



Self-Management in the Context of Professional Career Development of Civil Servants

UDC: 351.851

DOI: <https://doi.org/10.15421/152248>

Rachynskyi Anatolii

Dr.Sc., Full Prof., <https://orcid.org/0000-0001-9888-6978>, anatolii.rachynskyi@knu.ua
Taras Shevchenko National University of Kyiv (Kyiv, Ukraine)

Abstract

In the article, the author reveals important aspects of the modern paradigm of the development of public administration, which requires new approaches to solving the problems of professionalization of the public service. The author attaches great importance to the issue of effective career development management of civil servants. After all, for modern Ukraine, which is under martial law as a result of Russia's large-scale war on the territory of Ukraine, this problem takes on special importance in the perspective of obtaining the status of a candidate country for EU membership.

In recent years, ideas about career have changed fundamentally, in particular, it is perceived as an opportunity to realize one's own professional development, to use personal reserves (potentials) for real awareness of one's abilities. According to the author, it is in the process of professional development of civil servants that the issue of career planning skills formation is actualized, which is implemented in determining career development goals and ways to achieve them.

The author actualizes the attention of scientists on professional career development, they refer the actions of employees to implement their plan as a planning and management of career development, which brings a number of advantages to both the official himself and the organization in which he works.

The author emphasizes that the problem of ensuring the interaction of professional and intra-organizational careers is of particular importance in the professional activity of civil servants. This interaction requires the fulfillment of a number of tasks: achieving the interdependence of the goals of a state institution/organization and an individual civil servant; ensuring orientation of career planning to a specific civil servant in order to take into account his personal needs; ensuring the transparency of the career management process; creation of clear criteria for professional development; examination of the professional potential of civil servants, etc.

Keywords: professional career, service career, career development, civil servants, self-management and professional development of civil servants

Самоменеджмент в контексті розвитку професійної кар'єри державних службовців

Рачинський Анатолій

Київський національний університет імені Тараса Шевченка (Київ, Україна)

Анотація

В статті автором розкриваються важливі аспекти сучасної парадигми розвитку державного управління, яке вимагає нових підходів до вирішення проблем професіоналізації державної служби. Важливе значення автор приділяє питанню ефективного управління кар'єрним розвитком державних службовців. Адже для сучасної України, яка перебуває в умовах воєнного стану внаслідок широкомасштабної війни Росії на території України, ця проблема набуває особливого значення в перспективі отримання статусу країни-кандидата на членство в ЄС.

За останні роки докорінно змінилися уявлення про кар'єру, зокрема вона сприймається як можливість усвідомити власний професійний розвиток, використати особистісні резерви (потенціали) для реального усвідомлення власних здібностей. На думку автора, саме в процесі професійного розвитку державних службовців актуалізується питання формування навичок планування кар'єри, що реалізується у визначенні цілей кар'єрного розвитку та шляхів їх досягнення.

Автор актуалізує увагу вчених на розвитку професійної кар'єри, які називають дії працівників для реалізації свого плану – це планування та управління кар'єрним розвитком, що приносить ряд переваг як самому чиновнику, так і організації, в якій він працює.

Автор підкреслює, що у професійній діяльності державних службовців особливого значення набуває проблема забезпечення взаємодії професійної та внутрішньоорганізаційної кар'єри. Ця взаємодія вимагає виконання ряду завдань: досягнення взаємозалежності цілей державної установи/організації та окремого державного службовця; забезпечення орієнтації планування кар'єри на конкретного державного службовця з метою врахування його особистих потреб; забезпечення прозорості процесу управління кар'єрою; створення чітких критеріїв професійного розвитку; експертиза професійного потенціалу державних службовців тощо.

Ключові слова: професійна кар'єра, службова кар'єра, кар'єрний розвиток, державні службовці, самоменеджмент та професійний розвиток державних службовців



Вступ

Постановка проблеми у загальному вигляді. Сучасна парадигма публічного управління вимагає нових підходів до вирішення проблем професіоналізації публічної служби, зокрема і ефективного управління кар'єрним розвитком державних службовців. Для України ця проблема набуває особливої ваги з огляду отримання статусу країни-кандидата в члени ЄС.

В останні роки радикально змінилися уявлення про кар'єру, зокрема вона розглядається як можливість осмислювати свій професійний розвиток, використовувати особистісні резерви (потенціали) для реалістичного розуміння власних можливостей. Зауважимо, що у процесі професійного розвитку державних службовців актуалізується саме питання вміння планувати кар'єру, що реалізується у визначенні цілей розвитку кар'єри і шляхів, які ведуть їх досягненню. Розвитком же кар'єри вчені називають ті дії, які робить співробітник для реалізації свого плану (Доценко, 2021). Виходячи з цього можна зробити висновок, що планування і управління розвитком кар'єри надає низку переваг, як самому державному службовцю, так і організації, в якій він працює.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. За висновками вчених (О. Антонова, О. Воронов, Н. Ларіна, О. Пархоменко-Куцевіл, М. Рудакевич, В. Олуйко, С. Чала, Н. Черненко, І. Шпекторенко та ін.) для державного службовця це: вищий рівень задоволеності від кар'єрного росту, що надає йому можливості професійного розвитку і підвищення рівня життя; чіткіше бачення особистих професійних перспектив і можливість планувати інші питання власного життя; можливість цілеспрямованої підготовки до майбутньої професійної діяльності; підвищення конкурентоспроможності на ринку праці. Державна установа/організація отримує такі переваги: мотивованих і лояльних співробітників, що пов'язують свою професійну діяльність із даної державною службою, що підвищує продуктивність праці знижує плинність кадрів; можливість планувати професійний розвиток державних службовців з урахуванням їхніх особистих інтересів; планування розвитку кар'єри окремих державних службовців у ролі важливого джерела визначення їхніх потреб у професійному навчанні; створення кадрового резерву, тобто підготовлених, мотивованих державних службовців на ключові посади (Доценко, 2020).

Важливо вказати на те, що у професійній діяльності державних службовців особливо актуальним стає проблема забезпечення

взаємодії професійної і внутрішньої організаційної кар'єри. Ця взаємодія вимагає виконання низки завдань: досягнення взаємозв'язку цілей державної установи/організації та окремого державного службовця; забезпечення спрямованості планування кар'єри на конкретного державного службовця з метою врахування його особистих потреб; забезпечення відкритості процесу управління кар'єрою; формування чітких критеріїв службового зростання; вивчення кар'єрного потенціалу державних службовців і т. ін.

Многоаспектність кар'єри виявляється у її сповненості різними складовими. Так, професійно-службова кар'єра державних службовців, на погляд Т. Доценко, є предметом міждисциплінарних досліджень, яка будується в системі двох координат: професійна кар'єра і службова кар'єра (Доценко, 2021). Найвищий рівень інтеграції (взаємопроникнення, синергії) цих двох видів кар'єри дає універсальну, науково обґрунтовану модель професійно-службової кар'єри персоналу в системі державної служби України. Під професійною кар'єрою державного службовця розуміється процес проходження ним різних стадій професійного розвитку, зокрема: 1) професійне навчання; 2) початок трудової діяльності; 3) професійне зростання через послідовний розвиток своїх індивідуальних професійних здібностей, компетентностей, професійно важливих якостей тощо; 4) припинення трудової діяльності. В межах цих стадій особа має різні професійні статусно-рольові позиції (студент, юрист, економіст, фахівець з державного управління, науковий експерт з місцевого самоврядування тощо.), а також здійснює рух шляхом спеціалізації (поглиблення в одній сфері, обраній на початку професійного шляху) або транспрофесіоналізації (оволодіння іншими сферами діяльності). Під службовою кар'єрою – цілеспрямоване просування персоналу в організації (установі, підприємстві тощо) шляхом заміщення вищої посади та/або присвоєння вищого рангу з метою задоволення потреб як організаційного, так і особистісного розвитку персоналу. Службова кар'єра є субінститутом державної служби, яка в свою чергу є невід'ємною складовою публічного управління (Доценко, 2021; Доценко, 2020; та ін.). Отже, всі закономірності, притаманні публічному управлінню, виявляють свій відголос і в службовій кар'єрі державного службовця.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті – обґрунтування розвитку професійної кар'єри державних службовців на засадах самоменеджменту.

Виклад основного матеріалу дослідження.

У сучасному науковому дискурсі (І.Багаєва, Т. Вайні-ленко, Н. Гузій, Ю. Комар, Н. Кузьміна, Ю. Лобейко, Л. Маркелова, А. Маркова, В. Мусієнко-Репська, М. Пул, М. Уорнер та ін.) самоменеджмент розглядається як неперервний комплексний процес накопичення людського капіталу, коли його власник бере на себе відповідальність за цей процес і сам вибирає засоби і методи роботи для того, щоб, максимально використовуючи власні можливості, свідомо управляти перебігом свого життя (самовизначатися) і долати зовнішні обставини як у професійній діяльності, так і в особистому житті (Дьомін, 2001; Комар, 2005; Гелрігел, Слокум, Вудмен, & Бренінг, 2001; та ін.).

Вважаємо, що переваги оволодіння державними службовцями технологією самоменеджменту полягають у такому: виконання роботи з меншими витратами часу, краща організація праці; більше задоволення від роботи; активна мотивація праці; зниження навантаженості роботою; досягнення професійних і життєвих цілей найкоротшим шляхом. Також зауважимо, що технологія самоменеджмента разом із загальними принципами, властивими управлінню соціально-економічними системами взагалі (мимовільності, системності, комплексності, перспективності, цілісності, функціональності, оптимальності тощо), спирається на додаткові принципи рефлексивності, інтерактивності, проектності. Принцип рефлексивності відображає смисловий рівень усвідомлення державним службовцем себе у професійній діяльності, принцип інтерактивності характеризує когнітивний аспект становлення професійної компетентності державних службовців, принцип проектності припускає розвиток професійної самосвідомості, утвердження своєї професійної позиції, саморозуміння та самоусвідомлення. Слід сказати, що набуває значення у професійному навчанні державних службовців принцип прогностичності, що передбачає самопроекування навчальної діяльності та майбутнього професійного зростання з урахуванням вимог до професійної самоідентичності.

Критерії динаміки професійного розвитку державних службовців в процесі формування навичок самоменеджмента – самоорганізація своєї професійної діяльності, її стабільність і результативність, задоволеність діяльністю, сформований індивідуальний стиль діяльності. Умовами ж організації самоменеджмента є: психолого-акмеологічні (здібність до рефлексії,

самооцінки, потреба в самоудосконаленні, готовність до постійного підвищення своєї компетентності у процесі навчання), організаційно-педагогічні (усвідомлення причин ускладнень, оцінка результативності діяльності, володіння способами наукової організації праці), матеріально-технічні (наявність часу, володіння персональним комп'ютером).

Таким чином, можна говорити про те, що головна мета самоменеджменту державних службовців полягає в тому, щоб максимально використовувати особисті можливості, усвідомлено управляти ходом свого життя (самовизначатися) й переборювати зовнішні обставини як на роботі, так і в особистому житті. Відомі фахівці з державного управління (А. Бішоф, К. Бішоф, Т. Василевська, І. Добротівський, В. Луговий, В. Князєв та ін.) наголошують на: 1) поведінковому ресурсі підвищення ефективності управління (навички якого виробляються спеціальними вправами й діловими іграми в області планування робочого часу, поліпшення пам'яті, підвищення швидкості й обсягу сприйняття текстової інформації, ефективного проведення нарад і прийому на роботу, організації робочого місця, підвищення стресостійкості); 2) діяльності у самоорганізованих горизонтальних структурах, у ході якої державний службовець безупинно зіштовхується із процесами організації/дезорганізації внаслідок нерівності соціально-економічних систем (Балабанова, & Сардак, 2006; Armstrong, 2008; та ін.).

У процесі професійного розвитку державних службовців правомірною виявляється точка зору вчених (Л. Нікулін, Ф. Русінов, Л. Фаткін та ін.) про те, що процес самоменеджменту в аспекті послідовності виконання конкретних функцій може охоплювати шість фаз: 1) постановка цілі – аналіз і формування особистих цілей; 2) планування – розробка планів і альтернативних варіантів своєї діяльності; 3) прийняття рішень по конкретних справах; 4) організація і реалізація – складання розпорядку дня й організація особистого трудового процесу з метою реалізації поставлених задач; 5) контроль – самоконтроль і контроль підсумків (у разі потреби – коректування цілей); 6) інформація і комунікації – фаза, властива у визначеній ступені усім функціям, тому що і комунікації, і обмін інформацією необхідні на усіх фазах самоменеджменту.

У професійній діяльності, що обумовлена сучасними викликами, державним службовцям особливо важливо вміти організовувати себе, тобто здійснювати самоменеджмент (self-management). Незважаючи на те, що здатність



людини до самоменеджменту більшість вчених розглядають як важливу характеристику успішної людини і традиційно визначають як компетенцію перспективних менеджерів та лідерів, вважаємо, що необхідно звернути увагу на проблему невизначеності самоменеджменту в структурі професійного розвитку державних службовців.

Акцентуємо дослідницьку увагу на ключових визначеннях сутності поняття «самоменеджмент»: наука про самокерування і самоорганізацію людини; робота людини над собою в межах особистісного розвитку та оволодіння методами ділової активності (зокрема керування проектами і грошима), керування людиною власним життям; здатність людини (зокрема керівника) організувати свою діяльність так, щоб чітко розпланувати робочий та вільний час; управління власними ресурсами, тобто вміння їх набувати, зберігати, розвивати та раціонально використовувати й бути успішною і самодостатньою людиною; «ключової техніки», яка полягає в умінні «ставити перед собою професійну мету та досягати її, організовувати свою роботу, правильно використовувати час та ефективно співпрацювати з колегами» і т. ін.

Вчені (В. Панок, Е. Сапогова, О. Шпета та ін.) зазначають, що характеристиками високого рівня самоменеджменту в людини є її знання своєї індивідуальної техніки роботи, її здатність піклуватись про своє здоров'я, її вміння володіти власним емоційно-вольовим потенціалом, її навички самодисципліни, її здатність формулювати і реалізовувати свою життєву мету (Назарова та ін., 2013).

Отже, головна мета самоменеджменту державних службовців у професійній діяльності в умовах глобалізації полягає в тому, щоб максимально використовувати власні можливості, свідомо керувати течією свого життя (самовизначатись) і долати зовнішні обставини. Основними функціями є: постановка мети, планування, прийняття рішень, реалізація та організація, контроль, інформація та комунікація (найважливіша функція самоменеджменту державних службовців). Логіка також вимагає визначення напрямів самоменеджменту державних службовців у професійній діяльності, а саме:

- тайм-менеджмент (організація часу) – вміння державних службовців оптимально розподіляти час на пріоритетні справи;

- стрес-менеджмент (самоорганізування у стресових ситуаціях) – вміння державних службовців попереджати або долати стресові ситуації завдяки власній психологічній компетентності;

- тім-менеджмент (командний менеджмент) – вміння державних службовців самостійно обирати «роль» у професійній групі та ефективно її виконувати;

- імпресіон-менеджмент (менеджмент справляння враження) – вміння державних службовців справляти на навколишніх доцільне, на її думку, враження, найчастіше сприятливе;

- ресурс-менеджмент (самоорганізування особистих цінностей) – вміння особи виявляти компетентність у саморозвитку.

На основі аналізу характеристик самоменеджменту вважаємо, що слушно його позиціонувати як технологію оптимального самоорганізування державних службовців для досягнення значущої для неї професійної мети. Зазначена технологія передбачає шість базових циклів (постановка цілей, планування, прийняття рішень, реалізація і організація, контроль, інформація і комунікація), у рамках яких державні службовці застосовують певні прийоми і методи для досягнення результату.

Так, у першому циклі – постановка цілей – державним службовцям необхідно володіти прийомом визначення/постановки цілей діяльності. Для цього їм необхідно знати основні особистісні цільові стратегії, а також вміти застосовувати методи ситуаційного аналізу, формулювання цілей, досягнення успіху і т. ін. Результатом є мотивація до самоменеджменту, усунення слабких позицій, розпізнавання переваг, концентрація на головних питаннях, фіксація строків і найближчих кроків дій.

При плануванні державні службовці користуються такими основними прийомами як: перспективне планування, річне, декадне, місячне, тижневе, а також планування подій, заходів тощо. При цьому важливими для державних службовців є їхня персональна компетентність у часі, зокрема знання принципів тайм-менеджменту, вміння застосовувати методи «Альпи», «щоденник часу» і т. ін. Результатом є підготовка до реалізації цілей, оптимальний розподіл і використання часу, зменшення строків виконання робіт пов'язаних з реалізацією поставлених державними службовцями цілей.

У процесі прийняття рішень державними службовцями здійснюється установка пріоритетів. Інструментальне забезпечення відбувається завдяки правильному застосуванню державними службовцями принципів Парето (співвідношення 80:20), Ейзенхауера (делегування повноважень, перерозподіл), методів АБВ-аналізу і т. ін. Результатом є високий рівень організації професійної діяльності, першорядне вирішення життєво важливих проблем, упорядкування професійних

дій відповідно до ступеня їх важливості, виключення ситуацій «тиранії» невідкладності, продуктивність професійних витрат.

Четвертим циклом самоменеджменту є реалізація цілей і організація дій державних службовців у професійній діяльності. Це перш за все робота державного службовця з такими категоріями як: розпорядок дня, графік продуктивності, біоритм, самовираження, денний робочий план тощо. Результат, у цьому циклі, головним чином визначається можливістю концентрації на головних завданнях, використання піку працездатності, урахування періодичних хвилювань, а головне становлення індивідуального робочого стилю державного службовця.

Щодо контролю, то державним службовцям необхідно володіти прийомami і методами контролювання процесу виконання професійних завдань/робіт (порівняння замислу з результатом); контролювання підсумків/результатів (контроль досягнень поставленої мети, проміжних результатів і т. ін.); контроль підсумків завершеного дня (самоконтроль) тощо. Що ж стосується відчутних результатів для державних службовців, то це забезпечення запланованих результатів, позитивний вплив на особистість, його емоційні почуття.

Особливу увагу з боку державних службовців потребує цикл «інформація і комунікація». Їм, для успішної професійної діяльності в умовах глобалізації, необхідно на високому рівні володіти техніками раціональною читання, раціонального ведення нарад, бесіди, переговорів, раціональне використання телефону, раціональне ведення кореспонденції, вміння застосовувати листки-пам'ятки і формуляри тощо. Основний очікуваний результат – це відсторонення від можливих перепонів у професійній діяльності, зокрема «паперової війни», постійного запізнення, синдрому професійної втоми і вигорання тощо.

Отже, виявом здатності до самоменеджменту бачимо психологічну компетентність державних службовців у самоорганізуванні. Узагальнено представимо інтерпретацію особливостей виконання державними службовцями професійних завдань відповідно до певного рівня самоменеджменту. Так, якщо у державного службовця критичний рівень самоменеджменту, то він не вміє організовувати свій час. Зокрема, у вільний час доробляє справи з роботи, а особистого часу не виділяє зовсім. Має труднощі з ранжуванням необхідних та важливих завдань. Навколишні можуть вважати його невідповідальним, що стає причиною конфліктів із колегами. Одночасно він може бути

нестандартною у поведінці та запропонованих рішеннях. Працює результативно: у короткий термін виконує завдання, але лише у передбачених межах. Мотивована саме винагородою за досягнення результату. Такого державного службовця слід навчити тайм- або тім-менеджменту.

Середній рівень самоменеджменту – державний службовець має навички самоорганізовування і вміє визначати пріоритети. Якісно виконує типові завдання. Водночас він не є здатний до відрефлексування індивідуального стилю діяльності, тому може швидко втомлюватись через надмірне навантаження. Державний службовець відповідальний, працює ефективно, не є перфекціоністом щодо кінцевого результату діяльності, вміє обмежувати свій інформаційний пошук вимогами конкретної мети діяльності. Співвідношення між напрацьованими результатами та витраченим часом на виконання завдання є найоптимальнішим. Він вмотивований можливістю визнання. Потребує навчання ресурс- та стрес-менеджменту.

Високий рівень самоменеджменту – державний службовець володіє навиками стратегічного планування, ініціативна й самостійна у прийнятті рішень. Одночасно може бути надто індивідуалістична, що ускладнює стосунки у групі. Працює продуктивно, захоплюється виконанням завдання, водночас за визначений час встигає напрацювати декілька значущих варіантів виконання завдання. Мотивована можливістю виявити власні здібності у процесі роботи над завданням. Необхідне навчання імпресіон- та тім-менеджменту.

Псевдовисокий рівень самоменеджменту – державний службовець характеризується як творча людина, яка висловлює оригінальні думки; виявляє як колегіальність так й індивідуалістичність. Коли його настрій може не збігатися з настроєм групи, стає дратівливим. Самооцінка завищена, схильний переоцінювати власні здібності, тому невчасно виконує завдання або недостатньо кваліфіковано. Працює за натхненням, може добре виконати завдання, якщо емоційно позитивно оцінює керівника, проте уникає індивідуальних завдань. Мотивована можливістю отримати схвалення. Потребує навчання ресурс- та тім-менеджменту.

Отже, можемо констатувати, що особистісною диспозицією є готовність державних службовців діяти певним чином. До таких особистісних компонентів самоменеджменту належать: 1) саморозвиток – державний службовець у професійній діяльності в умовах глобалізації здатний до самодетермінації; 2) чітка особиста мета – державний службовець готовий



реалізувати свою мету у професійній діяльності, яка детермінована певними глобалізаційними викликами; 3) чіткі особисті цінності – спосіб діяльності державного службовця у професійній діяльності в умовах глобалізації є відповідним до раніше задекларованих нею цінностей; 4) творчий підхід – державний службовець характеризується дивергентним мисленням, що зумовлює його неупередженість щодо критеріїв найефективнішого розв'язання проблеми за умов глобалізації, що склалися; 5) інтелектуальна ефективність – державний службовець характеризується здатністю до де-центрації та компетентності у професійній діяльності в умовах глобалізації; 6) вміння навчати – державний службовець, який вміє самоорганізовуватись, завдяки притаманній йому рефлексивності здатний передавати власний досвід іншим.

До мотиваційних складових частин самоменеджменту доцільно зарахувати: активність – небайдуже ставлення державних службовців до дійсності та чуття себе джерелом зміни реальності; внутрішній мотив (внутрішньоорганізована мотивація) – державні службовці самостійно обирають мету власної діяльності в умовах глобалізації та критерії її оптимального досягнення; інтерес до життя – державний службовець бачить сенс у своїй діяльності; самопослідовність – державний службовець вибудовує певний план та обґрунтовує свої рішення, її дії не є імпульсивними; цільову мотивацію – державний службовець не схильний захоплюватись процесом діяльності, для неї більш важливим є досягнення результату; бажання працювати (мотивованість) – прагнення державних службовців втілити свій задум у життя, побачити реальні наслідки власної діяльності.

Варто зазначити, що фактором активації функції самоменеджменту є проблемна ситуація, прагнення змінити неефективну чи навіть неадекватну поведінку, в іншому випадку державні службовці не відчують потреби в самоорганізуванні. Розгляд різноманітних

можливих варіантів розв'язання проблеми потребує інтелектуальної ефективності. На цьому етапі можна вплинути на рівень самоменеджменту державних службовців: знизити, якщо вони самі або під тиском навколишніх будуть надмірно фіксовані на певному баченні проблемної ситуації, тобто будуть діяти стереотипно; підвищити, якщо надати державним службовцям можливість отримати додаткову інформацію для аналізу ситуації. Необхідно звернути увагу, що серед диспозиційних складових частин самоменеджменту є компонент творчого підходу. Отож, креативні державні службовці легше переживають перший етап самоменеджменту.

Після огляду різних можливих шляхів розв'язання проблемної ситуації державний службовець формує з них послідовність певних рішень, тому актуалізується внутрішньоорганізована мотивація. Якщо ж він відчуватиме проблеми з прийняттям рішення, можна говорити про уникання ним відповідальності. Зазначимо, що самостійно прийняте державним службовцем рішення можна вважати виявом його життєвої позиції та баченням доцільності, сенсовності подальшої діяльності. Так проявляються активність особистості та її інтерес до життя. На цьому етапі також можливо вплинути на рівень самоменеджменту: знизити, якщо знецінити діяльність державного службовця, або підвищити, якщо сприяти вияву його інтернальності та життєвої філософії.

Висновки. За результатами аналізу можемо констатувати таке. Самоменеджмент є технологією оптимального самоорганізування державних службовців для досягнення значущих для неї цілей у професійній діяльності. Напрямами самоменеджменту є менеджмент часу, самоорганізування у стресових ситуаціях, менеджмент справляння враження на навколишніх, командний менеджмент, менеджмент психологічних ресурсів.

Перспективу подальших досліджень вбачаємо у необхідності аналізу самоменеджменту як складової частини соціального інтелекту.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Балабанова, Л. В., & Сардак, О. В. (2006). *Управління персоналом*. К.: Професіонал.
- Гелрігел, Д., Слокум, Дж., Вудмен, Р., & Бренінг, Н. (2001). *Організаційна поведінка*. (Переклад з англ. І. Тарасюк, М. Зарицька, Н. Гайдукевич). Київ: Видавництво Соломії Павличко «Основи».
- Доценко, Т. (2020). Кар'єра публічних службовців в умовах реформування системи державного управління в Україні. *Публічне управління та регіональний розвиток*, 8, 541-563.
- Доценко, Т. А. (2021). Аналіз міжнародних практик управління професійною кар'єрою публічних службовців. *Публічне управління і адміністрування в Україні*, 24, 50-63.
- Дьомін, О. (2001). Державна кадрова політика: система роботи з кадрами державної служби. *Вісник державної служби України*, 2, 65-84.
- Комар, Ю. М. (2005). *Самоменеджмент навчання*. Донецьк: ДІРСП.



- Куйбіда, В. С., Білинська, М. М., & Петрос, О. М. (2018). *Публічне управління*. (Термінол. словн.). Київ: НАДУ.
- Назарова, Г. В., Отенко, І. П., Мішина, С. В. та ін. (2013). *Управління діловою кар'єрою*. Х.: Вид. ХНЕУ.
- Планування кар'єри: 6 кроків до успіху*. (2017). Київ: Видавництво «Юстон».
- Хаджирадєва, С. К. (Ред.), Рачинський, А. П., Васильєва, О. І., & Ларіна, Н. Б. (2020). *Управління персоналом у публічній службі: навч. посіб. для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»*. Миколаїв: Ємельянова Т. В.
- Шатілова, О. С. (2019). Західні теорії кар'єрного розвитку. *Теорія і практика сучасної психології*, 2(4), 151-158.
- Шляхтіна, Г. В. (2021). *Механізм розвитку лідерського потенціалу у реалізації реформи публічного управління*. (Дисертація к. н. держ. упр. 25.00.02). Миколаїв: Чорноморський національний університет імені Петра Могили.
- Шпета, О. (2010). Самоменеджмент: процесуальна та диспозиційна характеристика. *Соціогуманітарні проблеми людини*, 4, 224-235.
- Armstrong, M. (2008). *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*. 4th edn. London: Kogan Page. Retrieved from https://www.usb.ac.ir/FileStaff/5912_2018-10-6-18-43-1.pdf
- Khadzhyradieva, S., Docsenko, T., Sitsinska, M., Baiun, Y., & Pukir, Y. (2020). Prerequisites for Process Management Implementation in the Public Administration of Ukraine. *International Journal of Criminology and Sociology*, 9, 2825-2833.

REFERENCES

- Armstrong, M. (2008). *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*. 4th edn. London: Kogan Page. Retrieved from https://www.usb.ac.ir/FileStaff/5912_2018-10-6-18-43-1.pdf
- Balabanova, L. V., & Sardak, O. V. (2006). *HR. K.: Professional. Career planning: 6 steps to success*. (2017). Kyiv: Yuston Publishing House.
- Demin, O. (2001). State personnel policy: system of work with civil service personnel. *Bulletin of the State Service of Ukraine*, 2, 65-84.
- Dotsenko, T. (2020). The career of public servants in the conditions of the reform of the public administration system in Ukraine. *Public administration and regional development*, 8, 541-563.
- Dotsenko, T. A. (2021). Analysis of international practices of managing the professional career of public servants. *Public management and administration in Ukraine*, 24, 50-63.
- Hellrigel, D., Slocum, J., Woodman, R., & Brening, N. (2001). *Organizational behavior. (Translated from English by I. Tarasyuk, M. Zarytska, N. Haydukevych)*. Kyiv: Solomia Pavlychko Publishing House "Osnovy".
- Khadzhyradieva, S. K. (Eds.), Rachinsky, A. P., Vasylijeva, O. I., & Larina, N. B. (2020). *Personnel management in the public service: education. manual for applicants of the second (master's) level of higher education in specialty 281 "Public Management and Administration"*. Mykolaiv: Yemelyanova T. V.
- Khadzhyradieva, S., Docsenko, T., Sitsinska, M., Baiun, Y., & Pukir, Y. (2020). Prerequisites for Process Management Implementation in the Public Administration of Ukraine. *International Journal of Criminology and Sociology*, 9, 2825-2833.
- Komar, Yu. M. (2005). *Self-management of learning*. Donetsk: DIRSP.
- Kuybida, V. S., Bilynska, M. M., & Petroye, O. M. (2018). *Public administration. (Terminol. Vocabulary)*. Kyiv: NADU.
- Nazarova, G.V., Otenko, I.P., Mishina, S.V., and others. (2013). *Business career management*. H.: Ed. HNEU.
- Shatilova, O. S. (2019). Western theories of career development. *Theory and practice of modern psychology*, 2(4), 151-158.
- Shlyakhtina, G. V. (2021). *The mechanism of development of leadership potential in the implementation of public administration reform*. (Dissertation, Doctor of State Administration, 25.00.02). Mykolaiv: Black Sea National University named after Peter Mohyla.
- Shpeta, O. (2010). Self-management: procedural and dispositional characteristics. *Socio-humanitarian problems of man*, 4, 224-235.