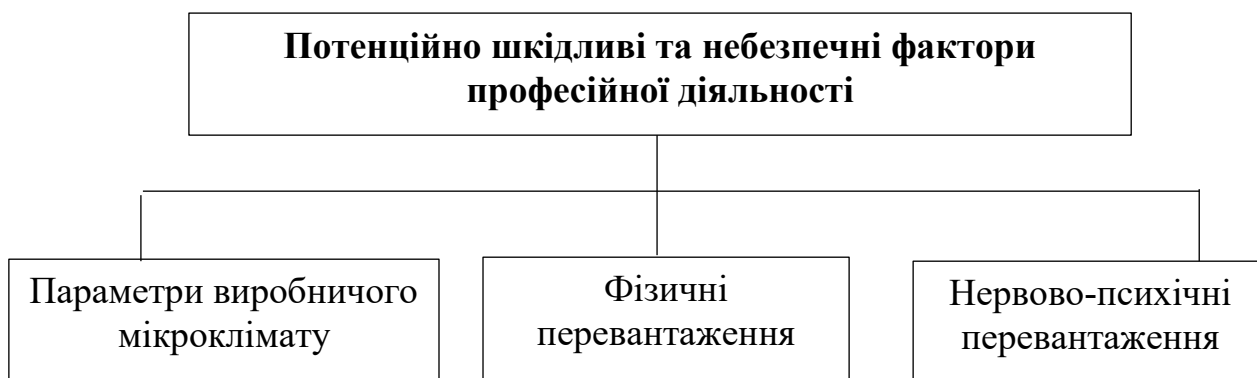


Рис. 4.1. Основні потенційно шкідливі та небезпечні чинники, що супроводжують професійну діяльність персоналу державної служби

До *параметрів виробничого мікроклімату* належать: показники температури, відносної вологості, швидкості руху повітря, теплового випромінювання нагрітих поверхонь.

У оптимальних мікрокліматичних умовах в організмі працівника підтримується постійна температура тіла ($36,6^{\circ}\text{C}$) завдяки терморегуляції. Кількість тепла, що виділяється в організмі, залежить від фізичного навантаження працюючого, а рівень тепловіддачі залежить від мікрокліматичних умов виробничого середовища. Віддача тепла здійснюється за рахунок випромінювання та випаровування вологи з поверхні шкіри. Чим нижча температура повітря і чим швидше його рух, тим більше тепла віддає організм. За високої температури повітря значна частина тепла втрачається на випаровування. Разом з потом організм втрачає воду, вітаміни та мінеральні солі. Таким чином, внаслідок зневоднення порушується обмін речовин.

Вологість повітря істотно впливає на самопочуття та працездатність. Через високу вологість знижується віддача тепла за рахунок випаровування. Зниження вологості покращує процес теплообміну. Однак навіть дуже низька вологість викликає пересихання слизових оболонок дихальних шляхів. Для забезпечення прийнятних параметрів мікроклімату з виробництва здійснюється механізація важких робіт, обов'язковими є припливно-витяжна вентиляція з механічним приводом, і навіть додатково кондиціонування повітря. Відповідно до ДСН

З.3.6.042-99 «Санітарні норми мікроклімату виробничих приміщень» фізіологічно оптимальна відносна вологість повітря становить 40–60%, допустиме значення - не більше 75%.

Тепловіддача з поверхні шкіри залежить від швидкості руху повітря у приміщенні. У жарких виробничих приміщеннях за температури повітря $+35^{\circ}\text{C}$ рух повітря сприяє збільшенню тепловіддачі тіла. Збільшення швидкості повітря за низьких температур викликає його переохолодження. Різкі коливання температури в приміщенні, що обдувається холодним повітрям (протягом), значно порушують терморегуляцію організму і можуть спричинити застудні захворювання. Здатність організму пристосовуватися до погодних умов є значною, але не безмежною.

Верхньою межею терморегуляції людини в стані спокою вважається $30-31^{\circ}\text{C}$ при відносній вологості 85% або 40°C при відносній вологості 30%. Завданням роботодавця з метою збереження здоров'я працівників є створення оптимальних чи прийнятних мікрокліматичних умов робочому місці.

Оптимальним є комплекс мікрокліматичних факторів, які в умовах тривалого та систематичного впливу на людину створюють комфортні теплові відчуття та зберігають нормальний тепловий стан організму, не напружуючи механізми терморегуляції.

Освітлення офісних приміщень надає сприятливий психофізіологічний вплив, впливає на працездатність людини та безпеку праці. Рациональне освітлення є показником естетичності виробництва та високого рівня культури праці. Освітлення є важливим стимулятором організму людини, у зв'язку з чим його недостатній рівень підвищує стомлюваність зорового аналізатора у процесі виконання роботи, що сприяє травматизму.

В умовах праці застосовують природне, штучне і комбіноване освітлення.

Природне освітлення зумовлюють прямі сонячні промені й дифузне світло небосхилу. Природне освітлення поділяється на: бокове (одно- або двостороннє), що здійснюється через світлові отвори (вікна) в зовнішніх стінах; верхнє - через

ліхтарі та отвори в дахах і перекриттях; комбіноване - поєднання верхнього та бокового освітлення.

Штучне освітлення може бути загальним та комбінованим. Загальним називають освітлення, при якому світильники розміщуються у верхній зоні приміщення (не нижче 2,5 м над підлогою), рівномірно (загальне рівномірне освітлення) або з урахуванням розташування робочих місць (загальне локалізоване освітлення).

Комбіноване освітлення складається із загального та місцевого. Його доцільно застосовувати при роботах з високої точності, а також, якщо необхідно створити певний або змінний в процесі роботи напрямок світла. Для місцевого освітлення робочих місць слід використовувати світильники з непросвічуючими відбивачами. Світильники повинні розташовуватися так, щоб їх елементи, які світяться, не влучали в поле зору працюючих на освітленому робочому місці і на інших робочих місцях. Застосування лише місцевого освітлення не допускається з огляду на небезпеку виробничого травматизму та професійних захворювань.

Нормативні величини освітленості робочих місць для різних видів робіт та відповідних зорових навантажень визначаються ДБН Б.2.5.-28-2006 «Природне і штучне освітлення».

Електромагнітні поля негативно впливають на організм людини, яка працює з джерелом випромінювання. Електромагнітна енергія використовується в радіо, радіорелейному та космічному зв'язку, телебаченні, радіолокації, радіонавігації. Застосовується в металургійній та металообробній галузях промисловості для індукційної плавки, зварювання, напилення металів, у деревообробній, текстильній, легкій та харчовій промисловості, у радіоспектроскопії, сучасній обчислювальній техніці, медицині (лікувально-діагностичні прилади) та ін.

Джерелами електромагнітного випромінювання у виробничих приміщеннях можуть бути неекрановані робочі елементи високочастотних установок (індуктори, конденсатори, ВЧ-трансформатори, фідерні лінії, конденсаторні батареї, котушки коливальних контурів), високочастотні

регенератори, антенні перемикачі, пристрої складання потужності електромагнітного поля, засоби зв'язку (від генератора до антенного пристрою), антени.

Електромагнітні поля особливо негативно впливають на організм людини, яка безпосередньо працює з джерелом випромінювання. У діапазоні промислових частот більше негативний вплив на біологічний об'єкт має електрична складова поля.

При дії електромагнітного випромінювання на людину можливі гострі та хронічні форми порушення фізіологічних функцій організму. Такі порушення виникають в результаті дії електричної складової електромагнітного поля на нервову систему, а також на структуру кори головного та спинного мозку, серцево-судинної системи. Результатом дії на організм людини електромагнітних випромінювань діапазоні 30кГц - 300МГц є: загальна слабкість, підвищена втома, порушення сну, головний біль та біль в ділянці серця. З'являється роздратованість, втрачається увага, сповільнюються рухові реакції.

Виробничий шум та вібрації. Шум – це сукупність звуків різноманітної частоти та інтенсивності, що виникають у результаті коливального руху частинок у пружних середовищах (твердих, рідких, газоподібних). Шумом також вважають будь-який небажаний для людини звук.

Важливою характеристикою шуму є його частотний склад. Якщо в складі шуму переважають звуки з частотою коливань до 400 Гц, такий шум називається низькочастотним, якщо переважають звуки з частотою 400-1000Гц - середньочастотним, якщо понад 1000 Гц - високочастотним.

Низькочастотний шум інтенсивністю до 100дБ не викликає відчутної несприятливої дії на орган слуху; для середньочастотного шуму ця норма складає 85-90дБ; для високочастотного – 75-85дБ. Несприятливі суб'єктивні відчуття і вплив на організм людини зумовлює високочастотний шум.

Шум підступний, його шкідливий вплив на організм відбувається незримо, непомітно. Організм людини проти шуму практично беззахисний.

Деякі з виробничих процесів тісно пов'язані з вібраційними коливаннями. Джерелом вібрації може бути пневматичне, механічне, а також електричне обладнання та інструменти обертового або ударного типу.

Державні санітарні норми виробничої загальної та локальної вібрації затверджені постановою Головного державного санітарного лікаря України від 01.12.1999 № 39 (далі – ДСН 3.3.6.039-99). Згідно з документом вібрація ділиться на локальну та загальну. Загальна вібрація - це вібрація, яка передається людині через опорні поверхні тіла. Локальна вібрація - це вібрація, яка передається через руки працюючих при контакті з ручним механізованим інструментом, органами керування машинами і обладнанням, деталями, які обробляються тощо.

Нав'язливий виробничий шум та вібрація частотою більше 200Гц серйозно виснажують хитку нервову систему та спричиняють збільшене психічне навантаження.

Найбільш часто вживаним способом для створення та підтримки оптимального аероіонного складу повітряного середовища в приміщеннях, де користуються персональними комп'ютерами, відеодисплейними терміналами, іншою офісною технікою є штучна *іонізація повітря*.

Іонізація повітря відноситься до шкідливих виробничих факторів, тому в повітрі приміщень з комп'ютеризованими робочими місцями повинен бути дотриманий певний інтервал концентрацій аероіонів, відхилення від якого створює загрозу здоров'ю людини. Концентрація іонів в приміщенні визначається, як правило, присутністю іонізуючого випромінювання різних заряджених поверхонь і ступенем забрудненості повітря мікрочастинками. У чистому повітрі вміст позитивних іонів трохи перевищує кількість негативних, в забрудненому - частка позитивних іонів значно зростає.

У природних умовах утворення аероіонів відбувається за рахунок процесу іонізації кисню і газів, що входять до складу повітря, під дією природного іонізуючого випромінювання. Однак, в даний час в своїй повсякденній діяльності більшість жителів міст і мегаполісів проводять до 90% свого часу в закритому приміщенні (офіс, виробництво, квартира, транспорт, розважальні та

торговельні центри), тобто в штучному середовищі існування. При цьому повітря в замкнутому середовищі приміщень, особливо в умовах порушеного екологічного балансу, властивого великим урбанізованим містам, відрізняється високим рівнем забруднення, зокрема, запиленості, і недостатньою кількістю кисню. Крім цього, при обробці і меблюванню виробничих і офісних приміщень досить часто використовуються синтетичні матеріали, здатні накопичувати електричний заряд, а також виділяти різні речовини в процесі своєї експлуатації. Як в офісних, так в виробничих приміщеннях, як правило, розташовується електричне обладнання, екрани телевізорів, моніторів комп'ютерів, різна оргтехніка тощо. Приміщення різного призначення можуть бути обладнані системами примусової вентиляції, очищення, кондиціонування повітря. Пил у вигляді аерозолів, що знаходиться в закритому приміщенні, є засобом переміщення для вірусів, бактерій, хвороботворних мікробів, пилових кліщів. Нарешті, сама людина є джерелом лише позитивних іонів. Все це викликає аероіонний дисбаланс, або ж велике перевищення іонів позитивної полярності.

В даний час активно застосовується штучна іонізація повітря, яка може бути здійснена двома шляхами: подачею іонізованого повітря або установкою іонізатора безпосередньо всередині приміщення. На практиці вкрай важливо знати не тільки параметри джерел іонізації, а й параметри аероіонного режиму в приміщенні. Головне питання, якою буде концентрація іонів в робочій зоні, і зокрема, в зоні розташування органів дихання працівника. Одним з підходів до визначення концентрації аероіонів на робочих місцях є застосування лічильників іонів. Створення і підтримання належного аероіонного режиму в приміщеннях з комп'ютеризованими робочими місцями є важливим завданням, оскільки сприяє збереженню здоров'я і працездатності людини.

Статична електрика - це сукупність явищ, пов'язаних із виникненням, збереженням і релаксацією вільних електричних зарядів на поверхні і в об'ємі діелектричних і напівпровідникових речовин, матеріалів та виробів або на ізольованих (в тому числі розпиленіх в діелектричному середовищі)

провідниках. Кожному середовищу (рідкому, твердому, газоподібному) властиві свої особливості утворення електростатичних зарядів.

Заходи щодо захисту від статичної електрики: заземлення технологічного устаткування, трубопроводів, апаратів; застосування загального і місцевого зволоження повітря в небезпечних приміщеннях робочої зони, якщо це допустимо за умовами виробництва; використання струмопровідної підлоги, а також спецвзуття зі струмопровідною підошвою, антистатичних рукавичок; іонізація повітря, застосування індукційних або тканинних нейтралізаторів.

До небезпечних та шкідливих психофізіологічних виробничих чинників належать *фізичні* (статичні, динамічні) і *нервово-психічні перевантаження* (розумова перенапруга, монотонність праці, перенапруження зорового, слухового, тактильного аналізаторів, емоційні перевантаження).

Так, наприклад, праця офісних працівників характеризується тривалою багатогодинною (8 годин і більше) працею в одноманітному напруженому положенні, малою руховою активністю при значних локальних динамічних навантаженнях кістково-м'язового апарату кистей рук. Трудова діяльність даних працівників належить до категорії робіт, які пов'язані з використанням великих обсягів інформації, із застосуванням комп'ютеризованих робочих місць, із частим прийняттям відповідальних рішень в умовах дефіциту часу, безпосереднім контактом із людьми різних типів темпераменту тощо. Тривала робота на комп'ютеризованому робочому місці призводить до значного навантаження на всі елементи зорової системи. Напружена зорова робота викликає біль, печію та різь в очах, почервоніння повік та очей. Все це зумовлює високий рівень нервово-психічного перевантаження, знижує функціональну активність центральної нервової системи, призводить до розвитку втоми, стресу.

Як відомо, розвиток втоми та перевтоми призводить до порушення координації рухів, розладів зору, неуважності, втрати пильності та контролю над реальною ситуацією. При цьому працівник порушує вимоги технологічних інструкцій, допускаються помилки та невідповідності у роботі; у нього знижено відчуття безпеки. Відбувається погіршення сприйняття подразників, у результаті

одні подразники працівник не сприймає взагалі, інші сприймає із затримкою; зниження здатності концентрувати увагу, свідомо його регулювати; підвищена мимовільна увага до побічних подразників, які відволікають працівника від робочого процесу; погіршення пам'яті та утруднення пригадування інформації, що знижує ефективність професійних знань; уповільнення розумових процесів; підвищена дратівливість, поява депресивних станів, зміна частоти слуху, зору.

Основними заходами щодо попередження втоми, а значить і щодо попередження виробничого травматизму, є: механізація та автоматизація виробничих процесів; поліпшення санітарно-гігієнічних умов виробничого середовища (площа приміщень, мікрокліматичні умови, освітлення, вентиляція, опалення); раціональна організація робочого місця, яка має бути спрямована на те, щоб конструкція виробничого обладнання відповідала антропометричним даним та психофізіологічним можливостям людини; правильне робоче становище; ритм роботи; раціоналізація трудового процесу; використання емоційних подразників, впровадження раціональних режимів праці та відпочинку; виконання комплексу вправ для очей, рук і хребта для поліпшення мозкового кровообігу, а також комплексу прийомів психофізіологічного розвантаження.

4.2. Розробка заходів з охорони праці у ГУ Держпродспоживслужби в Миколаївській області

Усі документи з охорони праці у ГУ Держпродспоживслужби в Миколаївській області регламентують питання, пов'язані зі збереженням життя, здоров'я і працездатності персоналу під час трудової діяльності.

Серед таких документів:

- Положення про Службу охорони праці ГУ Держпродспоживслужби в Миколаївській області;
- Інструкції з охорони праці;

- Журнал реєстрації інструктажів з охорони праці;
- Накази, що затверджують переліки робіт з охорони праці у ГУ Держпродспоживслужби в Миколаївській області.

Колективний договір є центральним документом, що встановлює виробничі та соціальні відносини між роботодавцем та персоналом. Питання охорони праці у колективному договорі регулюються Законом України «Про колективні договори та угоди» від 07.01.1993р. № 3356-XII та Законом України «Про охорону праці» [24].

Предметом регулювання колективного договору є визначення соціально-трудових прав та обов'язків між роботодавцями та працівниками. Сторони можуть на власний розсуд передбачити в колективному договорі ті питання, які вважають за необхідне.

У колективному договорі сторони передбачають: надання соціальних гарантій працівникам у галузі охорони праці на рівні не нижче передбаченого законодавством, їх посадовими обов'язками, а також комплексні заходи щодо досягнення встановлених нормативів безпеки, гігієни праці та виробничого середовища; підвищення існуючого рівня охорони праці та техніки безпеки; попередження випадків виробничого травматизму, професійних захворювань, нещасних випадків та пожеж; визначення обсягів та джерел фінансування зазначених заходів.

Щодо Служби охорони праці у ГУ Держпродспоживслужби в Миколаївській області, відповідно до Положення на неї покладаються такі обов'язки:

- розробка ефективної системи управління охороною праці для організації;
- сприяння вдосконаленню діяльності у цьому напрямі кожного структурного підрозділу та кожного працівника;
- надання професійної підтримки рішенням роботодавця з цих питань.

Також Служба охорони праці має забезпечити організацію профілактичних заходів, спрямованих на усунення шкідливих та небезпечних

виробничих факторів, запобігання нещасним випадкам під час виконання службових обов'язків, професійним захворюванням та іншим випадкам виникнення загрози життю або здоров'ю працівників.

Ще одним важливим обов'язком працівників Служби охорони праці є здійснення підготовки проєктів наказів з питань охорони праці і внесення їх на розгляд начальнику Головного управління, а також контроль за дотриманням працівниками вимог законів та інших нормативних правових актів з охорони праці та актів з охорони праці, що діють на підприємстві.

Крім того, Служба охорони праці інформує та дає роз'яснення працівникам ГУ Держпродспоживслужби в Миколаївській області з питань охорони праці. Зокрема, інформує про основні вимоги законів, інших нормативно-правових актів та актів з охорони праці, що діють на підприємстві.

Висновки до Розділу 4

Аналіз всіх потенційно шкідливих і небезпечних чинників, які впливають умови праці працівників ГУ Держпродспоживслужби в Миколаївській області, показав, що основними наразі є: параметри виробничого мікроклімату, фізичні та нервово-психічні перевантаження.

З моменту запровадження військового стану в Україні Державною службою з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів організовано створення віддалених робочих місць для працівників. Щотижня проводився моніторинг місцезнаходження співробітників, пошкодження майна, участь працівників у захисті країни. Крім основних функцій, які виконує Держпродспоживслужба, під час війни з'явилися додаткові напрямки діяльності, за якими і була організована робота, а саме: організація та координація допомоги постраждалому населенню, тваринницьким господарствам; організація допомоги тваринам, які постраждали від війни; створення Національної платформи безпеки харчових продуктів.

Комфортні умови праці у ГУ Держпродспоживслужби в Миколаївській області є важливими умовами високопродуктивної праці й профілактиці

захворювань. Тому розробка заходів з охорони праці є одним з першочергових завдань Служби охорони праці, що планує роботи щодо забезпечення безпеки праці; організовує проведення профілактичних заходів, спрямованих на усунення шкідливих та небезпечних факторів; запобігає нещасним випадкам, професійним захворюванням працівників; контролює дотримання працівниками ради вимог нормативно-правових актів з охорони праці; інформує та надає роз'яснення працівникам ради з питань охорони праці. Відповідно до Закону України «Про охорону праці» начальник Головного управління зобов'язаний забезпечувати безпечні умови праці кожному з працівників Держпродспоживслужби в Миколаївській області.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволяє зробити такі загальні висновки і рекомендації:

1. Кар'єра в контексті державної служби – це правове просування державного службовця по державній службі з метою реалізації своїх інтересів та задоволення державних інтересів шляхом заміщення державної посади вищого рівня. На нашу думку, варто розрізняти дефініції «кар'єра» і «кар'єрний розвиток» в контексті державної служби. Кар'єрний розвиток можливе лише за наявності у самого державного службовця прагнення до просування по службі. Державний службовець повинен усвідомлювати кінцеву мету, бачити шляхи до цієї мети, усвідомлювати свій статус висококваліфікованого фахівця, якому держава делегувала свої повноваження та який несе відповідальність за дії, здійснення яких призведе чи не призведе до наміченої мети. Для цього у державного службовця має бути відповідний кар'єрний потенціал, який можна (і потрібно) використати для забезпечення його здатності успішно просуватися службовими сходами.

2. Не менш важливим фактором є здатність владного органу забезпечити необхідні умови для професійного вдосконалення та просування по службі. Управління кар'єрним розвитком - це комплексний процес, що містить наступні етапи: виявлення потреби в кар'єрному розвитку персоналу державної служби; планування професійного розвитку; організація професійного розвитку; активізація кар'єрних стремлінь державних службовців, створення сприятливих умов для самоуправління кар'єрою; моніторинг протікання кар'єрних процесів, попередження і профілактика кризових явищ, уникнення кар'єризму; контроль за виконанням функцій, оцінка ефективності управління кар'єрним розвитком.

3. Головне управління Держпродспоживслужби в Миколаївській області є органом влади місцевого рівня, який виконує важливі завдання, пов'язані з забезпеченням охорони території Миколаївської області від занесення збудників особливо небезпечних хвороб, здійсненням ветеринарно-санітарного нагляду, контролю за санітарно-епідемічним благополуччям населення

Миколаївської області, застосуванням санітарних профілактичних та протиепідемічних заходів захисту в межах компетенції Миколаївської області. У системі управління установи існує спеціальний орган, який відповідає за управління персоналом. Однією з функцій відділу управління персоналом є забезпечення та сприяння кар'єрному розвитку державних службовців. До цих функцій належать такі завдання: підбір кадрів відповідної кваліфікації, підготовка та перепідготовка кадрів; призначення на посади, переведення та звільнення з посад; присвоєння звань державних службовців; контроль та оцінка діяльності державних службовців та їх заохочення за результатами роботи.

4. Аналіз системи управління персоналом у ГУ Держпродспоживслужби в Миколаївській області продемонстрував, що організація укомплектована державними службовцями на 83%. Розрахунок коефіцієнтів плинності кадрів показав, що зовнішня плинність кадрів має природний рівень і не перевищує 3% на рік, внутрішньоорганізаційна плинність кадрів знаходиться на рівні, нижчим за природний, що сприяє ефективній роботі державної служби і не вимагає втручання (спеціальних заходів) з боку адміністрації. Основний трудовий ресурс в досліджуваній організації приходить на вікову категорію 36-60 років. Така тенденція, на нашу думку, не є загрозливою, оскільки питома вага молодих фахівців переважає чисельність державних службовців пенсійного віку. Відмітимо переважання представниць жіночої статі у структурі державних службовців ГУ Держпродспоживслужби в Миколаївській області.

5. Станом на 01.11.2022 року кадрова ситуація у ГУ Держпродспоживслужби в Миколаївській області є сприятливою для реалізації кар'єрного розвитку державних службовців. У зазначеному колективі щорічно підвищують свою кваліфікацію близько 90% співробітників; нечисленна кількість працівників із профільною вищою освітою дозволяє окремим державним службовцям у майбутньому претендувати на більш високі посади. Управління кар'єрним розвитком державного службовця позитивно впливає на всю державну службу, тому механізм управління кар'єрою державних

службовців у ГУ Держпродспоживслужби в Миколаївській області містить важливі елементи, що пов'язують кар'єрний розвиток з результативністю. Цьому сприяє оцінка працівників відповідно до завдань, які перед ними ставилися. Внаслідок такої оцінки визначається рівень виконання посадових обов'язків кожного державного службовця і на підставі цього висновку приймається рішення про доцільність просування по службі, коригування плану підвищення кваліфікації або просування працівника по службі, з огляду на його заслуги.

6. Система управління кар'єрою державних службовців умовно поділяється на три складові: процес реалізації кадрової політики, проходження державної служби з урахуванням кар'єрного зростання та розвитку та процес безпосереднього управління. Планування кар'єрного розвитку державного службовця є дуже важливим компонентом, що дозволяє привести розвиток окремого працівника державної установи у відповідність до її цілей. Відповідно, відділ управління персоналом разом з державним службовцем розробляє план кар'єрного розвитку, періодично його переглядає та спрямовує таким чином, щоб у працівника розвивалися такі якості, які найбільш потрібні установі. При цьому державний службовець повинен усвідомлювати, які перспективи на нього чекають, а також яких показників він повинен досягти для просування по службі. План кар'єрного розвитку має бути пов'язаний з індивідуальною програмою підвищення рівня професійного розвитку державного службовця, що включає досягнення особистої мети. Таким чином, відділ управління персоналом ГУ Держпродспоживслужби в Миколаївській області має виявляти осіб, найбільш орієнтованих на кар'єрне зростання, оцінювати їх професійні здібності та кар'єрний потенціал і формувати на їх основі план кар'єрного розвитку.

7. Вивчаючи можливості удосконалення інструментів управління кар'єрним розвитком державних службовців у ГУ Держпродспоживслужби в Миколаївській області було встановлено, що інструменти, які потребують удосконалення – це процеси оцінювання роботи держслужбовців та створення сприятливих умов для самоуправління кар'єрою. Нами запропоновано напрями удосконалення оцінювання персоналу в досліджуваній організації, а також

модель створення сприятливих умов для самоуправління кар'єрним розвитком службовців. Самоуправління кар'єрою ми визначаємо як динамічний процес безперервної взаємодії між державними службовцями та організацією, отже елементами формування бажаного ставлення та поведінки службовців до свого кар'єрного розвитку є: механізм управління кар'єрним розвитком в організації, роль начальника Головного управління та безпосередніх керівників в сприянні особистому зростанню, організаційне забезпечення самоуправління кар'єрою, рівень та ступінь розвитку організаційної культури, та орієнтація безпосередньо державних службовців на кар'єрне зростання.

8. Аналіз всіх потенційно шкідливих і небезпечних чинників, які впливають умови праці працівників ГУ Держпродспоживслужби в Миколаївській області, показав, що основними наразі є: параметри виробничого мікроклімату, фізичні та нервово-психічні перевантаження.

9. Комфортні умови праці у ГУ Держпродспоживслужби в Миколаївській області є важливими умовами високопродуктивної праці й профілактиці захворювань. Тому розробка заходів з охорони праці є одним з першочергових завдань Служби охорони праці, що планує роботи щодо забезпечення безпеки праці; організовує проведення профілактичних заходів, спрямованих на усунення шкідливих та небезпечних факторів; запобігає нещасним випадкам, професійним захворюванням працівників; контролює дотримання працівниками ради вимог нормативно-правових актів з охорони праці; інформує та надає роз'яснення працівникам ради з питань охорони праці. Відповідно до Закону України «Про охорону праці» начальник Головного управління зобов'язаний забезпечувати безпечні умови праці кожному з працівників Держпродспоживслужби в Миколаївській області.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Біла-Тіунова Л.Р. Службова кар'єра державного службовця: поняття та особливості. *Наукові праці НУ ОЮА*. 2012. URL: <http://dspace.onua.edu.ua/>
2. Герман Г.Ю. Кар'єра на державній службі: поняття та сутність. *Статистика України*. 2009. №4. С.97-101. URL: <http://194.44.12.92:8080/>
3. Грищук А.Б. Державна служба в Україні: адміністративно-правовий вимір: монографія. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ. 2018. 232с.
4. Губарева Ю.В. Задоволеність роботою як один з факторів плинності кадрів. Проблеми екстремальної та кризової психології. 2010. Вип. 7. URL: <https://nuczu.edu.ua/>
5. Державна служба: підручник: у 2т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; редкол.: Ю.В. Ковбасюк, О.Ю. Оболенський, С.М. Серьогін [та ін.]. К.; Одеса: НАДУ. 2013. Т.2. 348с.
6. Дикань О.В., Дикань В.В., Глушенко Т.М. Планування і розвиток кар'єри державних муніципальних службовців. *Теорія та практика державного управління*. 2018. № 2(61). С.173-177. URL: <http://lib.kart.edu.ua/>
7. Додонова Г.О. Управління кар'єрою державного службовця. *Theoretical and empirical scientific research: concept and trends*. 2020. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/>
8. Зварич І. Планування розвитку професійної кар'єри як складова ефективної діяльності державних установ. *Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі: матеріали IV Міжнародна науково-практична конференція студентів та молодих вчених*. Тернопіль: ТНЕУ. 2019. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/>
9. Зось-Кіор М. Удосконалення державно-управлінської практики засобами кар'єрного консалтингу. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2018. №1. URL: <http://echas.vnu.edu.ua/>

10. Качан Я.В. Професійна робота публічних службовців як напрям реалізації теорії лідерства в публічному управлінні. *Таврійський науковий вісник*. 2021. №4. URL: <http://journals.ksauniv.ks.ua/>
11. Конституція України. Закон від 28.06.1996р. № 254к/96-ВР в редакції від 01.01.2020р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>
12. Краснюк С. Механізм управління службовою кар'єрою в державному управлінні. *Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі*: матеріали IV Міжнародна науково-практична конференція студентів та молодих вчених. Тернопіль: ТНЕУ. 2019. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/>
13. Кусьмінська Т.А. Планування кар'єри державного службовця на сучасному етапі. *Економіка та держава*. 2013. №4. С.129-131.
14. Нагорічна О.С. Планування кар'єри працівників фіскальної служби. *Сталий розвиток економіки*. 2016. № 3(32). URL: <https://journals.indexcopernicus.com/>
15. Олуйко В.М., Примуш Р.Б. Професійний розвиток особистості службовців у процесі кар'єрного зростання. *Університетські наукові записки*. 2017. №61. С.356-374. URL: <http://old.univer.km.ua/>
16. Положення про Державну службу України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів. Постанова Кабінету Міністрів України від 02 вересня 2015р. в редакції від 16.02.2022р. № 667-2015-п. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>
17. Положення про преміювання державних службовців апарату Державної служби України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів. Наказ Державної служби України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів від 10 квітня 2017р. № 249. URL: <https://dostup.pravda.com.ua/>
18. Порядок присвоєння рангів державних службовців. Постанова Кабінету Міністрів України в редакції від 15.01.2022р. № 306-2016-п. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>

- 19.Про внесення змін до Типового положення про службу управління персоналом державного органу. Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 01 червня 2022р. № 40-22. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>
- 20.Про державну службу. Закон України в редакції від 07 травня 2022р. №889-VIII.URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>
- 21.Про затвердження Методичних рекомендацій щодо окремих питань визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В», та підготовки умов проведення конкурсу. Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 15.01.2021р. в редакції від 27.08.2021р. № v0004859-21. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>
- 22.Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців. Постанова Кабінету Міністрів України в редакції від 04.10.2022р. № 640-2017-п. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>
- 23.Про оптимізацію системи центральних органів виконавчої влади. Постанова Кабінету Міністрів України в редакції від 08 липня 2022р. № 442-2014-п. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>
- 24.Про охорону праці. Закон України в редакції від 19 серпня 2022р. № 2694-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>
- 25.Соколова Т.А. Діагностика кар'єрного потенціалу державних службовців як шлях підвищення ефективності державної служби України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. №4. URL: <http://www.investplan.com.ua/>
- 26.Соколова Т.А. Кар'єрне зростання державного службовця як одна з проблем побудови правової держави. *Інвестиції: практика та досвід*. 2010. №24. URL: <http://www.investplan.com.ua/>
- 27.Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021р. № 831-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/>

28. Типове положення про службу управління персоналом державного органу.

Наказ Національного агентства України з питань державної служби в редакції від 01 липня 2022р. № z0438-16. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>