

Електронне наукове фахове видання "Державне управління: удосконалення та розвиток" включено до переліку наукових фахових видань України з питань державного управління (Наказ Міністерства освіти і науки України від 06.11.2014 № 1279)

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвиток



№ 9, 2010 [Назад](#) [Головна](#)

УДК 35.088.6

*Т.А. Соколова,
здобувач, Інституту проблем державного управління та місцевого самоврядування НАДУ при Президентові України, магістр
державного управління*

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ – ЯК ВАЖЛИВИЙ ЧИННИК ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

In the articles exposed some problems of increase of efficiency of activity of civil servants are in the conditions of alteration innovative investment models of development of Ukraine. The of principle chart of management of career civil agent is offered. Determined factors which influence on efficiency of activity of civil agents, and also basic indexes are certain for the estimation of efficiency of activity of civil agent.

Keywords: *efficiency activity of civil agent, career, management of career, management of the career potential of a public servant (governmental officer), factory influence on activity of civil agent, indexes of estimation of activity of civil service.*

В статті розкриті деякі проблеми підвищення ефективності діяльності державних службовців в умовах розбудови інноваційно-інвестиційної моделі розвитку України. Запропонована принципова схема управління кар'єрою держслужбовця. Детерміновані фактори, які впливають на ефективність діяльності державних службовців, а також визначені основні показники для оцінки ефективності діяльності держслужбовця.

Ключові слова: *ефективна діяльність держслужбовця, кар'єра, управління кар'єрою, управління кар'єрним потенціалом державного службовця, фактори впливу на діяльність держслужбовця, показники оцінки діяльності держслужбовця.*

Постановка проблеми

Одним із завдань адміністративної реформи в Україні є забезпечення високої ефективності державного управління, а ця ефективність значною мірою залежить від державних службовців, якщо розглядати державне управління як діяльність, що здійснюється людьми, стосовно людей і винятково в їх інтересах. Аксиомою є те, що ефективність державного управління тісно пов'язана з ефективністю діяльності державних службовців.

Організація системи державної служби в Україні на сьогодні має багато недоліків, і в першу чергу, в питаннях найму, просування по службі, досягнення необхідного рівня кваліфікації, рівня корупції та мотивації державних службовців.

У теорії існують дві основні моделі державної служби: кар'єрна (закрита) і посадова (відкрита). Особливістю кар'єрної державної служби є те, що кандидат вступає на службу, займаючи нижчу посаду в чітко визначеній кар'єрній ієрархії. Зазвичай, прихід на державну службу після певного навчання – це призначення на все життя. Кар'єрна модель потребує досить вузької професійної підготовки, а досвід роботи розглядається як найбільш важливий показник набуття кваліфікації.

У посадовій системі посади розглядають, як у приватному секторі, їх систематизують на основі кваліфікаційних вимог. Для державних службовців у такій моделі привілеї виражено в конкурентній на ринку праці заробітній платі, а перевагу віддають так званим «універсальним» державним службовцям – фахівцям з питань управління з достатньо широким спектром знань і вмінь.

Нині досить поширеною є практика застосування комбінування типових елементів, характерних для зазначених вище моделей. Досвід європейських країн показує, що жодна країна не застосовує одну з двох моделей у чистому вигляді.

Зважаючи на це, вивчення світового досвіду, а також набуття та вдосконалення власного, повинно стати одним з пріоритетних завдань управлінської науки. Як зазначають українські дослідники, у вітчизняній практиці в системі роботи з персоналом в державних установах та на підприємствах, відсутня така підсистема, як «управління кар'єрою», немає механізму, який би дозволив відстежити, наскільки повно реалізуються кар'єрні можливості того або іншого працівника. Тому програма управління кар'єрою постає як розгалужена, багаторівнева стратегія з використанням знань різних наукових дисциплін: соціології, економіки, психології, менеджменту, маркетингу, економічної теорії, математичного моделювання, теорії ігор, соціоніки, інформатики тощо.

Актуальність цієї теми посилюється ще й з врахуванням євро-інтегральних прагнень України, адже реформування національної державної служби повинно відбуватись із врахуванням досвіду поліпшення державної служби в країнах ЄС.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

В останні роки з'явилося багато наукових досліджень стосовно ролі і місця державних службовців в умовах перманентної кризи державного управління і шляхів його вдосконалення. Значне місце в цих роботах займають питання кар'єри, професійної діяльності та мотивації державних службовців. З'явилися цікаві наукові праці і дослідження з цих питань відомих вітчизняних фахівців: Біскупа В., Бондаря В., Буцької Т., Виногородського М., Ігнат'єва П., Князева В., Крушельницької О., Лугового В., Малиновського В., Мостового Г., Мельничука Д., Мокренка Т., Ніжник Н., Рибкало В.

Також цією тематикою займалися відомі західні і російські фахівці Майкл Армстронг, Стефан П. Робінс, Девід А. Де Ченцо, Єгоршін А., Патрушев В., Попов Г., Пригожин А., Романов В. та інші.

Не зважаючи на значні публікації і здобутки в сфері комплексного, міждисциплінарного дослідження теорії кар'єри держслужбовця в науковій літературі ще й досі чітко не визначені поняття «кар'єра», «управління кар'єрою», «кар'єрний потенціал державного службовця (управлінця)», «управління кар'єрним потенціалом». Як показують українські дослідження вітчизняна наука та практика ще не виробила необхідний теоретично-практичний матеріал для створення ефективного механізму управління кар'єрою державного службовця – як важливої складової реформи Державної служби України.

Таким чином, невирішеність проблеми стосовно сутності системи управління кар'єрою, факторів, що впливають на ефективність її функціонування, а також оцінки кар'єрного потенціалу державного службовця зумовили необхідність подальшого дослідження цієї складової теми.

Цілі дослідження.

Автором досліджується ефективність діяльності держслужби на базі дослідження походження поняття «кар'єра» відносно створення ефективної системи управління кар'єрою державних службовців і дати визначення цій системі, дослідити фактори, які впливають на формування кар'єри держслужбовця, сформулювати поняття «кар'єрний потенціал» та доцільність застосування в органах державного управління показників для кількісної оцінки потенціалу кар'єри державного службовця.

Основні результати.

Актуальною перспективою професійного формування особистості державного службовця та його самореалізації на державній службі є розвиток кар'єрних нахилів. Успішно спланований та вдало реалізований план проходження по соціальних сходинах є запорукою добробуту людини та ефективного функціонування державної установи. У вітчизняній науковій літературі донедавна поняття «кар'єра» практично не використовувалося і недостатньо досліджувалося, ставлення до кар'єри з боку суспільства було досить негативне і асоціювалося з таким явищем як кар'єризм, тому спочатку дамо класичне (загальновизнане сьогодні) визначення «кар'єри».

Кар'єра (італ. *carriera* – дія, життєвий шлях, поприще, від лат. *carus* – віз, візок) – швидке й успішне просування по службовій, суспільній, науковій та іншій діяльності, досягнення популярності, вигоди, рід діяльності. [1, С.314] Кар'єра (від франц. *carrière*) – це професійний шлях до успіху по службових сходах до престижного соціального статусу і положення у суспільстві. У словнику Ожегова С. це слово характеризується наступним чином: рід занять, діяльності; шлях до успіхів, видного положення у суспільстві, на службовому поприщі, а також саме досягнення такого положення. [2, С.247]

Кар'єра у системі конкурентноздатності державного службовця (управлінця) являє собою складний об'єкт наукового аналізу, який відноситься до комплексних міждисциплінарних категорій і вимагає використання різних підходів, особливо соціально-економічного та психологічного. Багатогранність теми дослідження вимагає перш за все аналізу концепцій вітчизняних та зарубіжних учених з проблем психологічної соціалізації та креативної самоактуалізації державних службовців, їх зацікавленості у кар'єрному зростанні.

Кар'єра, як процес і результат внутрішньо вмотивованого та індивідуально визначеного особистісного шляху, об'єктивно є багаторівневим і структурно розгалуженим феноменом соціального життя. Можливість самореалізації, задоволення потреби в самоповазі й самоактуалізації, вибудова свого життя у відповідності зі своїми прагненнями знаходяться у тісному зв'язку з культурними, економічними, політичними умовами, в яких перебуває конкретна особистість. [3, С.2] Якщо узагальнити підходи, які напрацьовані в економічній літературі, то в більшості випадків кар'єру визначають як траєкторію руху людини, яку вона створює сама, враховуючи особливості внутрішнього і зовнішнього середовища, реальність, власні цілі, бажання і здібності. [4, С.158]

За визначенням науковців [5, С.347] кар'єра – це індивідуальні зміни позиції та поведінки, які пов'язані з досвідом роботи і всієї трудової діяльності людини.

Найбільш вживане визначення кар'єри: одержання більшої кількості грошей, більших повноважень, більш високого статусу, більш високого престижу, найвищої влади.

Отже, змістовною складовою поняття кар'єри є просування, тобто рух вперед. Використовуються і такі поняття, як зростання, досягнення, перехід та інші. В цьому відношенні кар'єра – це процес, який визначається як проходження, послідовність зміни робочого стану людини, тобто тут розглядається не як статистичний, стабільний стан, а як процес зміни подій, як активне просування людини в освоєнні та вдосконаленні способів життєдіяльності. Тип кар'єрного процесу дає уявлення про особливості його виникнення, направленості й внутрішньої організованості, зовнішніх зв'язках, взаємодіях відносно інших процесів. [5, С.348]

Кар'єра у цьому сенсі постає не просто як просування індивіда у соціальному просторі, послідовна зміна позицій у ньому, а як використання набутого найоптимальнішим чином культурного, освітнього, професійного капіталу при умовах стрімкої зміни вимог і зростаючої конкуренції у професійній діяльності.

У соціальній психології та психології професійної діяльності поняття «кар'єра» розглядається як соціальна динаміка розвитку особистості та її поведінкових проявів, що пов'язані з досвідом та активністю у сфері праці протягом людського життя. [6, С.9]

У науковій психологічній літературі *поняття «кар'єра» трактується як:*

- 1) вид професійної діяльності на окремих етапах трудового шляху людини;
- 2) професійний ріст і накопичення майстерності, професійних знань і активної життєвої позиції протягом робочого життя людини;
- 3) види діяльності, поєднані зі способом життя, які реалізують життєві цілі;
- 4) як професійний досвід конкретної людини, що стосується не тільки професії;
- 5) праця, робота, служба, посада; професія-покликання із включенням як службової, так і неслужбової діяльності, яка свідомо підкоряється досягненню певної мети.

Поряд з цими властивими якостями кар'єри, виділяються і такі її види: *прогресивний* (розвиток по висхідній); *регресивний* (розвиток зі спадами і низхідним рухом); *лінійний* (безперервний, послідовний процес розвитку кар'єри); *нелінійний* (наявність стрибків, перерв та проривів); *спіралеподібний* (схожі процеси кар'єрних ротацій здійснюються на різних ієрархічних рівнях); *стагнаційний* (застій, коли тривалий час немає змін ані в посаді, ані в зарплатні).

Відмічено, що кар'єра це не завжди влада, багатство чи просування по службі, але це завжди успіх, це завжди ріст: творчий, професійний, службовий чи просто економічний – у вигляді підвищення заробітної плати. [6, С.3]

На думку деяких дослідників, кар'єра – це своєрідний турнір, пов'язаний з успіхами і невдачами, які можуть серйозно вплинути на подальший хід кар'єрного росту людини, зокрема, державного службовця. Інакше кажучи, чим довше людина знаходиться на першому щаблі кар'єрних сходів, тим менше у неї можливостей для прогресу.

Традиційно під кар'єрою розумілося просування по службових сходах певної організації. Зазвичай, людина, обравши професію, намагалася знайти організацію, у якій її праця могла бути цілком затребувана. Організація зі свого боку надавала їй можливість кар'єрного росту. Вибравши одне одного, організація та людина уклали «психологічний» контракт, що припускав гарантію зайнятості й можливості професійного та кар'єрного росту з боку організації, а з боку співробітника – обов'язковий прояв відданості організації.

Гендерні дослідження наочно продемонстрували статеві відмінності інтересів, устремлень, професійних виборів і типів кар'єр, кар'єрних досягнень, поведінки на

роботі, поєднання ролей професійних з іншими життєвими ролями. У цьому напрямку американський дослідник Д.Сьюпер запропонував одну з перших психологічних класифікацій кар'єр. У ній виділені чоловічі та жіночі типи кар'єр у залежності від чергування професійних проб і періодів стабільної роботи. [7, С.3]

Чоловічі типи кар'єр – це *стабільна кар'єра*, коли суб'єкт відразу після навчання займається професійною діяльністю і незмінно слідує обраному шляху; *звичайна кар'єра*, коли після навчання відбувається серія професійних спроб, які закінчуються стабільною службою; *нестабільна* – з чергуванням професійних спроб і періодів стабільної роботи; *кар'єра із множинною спроб*, коли людина часто змінює вид діяльності, не маючи стабільної роботи.

Жіночі типи кар'єр більш різноманітні – це 1) кар'єра домогосподарки;

2) звичайна кар'єра, коли жінки, які мають освіту, виходять заміж, припиняють працювати та стають домогосподарками; 3) стабільна робоча кар'єра, коли здобута освіта допомагає знайти роботу, що стає справою життя; 4) дволінійна кар'єра, коли кар'єра домогосподарки співіснує зі стабільною робочою кар'єрою; 5) переривчаста кар'єра – робота до одруження, потім перерва (народження та виховання дітей), повернення на роботу; 6) нестабільна кар'єра – чергування періодів роботи після одруження поряд з поверненням до кар'єри домогосподарки; 7) кар'єра з множинними спробами – послідовність непов'язаних видів праці без стабілізації у якій-небудь професійній галузі [6, С.356]

Дослідником А.Сторшиним виділено чотири *види типових кар'єр*, а саме: [8, С.98-105]

а) «роздоріжжя» – характерно для молодих спеціалістів, які мають зробити вибір між гарантією місця роботи та особистою свободою. Це вибір сенсу роботи, життєвого кредо, напрямку дій;

б) «змія» – поєднання кар'єри спеціаліста у своїй справі та лінійного керівника, при цьому потенційно висококваліфіковані професіонали не затримуються на одній посаді більше 2 – 3 років;

в) «драбина» – кожному посаду на шляху просування працівник займає приблизно однаковий термін часу;

г) «трамплін» – стрибок у пенсійний стан і консультаційну діяльність, при цьому послідовне проходження сходин тут необов'язкове. [9, С.125]

Аналіз наукових праць дозволяє стверджувати про наявність трьох напрямків кар'єри, у тому числі: 1) *професійний* – включає навчання, професійне зростання, підвищення кваліфікації працівника; 2) *внутрішньо організаційний* – реалізується у середині організації і має два види: вертикальний та горизонтальний. При цьому також існує особливе просування – доцентрове – рух до верхівки влади; 3) *організаційний* – просування реалізується шляхом зміни роботи, переходом до іншої установи, що характерно за умов економічної кризи.

Сучасний стан розуміння професійної кар'єри має свої особливості. В останні роки радикально змінилися уявлення про кар'єру. Тепер це поняття дозволяє людині осмислювати свій професійний розвиток, оцінюючи професійний досвід, використовувати його резерви для реалістичного розуміння власних можливостей.

У дослідженні С.Орстейна та Л.Ізабелли зазначено, що звичні уявлення про кар'єру розвиваються в аспекті інтересів не стільки організації, скільки її співробітників. Велике значення тут має суб'єктивність розуміння ними ресурсів кар'єрного росту. [10, С.664]

Уявлення про кар'єру раніше визначалося стабільністю положення на ринку і структурою організації, уклад якої припускав можливість просування співробітників багаторівневими службовими сходами. Визначений рівень мав відповідати певному віку співробітника.

За останні роки у зв'язку з радикально зміненим становищем на ринку праці змінилися і можливості досягнення кар'єри та уявлення про неї. Якщо раніше умови кар'єри диктувалися внутрішнім ринком праці і припускали повну довгострокову, гарантовану зайнятість, регулярність і передбачуваність просування, відданість професії та організації, то тепер умови визначає ринок зовнішній. Стало характерним укладання тимчасових контрактів, неповна зайнятість, часткові зміни в кар'єрі, зайнятість у декількох сферах діяльності й у декількох організаціях, непередбачуваність трудових переміщень, самоуправління кар'єрою. Останнім часом змінилися обставини у сфері професійної зайнятості. Якщо раніше вона відрізнялася стабільністю, гарантованістю, довго тривалістю, то тепер їй притаманні тимчасовий характер контрактів, відсутність стабільних гарантій, непередбачуваність, самоконтроль і самостійне управління своєю кар'єрою.

Важливо зрозуміти, які фактори та яким чином впливають на кар'єрні установки й наміри державного службовця. Це корисно для нього і як співробітника певного державного органу виконавчої влади, і як особистості, що розвивається. Тим більше, це важливо і для самої установи, зацікавленої у плануванні ефективної стратегії управління кар'єрою і професійному розвитку своїх співробітників. Іншими словами, потрібна регуляція відносин організації і співробітників з метою задоволення інтересів учасників ділових відносин.

В умовах сучасного менеджменту персоналу і реальної дійсності державних установ необхідна системна кар'єра. В органах державної служби відсутня так звана система управління кар'єрою. Немає відповідної методичної бази, а також загальноприйнятих понять про кар'єру. Все це вимагає наукових психологічних розробок як в плані теорії, так і в сфері практичного застосування знань. [11, С.19]

З кар'єрою пов'язані будь-які переміщення персоналу. Не всі з них можна запланувати, наприклад, при наявності ситуаційно обумовлених чинників. Уявлення ж про кар'єру постійно зазнають змін, дозволяючи окремій людині осмислювати свій професійний розвиток, порівнюючи власний теперішній і минулий досвід, реально оцінювати свої можливості у майбутньому. Тепер «психологічний контакт» може переглядатися у зв'язку зі зміною обставин з тієї чи іншої сторони, наприклад, при переході на іншу стадію професійного розвитку. Отже кар'єру можна розглядати як постійний і послідовний перегляд «психологічних контактів». Саме тому вивчення розвитку кар'єри означає вивчення індивіда, що розвивається у постійно змінних і складних умовах середовища, під впливом соціальної ситуації.

Аналіз наукових джерел з питань державного управління засвідчує універсалізацію підходу до визначення кар'єри державного службовця. Кар'єру розуміють як поступове просування працівника службовими сходами, зміну кваліфікаційних можливостей, навичок, здібностей, розмірів винагород, пов'язаних з його діяльністю. [12, С.104]

Взагалі, сьогодні в умовах дуже частой перманентної зміни державних службовців на посадах ситуація з кар'єрою державного службовця є складною і мало привабливою і це підтверджують різноманітні соціологічні дослідження. Зокрема, опитування серед державних службовців на тему: «Чи задоволені вони своїм кар'єрним становищем?» засвідчило, що близько 55 відсотків респондентів повністю або частково незадоволені і прагнуть до реалізації мотиву влади. [13, С.430]

Підтверджує цю думку І.Буцька, яка стверджує, що на сьогодні для більшості державних службовців кар'єра не результат реалізації довгострокового плану, а набір випадків. [14, С.86]

На думку С.Серьогіна, кар'єру в сфері державного управління можна охарактеризувати так, що це не тільки досягнення більш високого посадового статусу, можливість отримання вищої платні, а це також і забезпечення можливостей самореалізації в сфері державного управління, отримання більш змістовної і адекватної професійним інтересам роботи і формування структури неформальних відносин у сфері державної служби і системи влади. [15, С.101]

Стосовно кар'єрного просування державних службовців можна виокремити два види такого просування:

- *вертикальне* – просування від меншого рангу державної служби до вищого рівня в ієрархії;

- *горизонтальне* – просування в межах одного рангу чи категорії, тобто переведення працівника з одного робочого місця на інше задля підвищення його інтересу до роботи.

Законодавством України передбачено умови і процес кар'єрного зростання державних службовців, зокрема, про це йдеться в розділі 5 (ст.ст.24-29) Закону України «Про державну службу». В цьому розділі зазначається, що просування по службі державного службовця здійснюється шляхом зайняття більш високої посади на конкурсній основі, крім випадків, коли інше встановлено законами України та Кабінетом Міністрів України, або шляхом присвоєння державному службовцю більш високого рангу. [16, С.490] Також, передбачається, що просуватися по службі в органах державної влади мають державні службовці, які досягли найкращих результатів у роботі, виявляють ініціативу і постійно підвищують професійний рівень.

На думку В.Малиновського, окремих державних службовців цілком задовольняє нинішня посада та вид виконуваної роботи, тому їх не слід орієнтувати на професіональне зростання та кар'єру, але разом із тим керівник повинен надати їм інформацію про додаткові можливості, що можуть виникнути у зв'язку з підвищенням по службі. [12, С.107]

Ми не поділяємо наведену думку, бо відповідне ставлення до кар'єри державних службовців є хибним: категорії «окремі державні службовці» у державній службі не існує. Крім того, таке відношення до особистості породжує її байдужість до виконуваної роботи, низьку якість та постійне недотримання термінів її виконання.

Перш ніж перейти до факторів, які впливають на розвиток кар'єри, звернемося до закордонного досвіду, де кар'єру розуміють як поступове просування працівника службовими сходами, зміну кваліфікаційних можливостей, навичок, здібностей і розмірів винагород, пов'язаних із його діяльністю, а пріоритетами в залученні персоналу на державну службу є моральне стимулювання і пошук здібної молоді, яка прагне кар'єрних звершень. Так, наприклад, **Сінгапур** [17, С.211] покращив якість державного апарату за рахунок залучення талановитої молоді, доброго матеріального забезпечення і жорстких заходів проти корупції.

У США просування по службі для більшості чиновників здійснюється згідно з принципами системи заслуг – відбору найкращих кандидатів на підвищення в посаді на конкурсних іспитах, а також на основі щорічної оцінки їх службової діяльності. В кожній установі державної служби є свій план просування по службі. У випадку, коли на певну посаду немає кандидатів зі своєї установи, оголошується відкритий конкурс. [18, С.145]

Кар'єра **французького державного службовця** є стабільною та ґрунтується на переміщеннях за вислугою років і на гарантуванні державному службовцю зайнятості протягом здійснення кар'єрного просування. Особливістю кар'єрного розвитку французьких управлінців є забезпечення взаємозв'язку службового просування та відповідної підготовки. Професійне навчання є необхідною умовою для їх кар'єрного зростання. Призначення на керівні посади будь-якого ієрархічного рівня має супроводжуватися підтвердженням того, що кандидат пройшов чи проходитиме підготовку, пов'язану з виконанням ним професійних обов'язків на посаді.

Англійська система просування по службі відзначається жорсткістю на всіх рівнях. Можливості переходу з однієї установи до іншої дуже обмежені. Велике значення традиційно надається старшинству чиновників у міністерській ієрархії, а не їх професійним заслугам.

Система просування по службі **німецьких державних службовців** побудована на двох принципах: підвищення компетенції та послідовне просування від одного ступеня до іншого. Винятки з такої системи можливі тільки з дозволу Федеральної комісії по кадрах.

В Україні просування по службі здійснюється шляхом конкурсного відбору, крім випадків, які передбачені законами України. Незважаючи на розбіжність історичних, культурних, економічних умов, закордонний досвід у питанні кар'єри може бути використаний з метою зниження фаворитизму та суб'єктивності нашої державної служби.

Для створення ефективної системи управління кар'єрою необхідно виділити ряд чинників і обставин, які впливають на процес кар'єри. Це, перш за все:

- соціально-професійні чинники (загальні та спеціальні знання, кваліфікація, професійні здібності, досвід);
- особистісні якості (працездатність, трудова й соціальна активність, орієнтація та установки, соціально-психологічні властивості);
- випадкові обставини (вдалий збіг обставин, походження, добрі стосунки з керівниками);
- демографічні чинники (стать, вік, природні дані).

Фактори, які впливають на розвиток кар'єри державного службовця, можна умовно поділити на *зовнішні та внутрішні*. Зокрема, до зовнішніх слід віднести: урядові вимоги, правову базу, економічні умови, конкуренцію, вимоги до нормативного складу державної установи, місцезнаходження (розташування) державної установи, а до внутрішніх факторів – цілі державної установи, організаційний стиль, професійний характер роботи, технологічні умови, структуру трудового колективу, досвід та стиль керівництва.

Аналіз вищезазначених факторів показує, що для планування розвитку кар'єри державного службовця мають значення не самі факти, а їх взаємодія в процесі управління кар'єрою. На рис. 1 наведена взаємодія факторів розвитку кар'єри державного службовця.



Рис. 1. Взаємодія факторів розвитку кар'єри

Ми не поділяємо думку, що поняття управління кар'єрою це процес, завдяки якому кар'єра державних службовців керівної ланки планується з метою задоволення державних інтересів, носіями яких є державні організації та установи, а також переваг та інтересів цих державних службовців. Життя доводить, що керівник без кваліфікованої команди підлеглих, які мають бажання працювати, не здатен зробити роботу державного органу ефективною.

Управління кар'єрою включає ряд процесів, а саме: процес планування індивідуальної кар'єри, процес спільного планування кар'єри, організаційний процес планування кар'єри.

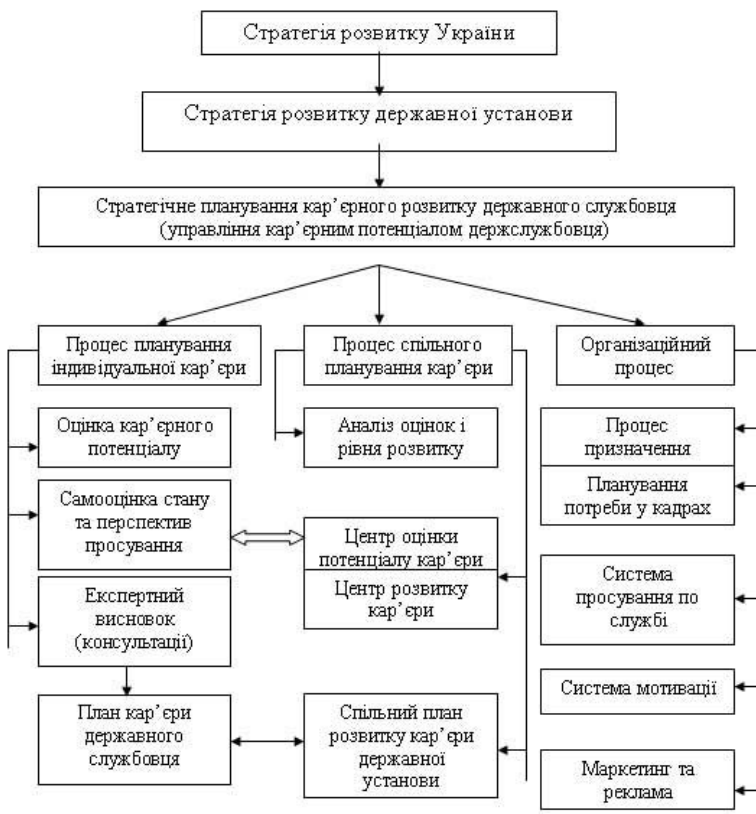


Рис.2. Принципова схема управління кар'єрою.

На рис. 2 зображена принципова схема управління кар'єрою. Процес управління кар'єрою сприяє, з одного боку, підвищенню конкурентоздатності як службовця, так і державної установи, а з іншого боку – потребує наукових підходів до оцінки та використання кар'єрного потенціалу державного службовця державної установи. На жаль, у науковій літературі сьогодні взагалі відсутнє визначення терміну «кар'єрний потенціал». В етимологічному контексті слово «потенціал» має латинське походження і означає «приховані можливості». В словнику іншомовних слів «потенціал» визначено, як «потужність і силу». [19]

В загальному розумінні «потенціал» розглядається як «засоби, запаси, джерела, які є в наявності й можуть бути мобілізовані для досягнення певної мети, здійснення плану, вирішення будь-якого завдання; можливості окремої особи, суспільства, держави в певній області» [20] В кінці 80-х років ХХ ст. в Українському Радянському Енциклопедичному словнику представлено визначення «потенціалу» як економічної категорії – «...сукупність економічних ресурсів і можливостей..., які можуть бути використані для досягнення цілей соціально-економічного розвитку суспільства» [21, С.736] Інакше, це ступінь можливого прояву будь-якої дії або функції.

Отже, можемо сказати, що науковці розглядають «потенціал» як «можливості / приховані можливості, міць, сила, засоби, запаси, джерела, функції, які можуть бути використані з метою досягнення певної мети».

Якщо говорити про людський потенціал, то він може бути визначений як якості людей, принципово впливаючи на результати активності діяльності, в яку вони залучені. Виходячи з вищезазначених термінів під «кар'єрним потенціалом» будемо розуміти приховані можливості, міць та силу державного службовця, які можуть бути використані для забезпечення високої ефективності роботи державної установи та здатність його успішно просуватись службовими сходинками.

Для кількісної характеристики «кар'єрного потенціалу» можуть бути використані різні показники в залежності від рівня, на якому ця оцінка необхідна.

Так, на глобальному рівні можна використати індекс людського розвитку (ІЛР), а на рівні конкретної державної установи – комплексну оцінку конкретного службовця (Ко.дс). На рис. 3 приведена схема кількісної оцінки кар'єрного потенціалу державного службовця (КПДС).



Рис. 3. Принципова схема кількісної оцінки КПДС

Індекс розвитку людського потенціалу (ІРЛП) – індекс для порівняльної оцінки бідності, грамотності, освіти, середньої тривалості життя та інших показників країни. Індекс був розроблений у 1990 році пакистанським економістом Махбубом ель Хаком (Mahbub ul Haq) і використовується з 1993 року ООН в щорічному звіті з розвитку людського потенціалу.

При розрахунку ІРЛП враховуються 3 види показників:

- середня тривалість життя при народженні – оцінює довголіття;
- рівень грамотності дорослого населення країни (2/3 індексу) і сукупна частка учнів та студентів (1/3 індексу);
- рівень життя, оцінений через ВВП на душу населення за паритетом купівельної спроможності (ПКС) в доларах США.

У 1998 році Україна за показником ІРЛП займала 102 місце серед 174 країн світу, а вже у 2006 році вона займала 77 місце за даним показником. Згідно з докладом ООН, до першої п'ятірки країн увійшли Ісландія, Норвегія, Австралія, Канада і Ірландія. Росія посідає 67 місце, Білорусія – 64, Казахстан – 73, Вірменія – 83, Грузія – 96. З огляду на цей показник України програма розвитку ООН рекомендує розвивати ринкові інститути, забезпечити макроекономічну стабільність і прискорити інтеграцію України до світових економічних і політичних інститутів. [22, С.23-35]

У вітчизняній практиці, зокрема професором Е.М.Лібановою, у розрахунок індексу людського потенціалу покладено вісім складових, що характеризують головні аспекти людського розвитку [23, 24]:

- демографічна ситуація, що є показником і причиною людського розвитку в цілому;
- ситуація на ринку праці, що забезпечує матеріальний добробут населення, можливість розвитку соціальної та виробничої інфраструктури тощо;
- власне матеріальний добробут населення;
- умови проживання населення;
- стан здоров'я населення й охорони здоров'я;
- освіта;
- соціальне середовище (до індексу входять, зокрема, показники, які характеризують криміногенну ситуацію в регіоні);
- фінансування людського розвитку.

Оцінка кар'єрного потенціалу людини (ОКПЛ) досить складна управлінська проблема і в теоретичному і в практичному плані, і на сьогодні не існує універсального підходу до цієї оцінки. З огляду на це, пропонуємо використати для оцінки кар'єрного потенціалу державного службовця комплексну оцінку працівника з урахуванням індексу якості «кар'єрної анкети».

Комплексна оцінка держслужбовця (Ко.дс) здійснюється за формулою:

$$\text{Ко.дс} = [(0,5 \times \text{Кп} \times \text{Дп}) + (\text{Ср} \times \text{Рр.})] \text{Ія.ка}$$

де: *Кп* – кваліфікаційно-професійний рівень (освіта, стаж роботи за фахом, активність участі в системі безперервної освіти);

Дп – ділові якості (рівень морально-психологічного клімату, функціональне навантаження на службовця та індивідуальна продуктивність або рівень ваги в загальному вирішенні питань);

Ср – оцінка складності функцій (відповідно до функціональних обов'язків рангу чиновника);

Рр – показники кінцевої оцінки діяльності державної установи (валовий оборот, прибуток підприємств, досягнення високих соціальних показників: зарплата, плінність кадрів, моральне задоволення);

Ія.ка – індекс якості кадрової анкети (відношення фактичних показників до нормативної моделі, яка забезпечує високу ефективність роботи державної установи).

Досвід застосування такої оцінки в Міністерстві економіки та Міністерстві промислової політики України показав, що комплексна оцінка державних службовців лежить у межах 0,6÷0,7 відсотка $[(0,5 \times 1 \times 0,5) + (0,8 \times 0,7)] \times 0,8$ при нормативному значенні 1,0, а процес планування кар'єри в державних установах як функція або

підсистема в управлінні кадрами, взагалі відсутня.

Кадрова служба державної установи повинна вміти виявити потреби майбутнього державного службовця, а він сам повинен мати чітку уяву про свої наявні та потенційні можливості, здібності та проявити їх у майбутньому. Тому кар'єра і просування по службі мають будуватись на основі загальної участі обох сторін та їх спільній відповідальності за «свою» частину організації цього процесу.

Планування кар'єри державного службовця передбачає визначення засобів для досягнення бажаних результатів. Процеси, що відбуваються при плануванні кар'єри, наведені на рис. 4. Відповідальність за виконання планових заходів лежить як на організації, так і на працівникові. [5, С.371] При цьому, керівники підрозділів повинні надавати своїм працівникам інформацію про потреби і можливості державної установи (органу державного управління) у кадровому забезпеченні не тільки у межах свого підрозділу, а й по державній установі в цілому.



Рис. 4. Процес планування кар'єри в державній установі.

Висновки.

Дослідження, проведене автором щодо визначення кар'єри, засвідчує універсалізацію підходу до цього визначення і означає поступове просування працівника службовими сходинками, зміну кваліфікаційних можливостей, навичок, здібностей і розмірів винагород, пов'язаних із його діяльністю. Кар'єра (від франц. Carrière) – це професійний шлях по службових схидах до престижного соціального статусу і положення у суспільстві. Правильний розвиток кар'єри не можливий без такого фактору, як сам вибір її.

Досягнення людини у тому чи іншому виді кар'єри залежить від відповідності між його особистістю та обставинами роботи.

Для визначення навичок, якими володіє людина, важливо виявити її здібності при виборі кар'єри. Методами виявлення здібностей людини, зокрема, є особисті спостереження, анкетування, тестування, вирішення творчих завдань, бесіди, інтерв'ювання, самоаналіз, обговорення. Факторами, які визначають розвиток кар'єри державного службовця виступають: бажання зайняти високу посаду, вміння працювати з людьми, значний різноманітний досвід керівної роботи, гнучкість до зміни стилю і методів управління, здатність до вироблення нових конкурентноспроможних ідей, висока професійна підготовка, сімейна підтримка, висока психофізична підготовка, уміння орієнтуватись в умовах невизначеності, уміння правильно формулювати думки на великих зібраннях.

Державний службовець повинен усвідомлювати кінцеву мету, бачити шляхи до цієї мети, розуміти свій статус як висококваліфікованого спеціаліста, якому держава делегувала свої повноваження та який несе відповідальність за дії, реалізація яких призведе або не призведе до наміченої мети. Для цього державний службовець повинен мати відповідний кар'єрний потенціал, під яким ми розуміємо приховані можливості, міць та силу державного службовця, які можуть бути (і мають бути) використані для забезпечення високої ефективності роботи органу державного управління та здатності його успішно просуватись службовими сходинками.

Для кількісної характеристики кар'єрного потенціалу державного службовця автор пропонує застосовувати систему показників, яка диференційована по рівням: на глобальному рівні – індекс людського потенціалу; на державному рівні – потенціал пересічного українця; на рівні державної установи – показник комплексної оцінки державних службовців.

Управління кар'єрою це процес, завдяки якому кар'єра державних службовців керівного складу планується з метою задоволення державних інтересів, носіями яких є державні організації та установи, а також переваг та інтересів кожного окремого держслужбовця. Однак неврахування кар'єрного потенціалу кожного державного службовця призводить до недостатньої ефективності функціонування державної служби України в цілому.

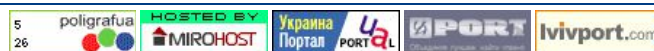
В процесі планування кар'єри порівнюються потенційні можливості кар'єрного росту державного службовця з вимогами державної установи та розробляється план кар'єрного розвитку конкретного державного службовця і план кар'єрних змін в конкретній державній установі. Досвід показує, що розробка кар'єрних планів є дієвим інструментом підвищення ефективності роботи державних організацій та установ.

Використана література:

1. Словник іноземних слів / за ред.член.кор. АН УССР *О.С.Мельничука*. - К.: Головна ред. УРЕ. 1974 – 776 с.;
2. *Ожегов С.И.* Словар русского языка. Под ред. Н.Ю.Шведовой. – М.: Сов. энциклопедия. 1973. – 846 с.;
3. *Біскуп В.С.* Консультування з питань кар'єри та його складові. ТНЕУ. Тернопіль. 2007 – С.25;
4. *Крушельницька О.В., Мельничук Д.П.* Управління персоналом: Навчальний посібник, – К.: Кондор. – 2003. – 296 с.;
5. *Виногородський М.Д., Виногородська А.М., Шкапова О.М.* Організація праці менеджера: Навч. посібник для студентів економ. Спец. ВНЗ – К.: Кондор. – 2002. – 510 с.;
6. Социальная психология личности в вопросах и ответах: Учебное пособие/Под ред. проф. *В.А.Лабунской*. – М.: Гардарики, 2001. – 397 с.;
7. *Ткач Р.В.* Поняття професійної кар'єри у психології менеджменту, її види та динаміка розвитку. www.bapu.org.15.02.2005;
8. *Егоршин А.П.* Управление персоналом. – 2-е изд. – Н.Новгород. НИМБ. 1999. – 624 с.;
9. *Белецкий Н.П.* Менеджмент. Деловая карьера. Мн. Высшая шк. 2001. –302 с.;
10. Управление человеческими ресурсами / Под ред. *М.Пула, М.Уоркера*. - СПб.: Питер, 2002. – 1200 с.
11. *Renge Y.* *Organizacija psihologija*. – Riga.: Kamene.2003 – 128с.
12. *Малиновський В.Я.* Державна служба: теорія та практика: Навч.посібник – К.: Атака, 2003. – 104 с.

13. *Бондар В.Д.* Мотивація трудової діяльності державних службовців: Світовий та вітчизняний досвід. Університетські наукові записки, 2006. - № 3-4 (19-20) С. 428-433 www.univer.km.ua
14. *Буцька І.О.* Планування кар'єри державних службовців з використанням зарубіжного досвіду.// Теорія та практика державного управління. – Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ
15. *Серьогін С., Хлуткова В.* Організація кар'єри державного службовця як засіб попередження і запобігання корупції//Вісник УАДУ. – К.: УАДУ, 1999. – вип.4. – С.101
16. Про державну службу: Закон України від 16.12.1993 р. // ВВР. – 1993. – № 52. – С.490
17. *Лі Куан Ю* Сингапурская история: из «третьего мира» – в «первый» (1965-2000) N.Y.U.S.A/ 2000/ - р.345
18. Василенко И.А. Административно-государственное управление в странах запада: США, Великобритания, Франция, Германия. – М.: Логос, 2000. – С.145
19. Словарь-справочник менеджера/Под ред.. М.Г.Лапуста – М.: ИНФРА-М, 1996. – 608с.
20. Интернет ресурс <http://yas.yuna.ru/>
21. Украинский Советский Энциклопедический Словарь: в 3-х т. Т.2/Редкол.: ...А.В.Кудрицкий (ответ.ред.) и др. – К.: Глав.ред. УСЭ, 1998. – 768с.
22. Кириченко О.А. Ефективне фінансування вищої освіти – шлях до конкурентної економіки і відкритого суспільства. Вища школа. №4. 2007. – С.23-35
23. Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку / За ред. акад. НАН України В.М.Гейця. – К.: Ін-т екон. Прогнозування, Фенікс, 2003. – С.221-250,
24. Семиволос П. Індекс людського розвитку не завада // Дзеркало тижня, №22 (346), 9-14 червня 2001 року.

Стаття надійшла до редакції 20.09.2010 р.



ТОВ "ДКС Центр"