

УДК 351.851:005

DOI [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-5\(65\)-13](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-5(65)-13)

Чжан ФЕНХАО

аспірант, Міжрегіональної Академія управління персоналом, вул. Фрометівська, 2, Київ, Україна, 03039

ORCID: 0000-0002-1589-5762

Zhang FENGHAO

PhD Student, Interregional Academy of Personnel Management, Frometivska str., 2, Kyiv, Ukraine, 03039

ORCID: 0000-0002-1589-5762

ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЯ КАДРІВ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

PROFESSIONALIZATION OF PUBLIC SERVICE STAFF

У статті актуалізується завдання створення ефективної системи управління публічної служби та високоефективного і професійного корпусу державних службовців. Підготовка та розвиток управлінських кадрів системи державного управління дійсно належить до найбільш суттєвих і актуальних проблем, що стоять перед суспільством, наукою та державою цілому, рішення якої дозволить домогтися сталого економічного зростання та структуризації суспільно-економічних відносин в епоху цифрових технологій та нестабільності ринкової кон'юнктури. Виявлені тенденції в галузі кадрової роботи свідчать про те, що в умовах реформування публічної служби необхідні інноваційні кадрові технології, які дозволять створити ефективну систему управління персоналом публічної служби відповідно до сучасних вимог, що висувуються до державного службовця.

З урахуванням сучасного процесу модернізації та розвитку України дедалі важливішими стають кардинальні структурно-функціональні зміни у сфері організації підготовки державних службовців нового покоління, які відповідають вимогам сучасного суспільства. На сучасному етапі реформування державного управління на користь зміцнення держави та розвитку громадянського суспільства – завдання створення ефективної системи управління державною службою та високоефективного корпусу державних службовців є пріоритетним. Це завдання можна вирішити, професійно вибудовуючи кадрову політику та застосовуючи інноваційні технології управління персоналом у державних органах. Наголошено, що підвищення ефективності публічної служби неможливе без запровадження в систему управління державними службовцями передових технологій управління. Впровадження та розвиток сучасних методів управління породжує розвиток кадрових технологій, що ґрунтуються на встановленні показників особистої ефективності та службово-професійного розвитку службовця.

Ключові слова: професіоналізм, професійна компетентність, професійна підготовка, публічна служба, державний службовець, кадровий потенціал.

The article updates the task of creating an effective public service management system and a highly efficient and professional body of civil servants. The training and development of managerial personnel of the public administration system really belongs to the most significant and urgent problems facing society, science and the state as a whole, the solution of which will allow to achieve sustainable economic growth and structuring of socio-economic relations in the era of digital technologies and market instability. The identified trends in the field of personnel work indicate that in the context of reforming the public service, innovative personnel technologies are needed, which will allow creating an effective system of public service personnel management in accordance with the modern requirements for civil servants.

Taking into account the modern process of modernization and development of Ukraine, cardinal structural and functional changes in the field of organization of training of civil servants of a new generation that meet the requirements of modern society are becoming increasingly important. At the current stage of reforming public administration for the benefit of strengthening the state and developing civil society, the task of creating an effective system of public service management and a highly efficient corps of civil servants is a priority. This task can be solved by professionally developing a personnel policy and applying innovative personnel management technologies in state bodies. The problem of successful functioning of any organization is primarily the problem of effective personnel management. Under the leadership of the organization's personnel is understood the purposeful activity of the management of the organization, which includes the development of a personnel strategy, and its basis is the personnel policy, principles and methods of personnel management of the organization with the help of the entire complex of modern personnel technologies.

It is emphasized that increasing the efficiency of the public service is impossible without the introduction of advanced management technologies into the management system of civil servants. The introduction and development of modern management methods gives rise to the development of personnel technologies, which are based on the establishment of indicators of personal efficiency and service-professional development of the employee.

Key words: professionalism, professional competence, professional training, public service, civil servant, personnel potential.

Постановка проблеми. Ключова проблема публічної служби зараз – переважання низькопродуктивних робочих місць із низьким питомим фінансуванням. Іншими словами, у нас багато держслужбовців, які за невелику зарплату займаються роботою, яка не дає значного ефекту. Необхідно створити більш продуктивні робочі місця зі справедливим розподілом фінансування при тому ж обсязі коштів, що виділяються. Крім того, великі ресурси підвищення привабливості державної служби знаходяться зараз у підвідомчих організаціях, які створюються як для того, щоб забезпечити більш високу зарплату, так і для того, щоб працевлаштувати фахівців, які не готові проходити складніші процедури влаштування на державну службу. У результаті ми стикаємося із ситуацією, коли повноваження зберігаються за людьми, які отримують нижчу зарплату і мають складніші умови роботи (потік доручень, переробки, високий рівень відповідальності), а ресурси зосереджуються поза державної служби, розмиваючи повноваження та ланцюжок прийняття рішень. На цей перекис слід звернути увагу.

Консервація малоефективних підходів та практик, недостатній приплив фахівців із приватного та некомерційного сектору, суперечливі очікування щодо роботи державних службовців знижують ефективність роботи відомств та збільшують ризики недосягнення поставлених цілей. Крім того, ці проблеми призводять до невідповідності якості компетенцій державних службовців тому рівню, який потрібний для досягнення актуальних цілей та виконання завдань системи державного управління. Для того, щоб зробити ривок у процесі трансформації системи та забезпечити органи державної влади висококласними фахівцями, що володіють навичками, компетенціями та досвідом, які необхідні для досягнення національних цілей, потрібно переглянути законодавчі норми та методичні рекомендації, що регулюють систему управління кадрами на державній службі та процедури і інструменти, які їх підтримують, а також запровадити нові процеси роботи з кадрами та людським капіталом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічні засади та ключові методичні підходи до вирішення системних проблем формування, професіоналізації та розвитку кадрів публічної служби, мотиваційні аспекти діяльності сучасного державного службовця, особливо державного управління в контексті необхідності розвитку кадрового потенціалу публічної служби, знайшли своє відображення у роботах таких

авторів як О. Васильєвої, М. Пірена, О. Пухкала, С. Серьогіна, Л. Антонової, С. Зелінського, Н. Артеменко, І. Письменного та ін.

Мета статті. Мета статті полягає у вивченні питань підвищення професіоналізації службовців публічної служби, аналізі заходів, що необхідно розробити, щоб зараз – під час швидких змін та цифрової економіки – перетворити публічну службу на основу для трансформації та зробити її привабливою для фахівців, а також закласти фундамент для клієнтоорієнтованого державного управління.

Необхідно ініціювати перегляд поточної парадигми роботи з кадрами на публічній службі, оскільки існуюча система заснована на нормативних вимогах до співробітників та документо-орієнтованих процедур роботи з кадрами, а також юридичний контроль за дотриманням нормативно-правових вимог. Перегляд необхідний у бік розгляду кадрів публічної служби як людського ресурсу організації та орієнтації в розвитку нових компетенцій державних службовців.

Виклад основного матеріалу. Говорячи про систему професійної підготовки державних службовців, слід зазначити, що управління має бути спрямовано на вирішення проблем, пов'язаних з підвищенням суспільної ефективності професійного розвитку державних службовців, зменшення соціальних витрат системи професійного розвитку кадрів.

Існуюче законодавство у сфері організації та проходження на посаду до публічної служби закріплює надмірно об'ємні та незмістовні критерії відбору та оцінки кадрів, застарілі правила організації роботи, неефективну систему кар'єрного розвитку та систему підвищення кваліфікації держслужбовців, що відстає від реальних потреб. Разом із неконкурентним рівнем оплати праці та суворими обмеженнями, що накладаються на звільнення співробітників, вони унеможливають якісний розвиток кадрів на публічній службі, зберегти компетентних працівників та залучення нових висококонкурентних фахівців.

Все це суперечить завданням розвитку держуправління та глобальним завданням, що стоять перед системою публічної служби та державного управління загалом. Перегляд нормативно-правових актів у частині управління, найму, просування та освіти співробітників, а також організації та оцінки роботи службовців є базовим необхідним заходом, який забезпечив би можливість для реалізації кроків трансформації та професіоналізації кадрів публічної служби.

Сучасна система регулювання публічної служби, що формується державним законо-

давством, створює умови для відтворення хронічних проблем [11], властивих публічній службі на всіх етапах роботи з кадровими ресурсами:

1. Вимоги до кандидатів, зафіксовані у законодавстві, не відповідають сучасним методам оцінки та відбору кадрів та не прив'язані до актуальних компетенцій для державного управління. Заохочення та просування службовців ґрунтується на суб'єктивних оцінках керівництва, тривалості перебування на службі і лише опосередковано пов'язане з результатами їхньої роботи. Підбір співробітників без використання актуальних інструментів оцінки навичок та компетенцій претендентів обмежує можливості якісного розвитку кадрів на держслужбі, а надто жорсткі формальні вимоги до кандидатів гальмують залучення на публічну службу молодих кадрів та фахівців зі сфери бізнесу [5]. Вимоги для оцінки державних службовців, що використовуються, призводять до негативного відбору в рамках громадської служби, тобто її замкнутості.

2. Надмірна тривалість процедур формального відбору та перевірки документів, що породжується непропорційною суворістю вимог, ускладнює залучення високопрофесійних та конкурентоспроможних кадрів на публічну службу та стримує розвиток людського капіталу в державних органах.

3. Система підвищення кваліфікації та навчання фокусується на формальних вимогах до знань та здібностей державних службовців, а проходження програм підвищення кваліфікації найчастіше мотивоване формальними кваліфікаційними вимогами, а не потребою в отриманні нових знань та навичок для роботи [16]. Як наслідок, система недостатньо пов'язана з актуальними запитам сучасного суспільства та влади, інертна, тому не справляється із завданням безперервного оновлення професійних якостей державних службовців.

4. Поточна система посад, закріплена законодавчо, не відбиває реальну диференціацію завдань. Для забезпечення адекватного рівня грошового утримання та надання необхідних повноважень відбувається керований перехід співробітників на керівні позиції. Це призводить до дисбалансу у співвідношенні керівників та виконавців, що сприяє штучному збільшенню штату в окремих державних органах чи неформальному залученню до роботи працівників бюджетних організацій. Одночасно заходи щодо укрупнення підрозділів та вимоги до чисельності, та кількості відділів суперечать сучасному тренду створення

невеликих команд для вирішення конкретних завдань (роботі із застосуванням гнучких методів, проектної роботи тощо). Архаїчна система диференціації обов'язків та заробітної плати обмежує кар'єрний розвиток державних службовців, а також не сприяє залученню та утриманню на громадській службі висококонкурентних фахівців.

5. Надмірно суворі умови зняття з посади роблять фактично неможливим звільнення співробітників, чия результативність, ефективність та компетенції не дозволяють їм справлятися з завданнями, що виникають. Як результат, державні службовці не мають стимулів до розвитку власних професійних навичок та підвищення результативності своєї роботи. Це своє чергу обумовлює консервацію організаційного середовища в публічній службі, обмежує можливості розвитку професійних команд і може стати причиною розширення чисельності державних структур через найм компетентних фахівців і одночасного збереження на посадах держслужбовців, які не справляються зі своєю роботою.

6. Умови формування грошового утримання держслужбовців, яке фактично пов'язане зі стажем та формальними заслугами співробітників, але не з компетентністю, результативністю та ефективністю роботи, створюють неконкурентний рівень оплати праці на багатьох посадах. Це спотворює систему мотивації державних службовців, ускладнює залучення державну службу висококонкурентних кадрів ззовні, створює передумови для непрозорого формування зарплати. Така система, відірвана від кінцевих результатів роботи, найчастіше сприймається як несправедлива та позбавляє співробітників можливості вплинути на рівень своєї зарплати.

7. Зберігаються вимоги до організації праці (робочого дня та робочого простору) суперечать сучасним принципам гнучкості, проектності, командності праці та орієнтації на результат. Вимоги до умов праці, закладені у законодавстві, що не відповідають сучасним практикам управління, суперечать завданням трансформації державного управління та призводять до дефіциту молодих та висококваліфікованих кадрів.

8. Надмірна регламентованість системи управління кадрами та організації роботи на громадській службі призводить до верховенства дотримання формальних правил і процедур над змістовними результатами роботи: на державній службі вміння дотримуватися стандартів, формальних процедур і правил цінується вище, ніж професійні навички та компетенції; у держслужбовців немає права

на помилку; більшість держслужбовців, від чиєї роботи залежить ефективне виконання поточних завдань і пошук конкретних рішень, не мають достатніх повноважень для прояву ініціативи; керівники не готові поступатися формальними процедурами для вирішення робочих завдань [9].

На державній службі існує висока невідзначеність і недостатня прозорість схеми формування зарплати, та її обсяг часто неконкурентоспроможний над ринком. При цьому ці проблеми були характерні для публічної служби протягом останніх 10 років. Проте досі немає єдиної політики оплати праці та гарантованого рівня заробітної плати, відносно з пропозицією на комерційному ринку праці. Все це призводить до підтримки існування низькопродуктивних місць з низьким питомим фінансуванням за значних загальних витрат.

Ці недоліки суперечать образу публічної служби як інституту, що забезпечує прозорість та справедливість. Збільшення заробітної плати службовців та її прив'язка до компетенцій та результативності роботи в рамках єдиної системи зробить її менш залежною від стажу на держслужбі, а саму публічну службу – більш відкритою для фахівців ззовні, тим самим буде забезпечено обмін кадрами між державним та приватним сектором. Збільшення рівня зарплат стане можливим завдяки зниженню загальної чисельності працівників та за рахунок збереження фінансової підтримки найбільш продуктивних робочих місць [1].

Впровадження сучасних технологій управління персоналом публічної служби має сприяти процесу розвитку та професіоналізації кадрів публічної служби [15]. Застарілі інструменти відбору кандидатів, неефективна система навчання та відсутність прозорих інструментів кар'єрного розвитку при переважанні патронажної системи ускладнюють розвиток потенціалу працівників. А при недостатньої мотивації, кваліфікації та професіоналізму кадрового складу громадської служби неможливий інтенсивний розвиток та досягнення цільових змін, що проводяться в системі державного управління [17].

Побудова роботи з кадрами як цілісної взаємопов'язаної системи можлива за оновлення кадрової політики та методології роботи зі співробітниками на держслужбі в рамках повного HR-циклу, створення централізованої служби роботи з кадрами та залучення висококваліфікованих HR-фахівців, які застосовують сучасні HR-інструменти [6]. Можливості якісного розвитку та рекрутингу

кадрів публічної служби обмежені, що призводить до негативної селекції кадрів.

Кадрові резерви та резерви управлінських кадрів існують паралельно і ніяк не пов'язані між собою. Немає єдності у підходах та технологіях формування резервів, не налагоджено горизонтальну комунікацію з кадрових питань, що знижує ефективність роботи з кадрами. Немає єдиної бази даних щодо перспективних кандидатів, що містить відомості про учасників різних резервів для прийняття кадрових рішень [7]. Механізм відбору на державну службу лише декларативно є конкурсним, насправді він працює не надто ефективно. Діюча процедура конкурсного відбору надто затягнута за часом і не відповідає актуальним завданням відбору кандидатів, оскільки відбір здійснюється з урахуванням оцінки формальних критеріїв без ретельної перевірки реального рівня компетентності кандидата [18].

Деякі вимоги до кандидатів та обмеження, закладені у законодавстві, значно ускладнюють залучення кількох категорій фахівців. З одного боку, вимоги до обов'язкової наявності стажу унеможливають наймання компетентних випускників вузів на посади крім початкових, рівень оплати яких не може залучити молодих конкурентоспроможних претендентів [10]. З іншого боку, заборона публічному службовцю займатися підприємницькою діяльністю особисто або через довірених осіб, унеможливує рекрутинг на державну службу особливо цінних своїм досвідом та експертизою співробітників, які беруть участь в управлінні комерційними підприємствами, і для яких неможливо компенсувати невисокий рівень оплати праці порівняно з ринком, за умови їхньої ексклюзивної роботи на державній службі [3].

Чинна система підвищення кваліфікації та навчання держслужбовців недостатньо результативна, слабко пов'язана з подальшим кар'єрним зростанням всередині публічної служби, а навички, що отримуються в ході роботи, майже неможливо застосувати за межами публічної служби. Насправді немає єдиної затвердженої моделі розвитку компетенцій державних службовців, яка охоплювала відразу кілька рівнів публічної служби. Всупереч тому, що конкретні моделі розробляються як на територіальному, так і на відомчому рівнях, можна зустріти різноманітні класифікації компетенцій. Найчастіше акцент в організаціях робиться виключно на психологічній діагностиці, яка є лише складовою компетентнісного підходу [4]. Діючі механізми навчання державних службовців

швидше негативно впливають на добір, мотивацію та кваліфікацію кадрового складу, забіраючи велику кількість часу та інших ресурсів у всіх учасників без відчутного розвитку професійних компетенцій.

Слід зазначити, що співробітники публічної служби відчують постійне застарівання своїх навичок та компетенцій. Це може означати, що більшість працівників не відчують, що відповідають за компетенціями та знаннями своїх колег з комерційного сектору. Також для державних службовців залишається актуальною проблема непередбачуваності їхнього кар'єрного зростання [8].

Ще однією з проблем є те, що робота кадрових служб більшості державних органів носить формальний характер. Кадрові служби більшості державних органів неспроможні реалізовувати сучасні кадрові підходи, оскільки не мають необхідних цього навичок і знань. Найчастіше робота з кадрами має формальний характер і обмежується лише виконанням вимог законодавства. Кадрові рішення відомств, зазвичай, вимагають особистої участі керівника у відборі персоналу. Більшість кадрових технологій та сервісів, звичних для бізнес-структур, на державній службі застосовуються рідко або не застосовуються зовсім (підбір, оцінка та ін.) [12]. У разі впровадження кадрові технології використовуються обмежено: вирішують приватні завдання, націлені на одну групу персоналу в рамках одного кадрового процесу (наприклад, лише підбір або управління резервом). Необхідні зміни в інших процесах залишаються поза проектами впровадження кадрових практик (за винятком великих державних компаній).

Відсутність кваліфікованого «замовлення» від керівників на впровадження сучасних підходів кадрового забезпечення. Керівники часто не володіють знаннями та навичками для формування «замовлення» кадровим службам, не можуть виявити та сформулювати потреби у питаннях, пов'язаних із рекрутингом персоналу, оцінкою, просуванням, стимулюванням працівників та іншими питаннями роботи з кадрами [13]. Крім того, більшість керівників не мають навичок створення програм індивідуального розвитку своїх підлеглих та передачі регулярного та коректного зворотного зв'язку щодо очікувань та оцінки професійного зростання співробітників.

Основне завдання кадрового забезпечення полягає в тому, щоб гарантувати нарощування фахівців для своєчасного оновлення персоналу публічної служби з огляду на динамічне зростання до їх кваліфікаційних вимог. Підвищувати ефективність діяльності немож-

ливо без розвитку професіоналізму спеціаліста. Основною складовою кадрового забезпечення є HR-технології, тобто слід залучити сучасних HR-фахівців та впровадити повний HR-цикл у роботу з кадрами публічної служби. Підвищення заробітної плати на державній службі уможливить залучення компетентних HR-фахівців, за яким має відбутися відчутне оновлення кадрів публічної служби [6]. Важливим кроком стане оцінка кадрових співробітників, які вже працюють, відбір найбільш компетентних і перспективних, та їх подальше навчання сучасним методикам роботи з кадрами.

Ці зміни необхідно провести всіх рівнях посад публічної служби, включаючи керівників кадрових підрозділів. Завданням HR-фахівців нового типу стане впровадження сучасних HR-технологій, які передбачають створення системи повного HR-циклу при роботі з кадрами публічної служби [2]. Повний HR-цикл включає: кадрове планування; залучення, пошук, підбір та адаптацію працівників; оцінку особистісно-професійних, у тому числі управлінських, якостей; навчання та розвиток співробітників; вимірювання результату та управління ефективністю діяльності; матеріальну та нематеріальну мотивацію; роботу із кадровим резервом; керування кар'єрою; звільнення та роботу з колишніми співробітниками; роботу з організаційною культурою [18].

Висновки. Наразі фахівці відзначають деякі загальні тенденції, що характеризують кадрові процеси на державній (публічній) службі:

1. Оцінка професійних, зокрема управлінських, якостей співробітника. Впровадження в роботу з кадрами сучасних методів оцінки: асесмент-центру, оцінки ресурсів, аналізу досягнень та результативності діяльності та аналогічних методів [14]. Для розробки та контролю методичної коректності використання оціночних інструментів залучаються фахівці із системи державного управління чи експерти зовнішніх установ. Оцінка проводиться за такими напрямками: рівень поточної готовності до заміщення тієї чи іншої посади, групи посад (при атестації, зарахування до резерву, при виборі одного з кількох кандидатів для призначення на вакантну посаду); потенціал, у тому числі й управлінський, з точки зору можливості розвитку особистісно-професійних якостей (при формуванні резерву, підготовці програм навчання та розвитку).

Також необхідно: для кожного випадку використання оціночних процедур визначити

статус результатів оцінки у прийнятті фінального рішення (рекомендаційний/обов'язковий); провести інформування співробітників про очікування від їх професійних знань та навичок, особистісно-професійних якостей стосовно поточних та можливих майбутніх посад.

2. Створення комплексної системи підвищення кваліфікації та навчання держслужбовців, які відповідають сучасним запитам. Впровадження регулярно повторюваних процедур створення, виконання та оцінки результатів щорічних індивідуальних планів розвитку всередині цілісного кадрового циклу. Для цього необхідно: розробити методологічні матеріали для забезпечення функціонування щорічного циклу навчання на основі створення, виконання та оцінки результатів щорічних індивідуальних планів розвитку; навчити керівників та співробітників кадрових служб методології створення, контролю та оцінки результатів щорічних індивідуальних планів розвитку, а також взаємодії зі співробітниками у рамках цього процесу; запровадити диференційований підхід до навчання залежно від управлінського рівня учнів; для керівників довести частку навчання управлінським навичкам у загальному обсязі навчання як мінімум до 20%; створення комплексної системи підвищення кваліфікації та навчання держслужбовців, що відповідають сучасним запитам навчання, розвивати і стимулювати самостійний розвиток за рахунок включення оцінки прогресу в навчанні до процедур відбору в кадрові резерви та «пул талантів», просування, нематеріальну мотивацію тощо; встановити прогрес у навчанні як один із показників ефективності співробітника та його керівника.

У рамках нової системи професійного розвитку держслужбовців слід передбачити:

– найважливіші тренінги з базових компетенцій, цінностей, які проводилися б для всіх (централізоване рішення); тренінги для підрозділу (вузькопрофесійні чи будь-які інші), які б призначав його начальник виходячи з наявного бюджету (у тому числі за рахунок перерозподілу коштів). Включення до індивідуальних планів розвитку держслужбовця найцікавіших йому проектів, індустрій, функцій, регіонів, тренінгів;

– використання принципу «навчання – перевага кар'єри у публічній службі». Освіта в рамках держслужби має бути постійною ексклюзивною, давати можливість особистісного зростання, розширювати сегмент практичного знання, рівня досяжного лише на державній службі;

– можливість для держслужбовця самостійно вибирати напрямок професійного розвитку: програми ротатії, завдання, проекти, перехід до іншої команди (до іншого начальника/колеги).

3. Управління ефективністю. Перехід до регулярного виміру ефективності співробітників за єдиною уніфікованою технологією, яку контролюють фахівці кадрових служб. Для цього необхідно: для всіх рівнів управління запровадити процедури вимірювання ефективності, розробити внутрішні нормативні документи на основі єдиних стандартів, форми та інші методичні матеріали; запровадити систематичне навчання керівників порядку проведення вимірювання ефективності роботи своїх підлеглих; забезпечити систематичний збір, узагальнення та аналіз даних про результати вимірювання ефективності роботи на рівні країни, галузі, регіону, а також на рівні безпосередньо державного органу з метою регулярної актуалізації інформації про ефективність у публічній службі та актуалізації підходів і методів оцінки ефективності.

4. Створення ефективної системи управління кар'єрою публічних службовців. Побудова багаторівневої системи резервів управлінських кадрів, де використовуються єдині підходи та технології. Для цього необхідно: сформувати єдину систему критеріїв підбору резервів управлінських кадрів, адаптовану для різних рівнів резервів, забезпечити отримання порівняних результатів оцінки особистісно-професійних якостей та управлінського потенціалу кандидатів; організувати широке інформування як цільових груп у суспільстві, так і співробітників державних органів про можливості включення до резервів управлінських кадрів та «пулу талантів», існуючих кар'єрних ліфтів, запровадити активну PR-підтримку процесу формування резервів усіх рівнів; визначити потребу в цільових посадах (групах посад) для включення до резервів управлінських кадрів усіх рівнів достатньої кількості осіб; представити резерви управлінських кадрів як співтовариство професійних управлінців, залучених у вирішення значимих для держави завдань, опрацювати реальні механізми залучення резервістів до вирішення актуальних управлінських та інших завдань, що за складністю та рівнем відповідальності переважають завдання, які вирішуються в рамках займаних посад; визначити персональну відповідальність керівників, які приймають кадрові рішення, за якість роботи з резервом та «пулом талантів»

Література:

1. Антонова, Л. В. Професіоналізація державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування як напрям реалізації теорії лідерства в публічному управлінні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 1. С. 1–13. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2020/6.pdf
2. Артеменко Н. Ф., Гончарук Н. Т. Управління професіоналізацією кадрів державної служби України: форми, методи, технології. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ. 2012. 184 с.
3. Васильєва О., Васильєва Н., Приліпко С. Професіоналізація публічних службовців – вимога успішності задекларованих в Україні реформ. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. 2020. Вип. 1. С. 18–25.
4. Герасименко О.О. Компетентнісний підхід як концептуально-прикладна платформа розвитку персоналу: інституціональне середовище та практичний інструментарій. *Науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка»*. 2019. № 3–4. С. 45–50. URL: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/41>
5. Гончарук Н. Т., Прудіус Л. В. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2018. Т. 6. № 1–2. С. 42–51.
6. Грідін, О. В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки*. 2017. Вип. 185. С. 160–172. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2017_185_22
7. Зелінський С. Є. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців та їх службової діяльності в Україні : автореф. дис. ... докт. наук держ. упр. : 25.00.03. НАДУ. Київ, 2019. 36 с.
8. Калашник, Н. С. Самоосвіта державних службовців: компетентнісний підхід. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2013. 274 с.
9. Куйбіда В. С., Шпекторенко І. В. Професійна мобільність та проблеми професіоналізації персоналу публічного управління. Київ : НАДУ, 2018. 256 с.
10. Луциків І. В., Гупка В. В. Особливості здійснення кадрової політики в сфері публічного управління. Матеріали І міжрегіональної науково-практичної конференції «Проблеми публічного управління та адміністрування на регіональному рівні». Т. : ТНТУ, 2019. С. 88–89.
11. Мохова Ю. Л., Сабадаш Р. В. Система управління персоналом в органах державної влади. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 1. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2019/26.pdf
12. Пірен М. І. Державна кадрова політика: шляхи елітизації. Київ : Талком, 2014. 251 с.
13. Приліпко С. М., Васильєва О. І. Кадрове забезпечення органів місцевого самоврядування у світлі децентралізації влади в Україні. Київ : НАДУ, 2018. С. 155–164.
14. Пухкал О. Г. Модернізація системи державного управління в контексті розвитку громадянського суспільства в Україні : автореф. дис. ... докт. наук з держ. упр. : 25.00.01. Київ. 2011. 36 с.
15. Серьогін С., Письменний І., Липовська Н. Трансформація державної служби України в інститут суспільної взаємодії в умовах світової кризи. *Аспекти державного управління*. 2020. № 8(3). С. 92–109. URL: <https://doi.org/10.15421/152073>
16. Denhardt J. B., Denhardt J. V. The New Public Service: Serving Rather Than Steering. *Public Administration Review*. 2000. № 60(6). P. 549–559. URL: <https://www.jstor.org/stable/977437>
17. Kernaghan K. Getting engaged: Public-service merit and motivation revisited. *Canadian Public Administration=Administration publique du Canada: journal*. 2011. Vol. 54, N 1. P. 1–21.
18. Lapuente V., Walle, S. The effects of new public management on the quality of public services. *Governance: An International Journal Of Policy, Administration, And Institutions*. 2020. № 3. P. 461–475. URL: <https://doi.org/10.1111/gove.12502>

References:

1. Antonova, L. V. (2020). Professionalization of civil servants and employees of local self-government bodies as a direction of realization of the theory of leadership in public administration. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, 1, 1–13. DOI: 10.32702/2307-2156-2020.1.4 Retrieved from: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2020/6.pdf (Accessed: 27.12.2022) [in Ukrainian].
2. Artemenko, N. F., Honcharuk, N. T. (2012). Upravlinnya profesionalizatsiyeyu kadriv derzhavnoyi sluzhby Ukrayiny: formy, metody, tekhnolohiyi : monohrafiya [Management of Ukrainian civil service personnel professionalisation: the forms, methods, and technologies]. Dnipropetrovsk: DRIDU NADU [in Ukrainian].
3. Vasylieva, O., Vasylieva, N., & Prylipko, S. (2020). Professionalization of public servants – the requirement of success of declared reforms in Ukraine. *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy*, 1, 18–25. DOI 10.36.030/2664-3618-2020-1-18-25 [in Ukrainian].
4. Herasymenko, O. O. (2019). Competent approach as a conceptual and applied platform of personnel development: institutional environment and practical tools. *Naukovo-vyrobnychiy zhurnal «Innovatsiina ekonomika»*, 3–4, 45–50. Retrieved from: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/41> (Accessed: 27.12.2022) [in Ukrainian].

5. Goncharuk, N., Prudius, L. (2018). Modernization of civil service and human resources management in Ukraine. *Aspekty publichnoho upravlinnia*, vol. 6, 1–2, 42–51 [in Ukrainian].
6. Gridin, O. (2017). HR-management in modern organizations: features and prospects of implementation. *Visnyk Kharkivs'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu sil's'koho hospodarstva imeni Petra Vasylenka*, vol. 185, 160–172. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdusg_2017_185_22 (Accessed: 27.12.2022) [in Ukrainian].
7. Zelinsky, S. (2019). Theoretical and methodological principles of comprehensive assessment of civil servants and their service activities in Ukraine. Doctor's thesis. Kyiv : NADU [in Ukrainian].
8. Kalashnyk, N. S. (2013). Self-education of civil servants: competence approach. Dnipropetrovsk : DRIDU NADU [in Ukrainian].
9. Kuibida, V. S. (2018). *Professional mobility and problems of professionalization of public administration personnel*. Kyiv : NADU [in Ukrainian].
10. Lutsykyv, I., Hupka, V. (2019). Features of the implementation of personnel policy in public administration. *Materialy I mizhrehionalnoi naukovo-praktychnoi konferentsii "Problemy publichnoho upravlinnia ta administruvannia na rehionalnomu rivni*, 88–89 [in Ukrainian].
11. Mokhova, Y. and Sabadash, R. (2019). Personnel management system in public authorities. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, vol. 1. Retrieved from: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2019/26.pdf (Accessed: 27.12.2022) [in Ukrainian].
12. Piren, M. I. (2014). State personnel policy: ways of elitization. Kyiv: Talkom [in Ukrainian].
13. Vasylieva, O., Prylipko, S. (2018). Staffing of local self-government bodies in the light of decentralization of power in Ukraine. Kyiv : NADU [in Ukrainian].
14. Pukhkal, O. H. (2011). Modernization of the public administration system in the context of civil society development in Ukraine. Doctor's thesis. Kyiv [in Ukrainian].
15. Serohin, S., Pysmennyi, I., & Lipovska, N. Transformation of the public service of Ukraine into an institution of social interaction in the context of the global crisis. *Aspekty derzhavnoho upravlinnia*, 8(3), 92–109 [in Ukrainian].
16. Denhardt, R.B. and Denhardt, J.V. The New Public Service: Serving Rather Than Steering / R.D. Denhardt, J.V. Denhardt. *Public Administration Review*. 2000. 60(6). P. 549–559. Retrieved from: <https://www.jstor.org/stable/977437> (Accessed: 27.12.2022).
17. Kernaghan, K. Getting engaged: Public-service merit and motivation revisited [Text] / K. Kernaghan. *Canadian Public Administration=Administration publique du Canada* : journal. 2011. Vol. 54, N 1. P. 1–21.
18. Lapuente, V. and Walle, S., 2020. The effects of new public management on the quality of public services / V. Lapuente, S. Walle. *Governance: An International Journal Of Policy, Administration, And Institutions*. 2020. 3. P. 461–475. Retrieved from: <https://doi.org/10.1111/gove.12502> (Accessed: 27.12.2022).