

УДК 342.97:35

Т.Є. КАГАНОВСЬКА, докт. юрид. наук,
доц., Харківський національний університет імені
В.Н. Каразіна

ПРАВОВІ АСПЕКТИ РЕГУЛЮВАННЯ СЛУЖБОВОЇ КАР'ЄРИ

Ключові слова: державна служба, принципи державної служби, кадрове забезпечення державної служби, кар'єра, професійна компетентність, Кодекс державної служби України, кодифікація, концепція державної служби

Організація належного кадрового забезпечення державної служби вимагає адекватного правового регулювання, об'єднання різноманітного нормативного матеріалу в єдиному акті. Так, доцільною є регламентація кадрових питань у розділі системного й комплексного кодексу – Кодексу державної служби України. Такий акт, на нашу думку, повинен стати юридичною базою для проведення комплексної реформи державної служби. Його прийняття дозволить більш досконало відрегулювати питання державної служби, а також соціально-правовий статус державного службовця. Статус державного службовця в Україні мають близько 400 тис. осіб. Вони працюють в усіх органах законодавчої, виконавчої та судової влади та їх апараті [1, с.109].

Оскільки на сьогодні існує досить велика кількість нормативно-правових актів різного рівня, що регламентують питання державної служби і, у тому числі, питання кадрового забезпечення державної служби, доцільним було б скористатися запропонованою Д. Лук'янцем моделлю так званої «концептуальної кодифікації».

Концептуальна кодифікація має на меті не об'єднання в одному нормативно-правовому акті абсолютно всіх норм, що стосуються державної служби та її кадрового забезпечення, а створення єдиної, логічної і стабільної нормативної конструкції державної служби на основі системи відповідних принципів.

У цьому випадку за основу може бути взятий чинний Закон України «Про державну службу», але, при цьому мають бути суттєво доопрацьовані понятійний апарат державної служби; принципи державної служби; основні вимоги до державних службовців; описані загальні процедури і способи прийняття на державну службу та звільнення з неї; загальні питання кадрового забезпечення державної служби, у тому числі загальні засади (принципи) підбору, розстановки, навчання, підвищення кваліфікації, оцінки державних службовців, формування кадрового резерву тощо. У такому варіанті кодифікації обов'язково необхідно передбачити норми, які б розповсюджували дію норм-принципів відповідного кодифікованого акту на всі випадки його реалізації з урахуванням специфіки кадрового забезпечення в окремих державних органах. Обов'язковими для застосування, зокрема, мають бути принципи оцінки кадрів (атестації), принципи конкурсного відбору, принципи формування кадрового резерву тощо.

За рахунок того, що у концептуальному кодексі будуть міститись визначальні принципи державної служби і, в тому числі кадрового забезпечення державної служби, він зможе значною мірою усунути прогалини, що існують на даний момент в чинних законах та підзаконних нормативно-правових актах з відповідних питань. Перевагами такого варіанту можна вважати те, що в результаті ми отримаємо стабільний нормативно-правовий акт, зручний у використанні всіма його адресатами. При цьому назвою, яка абсолютно точно відповідає його змісту буде «Кодекс державної служби України».

Кодекс державної служби

Преамбула

Розділ I. Загальні положення

Глава 1. Визначення термінів державної служби

Глава 2. Межі дії Кодексу державної служби

Глава 3. Принципи державної служби

Розділ II. Види державної служби

Глава 1. Цивільна служба

Глава 2. Мілітаризована служба

Розділ III. Класифікація посад державної служби

Розділ IV. Правовий статус державного службовця

Глава 1. Права

Глава 2. Обов'язки

Глава 3. Конфлікт інтересів

Глава 4. Соціальні гарантії державного службовця

Глава 5. Відповідальність

Розділ V. Вступ на державну службу

Глава 1. Вимоги, що висуваються до кандидатів на державну службу

Глава 2. Засоби заміщення державних посад

Розділ VI. Проходження державної служби

Розділ VII. Припинення державної служби

Розділ VIII. Управління державною службою

Глава 1. Суб'єкти управління державною службою

Глава 2. Функції управління державною службою

Глава 3. Фінансове, матеріальне, технічне забезпечення державної служби

Глава 4. Кадрове забезпечення державної служби

- оцінювання кандидатів на державну службу
- кадровий резерв
- ротація
- підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації державних службовців
- профорієнтаційна робота

Розділ IX. Етика державних службовців

Розділ X. Захист прав та інтересів державних службовців

Глава 1. Професійні гарантії державних службовців

Глава 2. Порядок розгляду спорів

Глава 3. Уповноважений з прав державного службовця

Розділ XI. Заключні положення.

Слід зазначити, що існування згаданого Кодексу не буде заперечувати можливість підзаконного регулювання питань кадрового забезпечення державної служби. Причому підзаконні нормативно-правові акти будуть

доречними для урахування специфіки діяльності певних органів. Так, наприклад, процедура атестації службовців Національного банку України може відрізнятись від процедури атестації працівників Міністерства охорони здоров'я. Відповідно особливості атестації мають бути деталізовані у нормативно-правових актах відповідних органів. Натомість загальна концептуальна і процесуальна основа для атестації буде міститися у відповідному Кодексі.

Сучасні працівники кадрових служб повинні поряд зі спеціальною підготовкою мати знання в таких сферах, як право, психологія, педагогіка, соціологія, економіка. Кадрова служба повинна здійснювати планування кар'єри державних службовців, мати програму розвитку персоналу, бути технічно оснащеною, проводити постійне оцінювання необхідності свого державного органу і вносити керівництву пропозиції щодо навчання співробітників, мати комп'ютеризований банк інформації про співробітників. Її структура повинна визначатися функціями і завданнями органу державної служби, а не лише чисельністю працюючих.

Підвищення ролі кадрових служб державних органів у системі навчання необхідно здійснювати за рахунок:

- методологічної допомоги з боку уповноваженого органу у справах державної служби;
- регулярного підвищення кваліфікації керівників кадрових служб в Академії державного управління при Президенті України, в її філіях;
- проведення регулярної атестації працівників кадрових служб.

Підбір і розміщення кадрів, їхнє просування повинне здійснюватися з обов'язковим урахуванням думок працівників кадрового апарату. Кадрова служба повинна тісно контактувати з керівником органу державної влади, забезпечувати його інформацією про стан роботи з персоналом, про колективну думку в підрозділах.

Кадрове забезпечення державної служби припускає:

- аналіз кадрової ситуації;
- прогнозування потреби в кадрах, виходячи зі стратегії розвитку державної служби;

- створення системи мотивації до вступу на державну службу й продуктивної діяльності у подальшому;
- відбір кадрів, їхнє розміщення;
- оцінювання кадрів, здійснення необхідних перестановок;
- організацію навчання державних службовців, підвищення їхньої кваліфікації;
- відбір і підготовку керівних кадрів, просування по службі;
- виявлення соціальної напруженості та її усунення;
- здійснення обліку кадрів, ведення кадрової документації;
- контроль за дотриманням нормативних приписів, що регламентують порядок проходження служби.

Представляється раціональним у великих державних органах виділити в складі кадрового апарату такі структурні одиниці:

- а) відділ відбору співробітників (планування, внутрішній і зовнішній набір, перевірка професійної придатності, укладення договорів (контрактів);
- б) відділ підготовки та навчання персоналу, профорієнтації та адаптації;
- в) відділ вивчення кадрів, їхнього оцінювання, просування й розміщення;
- г) відділ контролю за забезпеченням безпеки, вирішенням соціальних конфліктів.

Економічна адаптація державної служби до ринкових умов припускає як скорочення масштабів діяльності держави в сфері економіки, так і внесення в діяльність державних органів принципів структурних і організаційних змін. Найбільш значна за обсягом функція безпосереднього управління виробництвом повинна зберегтися лише стосовно обмеженого числа підприємств, що не підлягають приватизації, виконують такі публічні й соціальні функції, реалізація яких не може бути забезпечена на комерційних принципах, а також до природних монополій.

Новаторський підхід має бути використаний й при здійсненні правового регулювання кар'єри чиновника на державній службі. Як вже зазначалося, досить довго в багатьох єв-

ропейських країнах (Велика Британія, Франція, Німеччина) основним елементом службової кар'єри була гарантія повільного, але правильного просування за вислугою років або за старшинством перебування в даному органі. Однак у сучасних умовах, під час проведення адміністративних реформ і інновацій, стаж роботи вже не може слугувати головним критерієм під час призначення на більш високу посаду. Набагато важливішими є високі ділові якості, особиста ініціатива, наполегливість, новаторство й висока якість роботи.

Саме ці критерії закладені в сучасній американській моделі кар'єри державного службовця, яку в умовах сьогодення можна визнати найбільш оптимальною: у ній немає автоматичного просування нагору по службових сходах; основним критерієм для підвищення чиновника в посаді є вид і якість виконаної роботи [2, с.143–144]. Вважаємо, що цей підхід повинен використовуватися й у сучасній вітчизняній практиці державної служби.

«Законодавчо урегульований і соціально справедливий процес просування по службі буде сприяти укріпленню морального клімату в колективі і попередженню соціальних конфліктів. Практика кадрової роботи викликає потребу щодо виділення управління кар'єрою в особливу, самостійну організацію кадрового менеджменту.

Кар'єрна стратегія на державній службі повинна стати способом управління професійними і особистісними ресурсами державного службовця з метою реалізації його наміченого посадового, правового і соціального статусу.

Для досягнення зазначеної мети необхідно керуватися такими адміністративними принципами формування і реалізації кар'єрної стратегії:

- принцип безперервності кар'єри, який передбачає те, що жодна з досягнутих цілей в кар'єрі не може бути кінцевою, не може безповоротно перериватися;
- принцип доцільності (осмисленості) кар'єри. Важливою умовою службової кар'єри є поєднання в єдиному цілому сенсу особистого

життя, сенсу життя колективу і сенсу державної служби;

– принцип співмірності. Швидкість просування має бути співмірною і оптимальною. Процес просування має бути стабільним;

– принцип економічності кар'єри, який вимагає досягнення максимального кар'єрного зростання при мінімальних витратних ресурсах;

– принцип маневреного руху, який означає уміння володіти мистецтвом кар'єрного маневру.

У розвинених країнах велике значення також надається питанню щодо контролю над системою державної служби. У демократичному суспільстві адміністративно-державне управління перебуває у сфері парламентського контролю, законність у сфері державного управління забезпечується системою адміністративної юстиції, оптимально поєднуються елементи централізації й децентралізації в державній службі.

В Україні на сучасному етапі можна констатувати той факт, що наукові дослідження найчастіше відірвані від конкретних проблем правового забезпечення державної служби, а з іншого боку – практичний процес прийняття рішень відірваний від наукового аналізу. Професійні державні службовці мало цікавляться сучасними науковими дослідженнями й часто займають негативну позицію стосовно впровадження досягнень правової науки у практичну діяльність.

Важливо досліджувати й узагальнювати досвід розвитку світової науки в сфері державного управління та адміністративного права. Існує понятійний апарат міжнародних актів, матеріали експертів ООН щодо організації адміністративно-державної діяльності, якими варто користуватися з огляду на специфіку вітчизняних умов. Необхідно здійснювати відповідну наукову діяльність, оскільки досягнення світової науки адміністративно-державного управління доцільно представити в національному лексиконі, адаптувати й зробити доступними її прикладні технології.

Нова концепція державної служби, що зводиться до її служіння суспільству, соціа-

льної орієнтації на людину, повинна укоренитися у свідомості державних службовців і допомогти перебороти існуючу відчуженість між державою й суспільством в Україні. За таким підходом формування статусу, функцій державної служби є похідними від інтересів, цілей і завдань поєднуваного державою співтовариства людей, а не від першочерговості цілей і функцій самої держави.

Необхідним є нормативно-правове закріплення сучасних етичних принципів державної служби, за порушення яких до службовців слід застосовувати санкції. У якості таких етичних принципів державної служби пропонуються наступні:

1. Служба суспільству – це головне призначення державних службовців. Вірність своїй країні повинна бути вище лояльності стосовно партії або держави.

2. Захист Конституції та законів України, сприяння чіткому й неухильному здійсненню їхніх приписів.

3. Прагнення ініціативно виконувати свої службові обов'язки, використовувати найбільш раціональні способи виконання доручень.

4. Недопускання бюрократизму, формального ставлення до проблем людей під час управління; невирішування власних проблем, невиконання підприємницької діяльності прямо або через посередників.

5. Невикористання службової інформації в особистих цілях.

6. Справедливе й обґрунтоване прийняття управлінських рішень, недопущення для себе й членів своєї родини жодних благ у зв'язку з виконанням своїх обов'язків.

7. Боротьба з правопорушеннями, протекціонізмом і хабарництвом у державному апараті.

8. Домагання високих результатів у своїй службовій діяльності, але винятково у межах закону, використання правомірних засобів.

Такі принципи дають моральні орієнтири, сприяють виробленню службової моралі, адекватної сучасному розумінню ролі демократичної, правової держави в житті суспільства.

Адже за певних умов можлива деформація: апарат, створений для обслуговування суспіль-

ства або регіону, втрачає суто службову роль, концентрує владні повноваження, використовуючи їх у своїх інтересах. Відзначається збіг інтересів бюрократичного прошарку в апараті управління з несумлінними службовцями, які звикли одержувати гроші за неякісно виконану, а іноді й непотрібну роботу, безгосподарність у використанні суспільного або державного майна у своїх інтересах, створення умов для одержання хабарів, здійснення розкрадань.

Реальні соціальні інтереси й цінності існують для формально-бюрократичного стилю управління лише настільки, наскільки вони представлені у формі юридично значимого показника, на підставі якого оцінюється діяльність службовця. Бюрократ працює на формальні показники. Фактично, чим більшим є централізоване управління, тим більше воно має потребу у формальних показниках для вимірювання й порівняння результатів діяльності службовців і тим більше в показниках доводиться спрощувати результати [3, с.332]. У зв'язку з цим існує більше можливостей давати за допомогою формальних показників перевернутий картину реально досягнутих результатів. Система формальних показників, і зокрема в кадровій сфері, призводить до такої видозміни оцінюваної за їхньою допомогою діяльності, під час якої вони демонструють максимальне зростання за мінімальних зусиль, перебільшуючи реальні результати.

Демократизуючи систему управління й кадрову сферу, ми залишаємо для бюрократизму сприятливе соціальне середовище. Тому боротьбу з бюрократизмом варто розглядати в широкому контексті економічного, демократичного й духовного відновлення.

Причинами бюрократизму є недостатня увага до проблеми забезпечення професіоналізму, підготовки й перепідготовки різних категорій державних службовців, а також відсутність діючої системи стимулювання ефективної службової діяльності. Лише деякі державні службовці невпинно підвищують свій рівень компетентності, займаються самоосвітою.

Непрофесіоналізм і бюрократизм чиновників обумовлюється крім інших чинників і не-

досконалістю кадрової роботи, багато в чому у зв'язку зі збереженням протекціонізму, виходячи з особистої відданості. Відсутня у низці випадків соціальна затребуваність в управлінському апараті фахівців з гарними знаннями в сфері економіки, права, соціології.

Необхідна розробка нових загальних критеріїв і кваліфікаційних вимог до державних службовців залежно від виконуваних ними функцій для того, щоб проводити продуманий маркетинг управлінського персоналу, кадровий менеджмент, формувати замовлення до навчальних закладів на підготовку й перепідготовку державних службовців, вводити цільовий розподіл кращих випускників.

Важливо експериментувати, не боятися помилок, впроваджувати нові тести щодо відбору, намагатися по-іншому організувати атестації, кваліфікаційні іспити та конкурси, усіляко підвищуючи при цьому привабливість для громадян державної служби шляхом введення гідної оплати за сумлінну працю.

Необхідно шукати нові підходи до аналізу особистісних та ділових якостей службовців, враховувати колективну думку під час просування співробітників, формування списків кадрового резерву. Необхідно створювати систему матеріальних, організаційних і моральних стимулів для залучення й утримання перспективних кадрів, забезпечувати гласність прийнятих кадрових рішень про просування по службі та звільнення, організувати апеляційні комісії. Потрібно намагатися експериментувати з системами оцінки праці державного службовця.

Повинен здійснюватися регулярний і багаторівневий контроль за діяльністю кадрових апаратів. Ефективність контролю залежить від повноти виконання таких основних вимог: бути своєчасним за строками здійснення, оперативним та гласним; носити об'єктивний характер, сприяти формуванню почуття особистої відповідальності; заохочувати ініціативу; форми й методи контролю повинні мати різноманітний характер. За успішно виконану роботу необхідно винагороджувати. Якщо керівництво органу влади й управління хоче

домогтися, щоб службовці працювали з повною самовіддачею в інтересах справи, воно повинне справедливо винагороджувати співробітників за гарні результати. Роль своєчасної й справедливої винагороди в мотивації державних службовців на високопродуктивну, творчу працю непомірно зростає, якщо вона здійснюється об'єктивно й неупереджено.

Важливу позитивну роль у вихованні відповідальності персоналу державної служби покликані відіграти форми індивідуального контролю. Доцільним є введення державного кваліфікаційного іспиту під час прийому на управлінські посади. Тут однією з обов'язкових вимог має бути підтвердження ділової і професійної репутації шляхом надання документів, що свідчать про відсутність факту корупційних дій чи конфлікту інтересів у його попередній професійній діяльності.

Відсутність гарантій на певний період роботи приводить до непевності співробітника, прагнення уникнути зайвого ризику. З іншого боку, під час тривалого перебування на одній посаді атрофуються ті знання й навички співробітника, які виявилися непотрібними на відповідній посаді, і знижується мотивація до продуктивної діяльності. Як відзначає І. Бізюкова, коли працівник залишається тривалий час на одній і тій самій посаді, то в його найближчих підлеглих зникає надія коли-небудь одержати цю посаду, а це починає стримувати весь нижчий ланцюжок переміщень. В організації може створитися обстановка застою [4, с.29].

Заслуговує на увагу широко застосовувана в західноєвропейських країнах система диференційованої оплати праці державних службовців. Прогресивна винагорода не означає підвищення зарплати, а видається за конкретні результати, досягнуті протягом певного проміжку часу, або, наприклад, державний службовець має певний відсоток від доходів, одержуваних за впровадження раціоналізаторських пропозицій [5, с.113].

Разом з тим, ефективне кадрове забезпечення державної служби в Україні не може ґрунтуватися на легковажному запозиченні

вітчизняного й зарубіжного досвіду. Його треба піддавати критичному аналізу, необхідно виробляти нові кадрові технології, що відповідають реаліям сьогодення.

Можливе поглиблення спеціалізації в кадрових апаратах за напрямками: відбір серед кандидатів на державну службу; атестація й просування державних службовців; кадрова робота з керівним складом; вирішення соціальних конфліктів.

Необхідно вести розробку й формування моделі професійно компетентного державного службовця. Професіоналізм – найвищий рівень психофізичних, психічних і особистісних змін, що відбуваються в процесі виконання людиною службових обов'язків, що забезпечують якісно новий, більш ефективний рівень вирішення складних управлінських завдань.

Професійна культура проявляється в знаннях з певної професії, досконалому розуміння її суті, в умінні застосовувати різні методи соціального управління, у здатності передавати свої знання, навчати нових службовців виконувати роботу свідомо, творчо, не шаблонно; далі професійна культура розкривається в умінні передбачати результати своєї діяльності, у її прогнозуванні, у здатності відображати й виражати загальнонаціональні інтереси, бачити перспективи їхнього розвитку.

Професійна компетентність – одна з найважливіших сторін професійної культури фахівця, міра професіоналізму державного службовця. Вона визначає ділову надійність, здатність успішно й безпомилково здійснювати конкретну діяльність як у звичайних (звичних) умовах, так і в екстремальних, нестандартних ситуаціях.

На професійну компетентність державного службовця впливають специфіка його діяльності, що покликана гарантувати стабільність у державі, погоджувати інтереси людей. Органи, що здійснюють державну службу, виконують владні функції, їхня публічність проявляється в спрямованості на основні соціальні групи суспільства, у політичному характері діяльності, владних відносинах.

Підставами для типологізації моделі професійно компетентного службовця можуть бути обрані: рівень загальної й спеціальної культури, стиль мислення (інноваційний, активно-творчий, пасивно-виконавський), управлінські здатності.

І. Гарбер зазначає: «Генезис, структура й динамізм професійних здатностей тісно пов'язані з емоційно-вольовою сферою суб'єкта діяльності, з трудовою мотивацією, соціальним статусом, що накладає на них свій відбиток, важливою особливістю професійних здатностей є стабільність до різних несприятливих чинників, що нерідко носять стресовий, а іноді й екстремальний характер. Більш істотний вплив на їхнє формування робить стан здоров'я, властивість нервової системи, індивідуальний стиль діяльності» [6, с.63].

Професійні здатності – це індивідуально своєрідна структура психологічних властивостей суб'єкта професійної діяльності, що складається під час професійного навчання й діяльності на основі існуючих задатків, загальних і спеціальних здатностей і включення їх до своєї структури.

Компетенція навчання державних службовців повинна визначати основні завдання і параметри розвитку системи навчання на найближчі роки.

Успішна реалізація Концепції дозволить надати процесу розвитку системи навчання послідовного і узгодженого характеру, підняти навчання на новий якісний рівень і привести його у відповідність до реальних потреб державних органів у навчанні кадрів. Головна мета освітніх програм – навчання студентів аналітичним і адміністративним професійним навичкам поряд із забезпеченням засвоєння соціально-політичного й нормативного контексту взаємин між державою й громадянським суспільством.

В ідеалі державний службовець повинен володіти професійними знаннями й навичками, особистісними якостями, що дозволяють ефективно працювати в складі групи. Для керівника також важливе вміння організовувати злагоджену роботу підлеглих і мати стратегічне мислення.

Велике значення для керівника має його здатність до колегіальної форми управління. Така якість керівника гарантує включення до процесу виробництва й планування рішень всіх тих, кого це безпосередньо стосується. Колегіальність під час обговорення альтернативних варіантів повинна поєднуватися з персональною відповідальністю за вибір конкретного проекту та його реалізацію.

Принципово важливо, щоб державні службовці, які мають диплом за фахом «Державне управління», володіли методами й засобами реформування державних органів, мали здатність управляти інноваційними процесами, переборювати соціальну й організаційну інертність бюрократичних структур.

Керівники-аналітики повинні мати знання про урядові інститути, відносини влади, процеси прийняття рішень. Вони повинні вміти аналізувати й інтерпретувати політичні, соціальні й економічні тенденції, мати вміння оцінювати наслідки управлінських дій, здатність переконувати й вести переговори, знаходити компроміси й обстоювати свою думку для досягнення поставлених перед органом влади завдань.

Необхідно більш активно використовувати під час навчання ситуаційний підхід, будувати загальну модель ситуації, що відображає реальні чинники. Потім аналізується обраний варіант поведінки. Здійснюється порівняння витрат ресурсів за кожним з варіантів і з'ясується правильність обраної стратегії дій.

За допомогою ситуаційного підходу державні службовці здобуватимуть навички аналізу конкретних обставин, що впливають на відповідну управлінську організацію на певному етапі. Серед цих обставин звичайно виділяють економічні умови (вплив інфляції, наявні фінансові ресурси), сукупність політичних чинників (рівень політичної участі, вплив політичних партій), соціально-культурні чинники (освітній рівень, етнічна структура). Одночасно з'ясовуються внутрішні для державних організацій ситуаційні змінні: завдання, структурна будова, штатний склад службовців, їхній потенціал і реальні можливості.

Кожна з управлінських методик, що застосовуються у конкретній ситуації, має свої переваги та недоліки: державний службовець повинен уміти передбачати ймовірні наслідки від застосування обраної ним методики, як позитивні, так і негативні. Таким чином, можна констатувати, що методологія ситуаційного аналізу значно б розширила практичне застосування теорії систем, визначивши основні внутрішні й зовнішні змінні, які впливають на адміністративно-державну організацію.

Варто підкреслити, що кадрова ситуація в органах державної служби залишається кризовою. Відзначається форсоване зростання чисельності апарату. При цьому не завжди дотримуються нормативно встановлені процедури й правила призначення на посаду. Нерідко порушуються демократичні принципи відкритості, гласності й справедливості під час вирішення кадрових питань. Не розроблена система послідовного залучення на державну службу молоді. Не склалася єдина система відбору, оцінювання, висування фахівців у державний апарат. Триваюча реорганізація структур державної влади не завжди доцільна й не сприяє ефективному використанню кадрів державної служби.

Отже, можемо констатувати необхідність прийняття Кодексу державної служби України, у якому будуть регламентуватися й кадрові питання. Варто продумати програму реформування кадрових апаратів, якісного поліпшення підготовки їхніх працівників. Просування в службовій ієрархії повинне здійснюватися з обов'язковим урахуванням думки працівників кадрових служб.

Важливо створити чітку й об'єктивно діючу систему відбору й оцінювання кадрів, спрямовану на залучення й просування найбільш гідних кандидатів, а з іншого боку, – на видалення неспроможних службовців. Необхідно більш тісно пов'язати наукові дослідження в сфері державної служби з практичною діяльністю, використовувати досягнення інших наук.

Потрібна розробка нових загальних критеріїв і кваліфікаційних вимог до державних службовців залежно від виконуваних ними

функцій, варто продумано займатися маркетингом управлінського персоналу, кадровим менеджментом, формуванням замовлень до навчальних закладів на підготовку й перепідготовку державних службовців, здійснювати цільовий розподіл кращих випускників.

Кадрові апарати державної служби повинні орієнтуватися на майбутнє, прогнозувати суспільні, економічні й технологічні тенденції розвитку й упереджено програмувати підготовку кваліфікованих кадрів.

Слід погодитися з висновками Н. Морозової про те, що реформування державного управління неможливе без удосконалення державної кадрової політики та модернізації механізмів її реалізації, що передбачають:

- подальше становлення в Україні розвинутої системи державної служби, професійної та високоефективної, що користується беззаперечним авторитетом серед населення;

- модернізацію системи управління персоналом (кадрових служб), її інституційне вдосконалення і демократизацію, впровадження сучасних методів і механізмів управління людськими ресурсами;

- упровадження сучасних систем мотивації праці та стимулювання персоналу державної служби, методик їх оцінювання й атестації, удосконалення процедур добору кадрів, використання світового та європейського досвіду щодо відбору і прийому на державну службу, переміщення та кар'єрне зростання перспективної молоді, формування позитивного іміджу державної служби як роботодавця [7, с.84].

ЛІТЕРАТУРА

1. Франция. Подготовка высших административных кадров // 12-й международный конгресс. – М. : ЮНИТИ, 1993. – С. 182–183.

2. Василенко И. А. Административно-государственное управление в странах Запада: США, Великобритания, Франция, Германия / И. А. Василенко. – М. : Логос, 1998. – 200 с.

3. Охотский В. Е. Проблемы бюрократии и преодоление бюрократизма на государственной службе // Государственная служба: тео-

рия и организация : курс лекций / В. Е. Охотский, В. Г. Смольков. – Ростов н/Д : Феникс, 1998. – С. 332–335.

4. Бизюкова И. В. Кадры управления: подбор и оценка / И. В. Бизюкова. – М. : Экономика, 1998. – 148 с.

5. Штадлер К. Германия: местные органы власти в поисках эффективного управления / К. Штадлер, У. Гелен // Проблемы теории и практики управления. – 1995. – № 3. –

С. 113–115.

6. Гарбер Е. И. Методы диагностики профессиональных способностей / Е. И. Гарбер // Прикладные проблемы психологии личности. – Саратов : Изд-во Саратов. ун-та, 1985. – С. 63–67.

7. Морозова Н. Г. Эффективне управління людськими ресурсами у державній службі: реалізація кадрової політики / Н. Г. Морозова // Статистика України. – 2010. – № 2. – С. 81–85.

Кагановська Т. Є. Правові аспекти регулювання службової кар'єри / Т. Є. Кагановська // Форум права. – 2013. – № 4. – С. 139–147 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/FP_index.htm_2013_4_26.pdf

Наголошено на необхідності регламентації кадрових питань у Кодексі державної служби України, запропоновано модель такого кодексу; надано рекомендації щодо підбору і розміщення кадрів, їхнього просування, підвищення кваліфікації у межах адаптації державної служби до ринкових умов та застосування позитивного досвіду європейських країн з питань регулювання службової кар'єри.

Кагановская Т.Е. Правовые аспекты регулирования служебной карьеры

Подчеркнута необхідність регламентації кадрових питань в Кодексе государственной службы Украины, предложена модель такого кодекса; даны рекомендации по подбору и расстановке кадров, их продвижению, повышению квалификации в рамках адаптации государственной службы к рыночным условиям и применения положительного опыта европейских стран по вопросам регулирования служебной карьеры.

Kaganovskaja T.E. Legal Aspects of Regulation Service Career

The article emphasized the need for the regulation of personnel matters in the Code of Government Service of Ukraine, the model of such a code, made recommendations for the selection and placement of personnel, their promotion, and professional development in the public service adaptation to market conditions and the positive experience of the European countries on the regulation career.