

ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ТА УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Наукові праці МАУП, 2009, вип. 4(23), с. 167–171

Висвітлюються проблеми побудови, розвитку та управління кар'єрою державних службовців в аспекті демократичних перетворень українського суспільства, досліджуються принципи постановки кар'єрної мети.

Відтоді як Україна вступила на шлях демократичних перетворень, у більшості галузей людської діяльності на перше місце вийшло сполучення інтересів особистості й організації. Стосується це, безперечно, й сфери державної служби. Якщо в часи Радянського Союзу система управління персоналом носила організаційно-розпорядничий (адміністративний) характер і дії людини були суворо регламентовані, кроки її службового просування диктувалися вищими органами, то сьогодні основна відповідальність за успішний розвиток кар'єри лежить на самому працівникові. У світлі цього термін “кар'єра” набув більш вагомого значення, більш чітких обрисів. Державні службовці зрозуміли, що процес службового просування підлягає вивченню, прогнозуванню, управлінню. Відкрилася можливість “робити” кар'єру. Наслідком цього стало підвищення інтересу до теми управління кар'єрою.

Кар'єра (від фр. *cariera*) — успішне просування вперед у тій або іншій галузі (суспільній, службовій, науковій, професійній) діяльності. Вибір кар'єри є одним з найважливіших рішень, що людина приймає у своєму житті, тому що досягнення людини в тій або іншій сфері діяльності залежать від відповідності між її особистістю та характером її роботи, а також від поєднання особистих очікувань в галузі особистої кар'єри з можливостями організації. Поняття службової кар'єри існує в широкому й вузькому сенсі.

У широкому розумінні кар'єра — професійне просування, професійний ріст, етапи сходження службовця до професіоналізму. Результатом кар'єри є високий професіоналізм державного

службовця, досягнення визнаного професійного статусу. Критерії професіоналізму можуть змінюватися впродовж трудової діяльності людини. У вузькому розумінні кар'єра — посадове просування, досягнення певного соціального статусу в професійній діяльності, посідання певної посади. У цьому випадку кар'єра — свідомо обраний та реалізований службовцем шлях посадового просування, прагнення до наміченого статусу (соціального, посадового, кваліфікаційного), що забезпечує професійне, соціальне самоствердження службовця відповідно до рівня його кваліфікації. Державний службовець, як правило, усвідомлено вибирає й робить кар'єру як у професійному, так і в посадовому плані. Сутнісною складовою поняття кар'єри є просування, тобто рух уперед. Щодо цього кар'єра — це процес, що визначається як проходження, послідовність станів системи. Таке розуміння кар'єри орієнтує на відповідний методологічний підхід до її дослідження. У його основі лежить тенденція сучасної науки вивчати події, а не речі, процеси, а не стани. Суспільство та його компоненти розглядаються як процеси, а не як статичний стан, як безперервний нескінченний потік подій. Людина в цьому потоці змушена безупинно рухатися в ньому, пристосовуватися до нього, переборювати його течії, що іноді стрімко змінюють напрям, контролювати власні зміни в цьому процесі й зміни його складових. Що стрімкішим є загальний рух, то небезпечніше уповільнення в цьому русі. Звідси розуміння кар'єри як активного просування людини в освоєнні й удосконалюванні способу життєдіяльності, що забезпечує його стійкість у потоці со-

ціального життя. Із цих позицій визначається підхід до моделювання кар'єрного процесу й основи стратегічного керування кар'єрою.

Кар'єра — це процес руху по шляху оволодіння якимись цінностями, благами, визнаними в суспільстві або організації. Такими є посадові щаблі, рівні ієрархії; щаблі кваліфікаційних сходів і пов'язані з нею розряди, що диференціюють навички й знання людей за рівнем майстерності; статусні ранги, що відбивають величину внеску працівника в розвиток організації (вислуга років, раціональні пропозиції та ін.), його положення в колективі; щаблі влади як ступеня впливовості в організації (участь при прийнятті важливих рішень, близькість до керівництва); рівні матеріальної винагороди, доходи (рівень зарплати й розмаїтість соціальних пільг). Таким чином, кар'єра — це процес професійного росту людини, підвищення його впливу, авторитету, статусу в середовищі, виражений у його просуванні по щаблях ієрархії, кваліфікаційних сходах до винагород і престижу.

Складність кар'єри зумовлена безліччю факторів, насамперед пов'язаних з особливостями особистості працівника, що робить кар'єру, і середовища, в якому розвивається кар'єра (далі — кар'єрне середовище), і так само особливостями й рівнем розвитку суспільства, в якому діють людина й організація. Для більш повного вивчення, розуміння й оволодіння механізмами впливу на характер кар'єри необхідно враховувати як складні зв'язки утворюючих елементів, так і складність та особливості самих цих елементів. Комплексність кар'єри припускає необхідність розгляду її з різних боків, використання при її дослідженні різних підходів. Багатоаспектність кар'єри виражається в її наповненості різними складовими. Кар'єра поєднує в собі такі напрямки діяльності, як удосконалення рівня професійного, особистісного, загального культурного розвитку, заходу щодо самопрезентації, самореклами, формування, зміцнення й підтримки необхідних зв'язків, що сприяють тому, щоб реальний внутрішній ріст був помічений, по праву оцінений в середовищі службовця і відбитий у формі зовнішнього росту (підвищення по службі, оплати праці). Повноцінний розвиток кар'єри неможливий без сприяння кар'єрного середовища, спрямованого на забезпечення необхідних умов для росту й реалізації зростаючого потенціалу особистості. Кар'єра — динамічне явище, що постійно змінюється й розвивається, тому розглядати це явище треба як послідовність стадій у часі.

Поняття стадії кар'єри є фундаментальним для керування розвитком кар'єри в системі державної служби. Керівники органів державної служби зобов'язані враховувати це й прагнути диференційовано працювати над проблемами кар'єрного просування співробітників. Трудова діяльність є не тільки засобом самореалізації, а й засобом до існування, тому при виборі професії доводиться враховувати рівень оплати праці, її ринкову вартість. Порівняно низький рівень заробітної плати в системі державної служби призводить до відтоку найбільш обдарованих, швидко прогресуючих фахівців.

Під професією державного службовця розуміють сукупність знань, умінь і навичок, а так само ділових, особистісних психологічних і моральних якостей людини, що дозволяють йому успішно виконувати трудові функції на певних посадах державної служби. У рамках цієї професії (як роду занять, трудової галузі) існує безліч спеціальностей і спеціалізацій, володіння якими вимагає певного рівня вмінь і знань — кваліфікації.

Професія державного службовця — одна з найбільш соціально важливих і складних, вона потребує на підготовку більших витрат часу й засобів, а від людини вимагає не тільки службово-професійних якостей, а й моральних.

Успішне забезпечення державної служби висококваліфікованими кадрами вимагає нового підходу до проблеми їхньої підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації. Досвід кар'єрного просування персоналу в системі державної служби в більшості країн показує, що головними критеріями підвищення по службі є професійна кваліфікація, результати її практичної реалізації й стаж роботи.

Можливо, найбільш важливе рішення, що приймає людина в житті, — це вибір кар'єри. Джон Голланд запропонував і досліджував теорію вибору кар'єри. Він вважає, що цей вибір є вираженням особистості. Також він визначає, що досягнення людини в тому або іншому виді кар'єри залежать від відповідності між його особистістю й обставинами роботи [5, 235–247].

Дж. Голланд вважає, що кожна людина деякою мірою належить до одного з шести типів особистості [3]:

- 1) реалістичний — така людина надає перевагу діяльності, пов'язаній з маніпуляціями інструментами і механізмами;
- 2) дослідницький — воліє бути аналітиком, допитливим, методичним і точним;

- 3) артистичний — експресивна, нонконформіст, їй властиві зміни настрою, оригінальна, внутрішньо зосереджена;
- 4) соціальний — любить працювати в команді і допомагати іншим, цілеспрямовано уникає систематичної діяльності, у тому числі механічної;
- 5) підприємницький — любить діяльність, що дозволяє їй впливати на інших для досягнення поставлених цілей;
- 6) конвенціональний — любить систематичне маніпулювання даними, записами, репродукування матеріалів.

Незважаючи на те, що відповідно до цієї концепції один з типів завжди домінує, людина може пристосовуватися до умов, використовуючи стратегії двох і більше типів. Альтернативою концепції Голланда може вважатися типологія, запропонована Е. Климовим [4]. У ній всі види діяльності поділені за предметами праці:

Тип П — “людина — природа”, якщо головний предмет праці — рослини, тварини, мікроорганізми.

Тип Т — “людина — техніка”, якщо основний предмет праці — технічні системи, речовинні об’єкти, матеріали, види енергії.

Тип Ч — “людина — людина”, якщо головний предмет праці — люди, групи, колективи, спільності людей.

Тип З — “людина — знак”, якщо основний предмет праці — умовні знаки, цифри, коди, природні або штучні мови.

Тип Х — “людина — художній образ”, якщо головний предмет праці — художні образи, умови їх побудови.

Накладаючи дві наведені типології на структуру управління кар’єрою державних службовців, можна зробити висновок, що при відборі кадрів у систему державної служби необхідно передусім орієнтуватися на претендентів, що тяжіють до соціального/підприємницького типу особистості (за Дж. Голландом) і до “типу Ч” (за Е. Климовим).

Розвитком кар’єри називаються такі дії, які використовує співробітник для реалізації свого плану. Планування й управління розвитком кар’єри вимагає від працівника й від органу влади додаткових зусиль:

- надання співробітнику можливості професійного росту, забезпечення більш високого рівня його життя;
- більш чітке визначення особистих професійних перспектив співробітника;

- можливість цілеспрямованої підготовки до майбутньої професійної діяльності;
- підвищення конкурентоспроможності співробітника на ринку праці.

Основну відповідальність за планування й розвиток власної кар’єри несе службовець. Керівник органу влади й управління виступає як наставник або спонсор співробітника. Його підтримка необхідна для успішного розвитку кар’єри, оскільки він розпоряджається ресурсами, управляє процесом організації всієї діяльності трудового колективу. Відділ кадрів, служби управління персоналом відіграють роль консультантів і організаторів процесу розвитку кар’єри співробітників. Вони прагнуть вирішити два основні завдання:

- сформулювати зацікавленість співробітників у розвитку кар’єри;
- надати їм інструменти для початку управління власною кар’єрою.

Наступним етапом є розробка плану розвитку кар’єри. План кар’єри — документ, у якому представлений варіант професійного розвитку й посадового просування державного службовця в організації. План звичайно містить у собі етапи професійного розвитку державного службовця й найменування посад, на яких можуть бути проведені стажування й тимчасове виконання посади, а також призначення й необхідні для цього заходи щодо його професійного розвитку [2].

Співробітник повинен визначити свої професійні інтереси й методи їх реалізації, тобто посаду, яку він хотів би зайняти. При цьому необхідно зіставити можливості службовця та його вимоги до посад, в яких він зацікавлений, і визначити, чи є даний план розвитку кар’єри реалістичним. На ньому етапі співробітнику необхідна наступна допомога:

- консультування;
- спеціальне тестування для визначення сильних і слабких сторін співробітника, його потенційних інтелектуальних можливостей.

Реалізація плану розвитку кар’єри залежить передусім від самого працівника. Необхідно суворо виконувати весь набір засобів, що забезпечують успішну реалізацію плану: найважливішою передумовою службового просування є успішне виконання посадових обов’язків; випадки підвищення співробітників, які не справляються зі своїми обов’язками, не є частими; працівник повинен не тільки користуватися всіма доступними професійними способами розвитку, а й демонс-

трувати набуті навички, знання, зрілість; реалізація плану розвитку кар'єри здебільше залежить від ефективного партнерства з керівником, тому що саме він оцінює роботу співробітника на займаній посаді та його потенціал, ухвалює рішення щодо його просування і має у своєму розпорядженні ресурси, необхідні для розвитку державного службовця; для успішного просування співробітника організація повинна знати про його досягнення й можливості. Це робиться за допомогою виступів, доповідей, звітів та ін. [6].

План кар'єри може бути коротко-, середньо- і довгостроковим. При плануванні кар'єри важливо враховувати строки, або стадії перебування на посаді. План кар'єри складається з урахуванням того, що оптимальний час перебування фахівця на посаді може коливатися в межах чотирьох-п'яти років. За цей строк людина проходить кілька стадій.

Після закінчення цього строку в людини може ослабнути інтерес до свого професійного розвитку, що веде до зниження трудової віддачі.

Важливу роль в управлінні кар'єрою грає самоорганізація службовця. Для успішного розвитку кар'єри важлива не тільки успішна робота органів управління, а й особиста ініціатива працівника. Знання свого інтересу, своїх здатностей і можливостей — вихідна позиція у службовій кар'єрі. Її зміцнення вимагає одержання відповідей на кілька основних питань: Як організувати свої ресурси? Як їх інвестувати, щоб вони принесли найбільший організаційний прибуток і розвивали службове просування? Які механізми й коли використовувати, щоб забезпечити стійке просування? У цих питаннях полягає суть кар'єрної орієнтації. На жаль, рівень самоуправління кар'єрою у сучасних державних службовців залишає бажати кращого. На підтвердження цього наведемо приклад дослідження кар'єрних процесів у державній службі Росії у вересні-жовтні 2006 р. [1]. У ході дослідження були опитані 740 державних службовців у восьми регіонах країни й семи федеральних державних органах. Результати показали невизначеність у відповідях службовців на багато питань про їхню кар'єру. Так, кожен третій не зміг відповісти на запитання “Хотіли б Ви піднятися на більш високий посадовий щабель?”. Стільки ж не змогли визначити, чи досягли вони своєї мети в кар'єрі. 57 % опитаних не знають думки своїх керівників про можливість їхнього службового просування. Ці дані вказують на те, що кар'єрні цілі значної частини службовців не визначені, отже, їхню успіш-

ність у кар'єрі можна поставити під сумнів. Ще один результат змушує задуматися: кожен п'ятий респондент визнає, що службова кар'єра його не цікавить, тобто кар'єрної мети вони перед собою взагалі не ставлять. Заслуговують на інтерес відповіді на запитання “Чим ви керувалися, вступаючи на державну службу?”. Майже 50 % відзначили бажання мати гарантію постійної роботи, третина — прагнення реалізувати себе в управлінні, 13 % — забезпечити перспективи для подальшого росту, багато хто прагнуть зайняти гідне місце в суспільстві, досягти матеріального благополуччя. Таким чином, можна зробити висновок, що більшість державних службовців мають лише службову мету. Однак реалізувати її їм заважає відсутність кар'єрної мети. Підсумовуючи досвід різних дослідників, можна навести шість принципів постановки кар'єрної мети.

1. Привабливість. Вибір кар'єрної мети часто пов'язується із престижністю. Цю умову потрібно враховувати, але це положення має бути привабливим й в індивідуальному плані. Щодо цього воно повинне відповідати особистим інтересам, цінностям, поданням. Такий вибір мети допомагає захопитися нею, отже, легше переборювати труднощі “чорнової роботи” при просуванні до неї.
2. Реальність. Найбільш реальні цілі професійного просування й розвитку здібностей до виконання найближчої в організаційній ієрархії посади.
3. Послідовна близькість. Дальність мети розсіює устремління. Розподіл руху за етапами концентрує зусилля. Послідовна постановка завдань наближає кінцеву мету.
4. Прогресивність і послідовність. Кожна з наступних підцілей повинна припускати нарощування здібностей і можливостей. Якщо мета досягнута ривком, без забезпечення готовності до освоєння нового положення, кар'єрний процес втрачає стійкість.
5. Можливість коригування мети. У процесі просування можуть змінюватися його мотиви. Рухатися до мети, жорстко орієнтуючись на вихідні матеріали, — гальмування кар'єрного процесу.
6. Можливість оцінки результативності. Мета повинна бути формалізована й припускати критерії оцінювання її досягнення. Зіставлення отриманих результатів з поставленою раніше метою — основа оцінки ефективності й подальшого планування кар'єрного руху.

Необхідно також відзначити, що найважливішим фактором в управлінні будь-якою кар'єрою (у тому числі державного службовця) є стимулювання праці. Під цим терміном розуміється створення матеріальних і моральних передумов для ефективної та якісної праці працівника. Самі по собі ці фактори не стимулюють трудової діяльності, однак вони створюють сприятливе середовище для ефективної праці. Їх реалізація залежить насамперед від самого працівника, його потреб і ступеня їх задоволення, освоєння їм мотиваційного середовища.

Таким чином, службова кар'єра — це рушійна сила апарату державної служби. І для того, щоб цей апарат працював, кожний повинен зайняти в ньому чітке місце, визначити напрямок свого руху, позначити точки взаємодії із системою. Відповідальність за це лежить як на державних органах у цілому, так і на кожному службовцеві зокрема.



Література

1. Государственное управление и государственная служба за рубежом: Курс лекций. — М.: Изд-во СЗАГС, 1998. — 187 с.
2. Журавлев П. В., Карташов С. А., Маусов Н. К., Одегов Ю. Г. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера. — М., 2005. — 576 с.
3. Общая декларация прав человека. — М., 1993. — 185 с.
4. Климов Е. А. Психология профессионала. — М., 1996. — 265 с.
5. Службная карьера. — М.: Экономика, 1998.
6. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации: Учеб.-практ. пособие. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ЗАТ "Бизнес-Школа "Интел-Синтез", 1998. — 352 с. (Сер. "Б-ка журнала "Управление персоналом").

Досліджені процеси побудови, планування розвитку, а також управління і самоуправління кар'єрою державних службовців. Успішне забезпечення державної служби висококваліфікованими кадрами розглядається в тісному зв'язку з новим підходом до проблеми їхньої підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації. Досвід кар'єрного просування персоналу в системі державної служби в більшості країн показує, що головними критеріями підвищення по службі є професійна кваліфікація, результати її практичної реалізації й стаж роботи.

Исследованы процессы построения, планирования развития, а также управления и самоуправления карьерой государственных служащих. Успешное обеспечение государственной службы высококвалифицированными кадрами рассматривается в тесной связи с новым подходом к проблеме их подготовки, переподготовки и повышения квалификации. Опыт карьерного продвижения персонала в системе государственной службы в большинстве стран показывает, что главными критериями повышения по службе являются профессиональная квалификация, результаты ее практической реализации и стаж работы.

The article is devoted to research of processes of construction, planning of development, and also management and self-government a career of civil servants. An author examines the successful providing of government service highly skilled shots in close connection with new approach to the problem of their preparation, retraining and in-plant training. An author comes to the conclusion, that experience of career advancement of personnel in the system of government service in most countries shows that the main criterion of going-up in career is professional qualification, results of its practical realization and experience of work.

Надійшла 17 вересня 2009 р.