

Воронько Л.О.,

кандидат наук з державного управління,

доцент кафедри державного управління і менеджменту НАДУ

Успішна кар'єра державного службовця: сутність, умови та фактори побудови

У статті наведено дані соціологічного опитування щодо кар'єрного настрою державних службовців України, розкрито сутність успішної кар'єри державного службовця, досліджено умови і фактори її побудови, доведено роль культури праці у побудові успішної кар'єри в системі державної служби, висвітлено причини дегармонізації відносин підлеглого і керівника, виявлено проблеми, що виникають у процесі службового просування державних службовців, виділено основні аспекти побудови успішної кар'єри, акцентовано увагу на розширенні гендерного простору кар'єри у сфері державної служби.
Ключові слова: успішна кар'єра державного службовця, типи кар'єрних орієнтацій, кайдзен, культура праці державного службовця, умови побудови успішної кар'єри, фактори побудови успішної кар'єри.

Воронько Л.А. Успешная карьера государственного служащего: сущность, условия и факторы построения

В статье представлены данные социологического опроса относительно карьерного настроения государственных служащих Украины, раскрыта сущность успешной карьеры государственного служащего, исследованы условия и факторы ее построения, доказана роль культуры труда в построении успешной карьеры в системе государственной службы, освещены причины дегармонизации отношений подчиненного и руководителя, выявлены проблемы, возникающие в процессе служебного продвижения государственных служащих, выделены основные аспекты построения успешной карьеры, акцентировано внимание на расширении гендерного пространства карьеры в сфере государственной службы.

Ключевые слова: успешная карьера государственного служащего, типы карьерных ориентаций, кайдзен, культура труда государственного служащего, условия построения успешной карьеры, факторы построения успешной карьеры.

Voronko L.O. Successful career of the civil servant: the nature, conditions and factors of construction

The article presents data from the public opinion poll on career mood of the civil servants of Ukraine, deals with the essence of a successful career of the civil servant and the conditions and factors of its construction, proves the work culture role in building a successful career in public service, highlights the reasons of the deharmonization of the Relations between subordinate and supervisor, founds the problems, resulting within the process of the advancement of civil servants.

It emphasizes the basic aspects of building a successful career, stresses the attention on expanding the gender area of career in public service.

Key words: successful career of the civil servant, types of career orientations, Kaizen, work culture of the civil servant, terms of building a successful career, the factors of building a successful career.

Постановка проблеми. Створення ефективної системи державної служби вимагає вдосконалення підходів до формування нового типу державного службовця, який керується такими цінностями, як самореалізація, підвищення кваліфікації, професійний розвиток, моральність, творчість, відстоювання власної думки, самоповага тощо. Саме завдяки цьому підвищується рівень професійної діяльності, досягається бажаний статус, що передбачає успішно побудовану кар'єру.

Слід зазначити, що відповідно до ціннісних установок державного службовця в основі побудови його кар'єри лежить індивідуально усвідомлена позиція і поведінка індивіда, що пов'язані з баченням особистості свого трудового майбутнього, творчого розвитку, шляхів професійного зростання та просування по службі.

Необхідно підкреслити, що, за даними соціологічного опитування, загальний кар'єрний настрій державних службовців достатньо високий: кожний другий висловив бажання зайняти вищий посадовий щабель. Це бажання характерніше для службовців, які орієнтовані власне на кар'єру (68%) і які прагнуть реалізувати себе в управлінні (61%). Після досягнення 50 років бажання службового просування реєструється у кожного третього, що, як вважають дослідники, є також достатньо високим кар'єрним настроєм. Зв'язок бажання просування по службі з посадою має дві підстави. Перша: 64% респондентів свій кар'єрний настрій мотивують тим, що їх професійні можливості вище потрібних по посаді. Друга: 45% опитаних прагнуть до просування у зв'язку з тим, що їхня посада низько оплачується. Найбільша незадоволеність невідповідністю своїх службових можливостей вимогам посади спостерігається серед молодих службовців [7, с. 155].

Отже, проблема успішної кар'єри державного службовця вимагає наукового осмислення як цілісного процесу, що передбачає передусім з'ясування її сутності, визначення умов, факторів, принципів, механізмів побудови.

Як свідчить *аналіз останніх досліджень і публікацій*, вищеназвана проблема вітчизняними науковцями є малодослідженою. Зокрема, автори акцентують увагу на якостях, навичках, уміннях державного службовця, що сприяють успішній кар'єрі [8, с. 96] та фрагментарно висвітлюють фактори, від яких залежить його успіх у кар'єрі [7, с. 170]. У контексті нашого дослідження необхідно виділити монографію О.Пархоменко-Куцевіл, яка серед іншого досліджує шляхи вдосконалення системи проходження кар'єри державним службовцем [12, с. 202–209], а також публікації Н.Артеменко [1], В.Бессараба [2], Н.Гончарук [4], М.Грай [5], Г.Одінцової [10], Г.Чернецької [19], які розглядають окремі питання службового просування державних службовців, напрями їхнього кар'єрного зростання, розвиток кар'єри керівного персоналу тощо.

Невирішеними на сьогодні частинами загальної проблеми залишаються: невизначеність сутності успішної кар'єри державного службовця, її критеріїв, умов, факторів та принципів побудови з огляду на модернізацію державної служби, дослідження проблем кар'єрного успіху державних службовців, нерозробленість механізмів успішної кар'єри в системі державної служби, дослідження причин невдачі в кар'єрі державних службовців.

Метою цієї статті є з'ясування сутності успішної кар'єри державного службовця та визначення умов і факторів побудови успішної кар'єри у сфері державної служби України.

Виклад основного матеріалу. У загальному значенні кар'єра – це прагнення людини досягти становища, що дає їй можливість найповніше задовольнити свої потреби. У вузькому розумінні цього терміна кар'єру пов'язують з динамікою становища й активністю особи в трудовій діяльності. Сутнісною складовою поняття кар'єри є просування, тобто рух уперед [7, с. 147–148].

Кар'єра державного службовця – “це свідомо обраний шлях службового просування, прагнення досягти певного статусу – соціального, посадового, кваліфікаційного, професійного, що сприяє самоствердженню державного службовця як особистості та самореалізації як громадянина в суспільних відносинах” [16, с. 194].

Успішну кар'єру дослідники пов'язують насамперед з правильним професійним самовизначенням особистості, тобто людині треба усвідомлювати свої особливості, урахувати ступінь відповідності цих особливостей вимогам професійної діяльності, якою вона хоче займатися, та розвивати в собі необхідні для цієї діяльності якості за

наявності відповідних здібностей. Сильними важелями у побудові успішної кар'єри є прагнення особистості до успіху, лідерства, економічного зростання. Висхідним положенням є любов до праці взагалі й своєї роботи зокрема.

Основними критеріями успішної кар'єри, як вважають психологи, є задоволення життєвою ситуацією у результаті професійної діяльності й соціальний успіх як наслідок самореалізації.

Отже, на наш погляд, **сутністю успішної кар'єри державного службовця** є позитивна динаміка професійного розвитку людини в контексті просування її по службі, що пов'язано з набуттям професіоналізму, досвіду і виявленням ділової активності в межах посади й передбачає реалізацію особистісного потенціалу, економічне зростання та досягнення відповідного статусу.

Успіх у кар'єрі передусім залежить від особистісного потенціалу людини, який, у свою чергу, залежить від певних її **якостей**. Серед якостей особистості державного службовця в контексті побудови успішної кар'єри виділимо такі: енергійність; професіоналізм; працездатність; відповідальність; комунікабельність; ініціативність; креативність. У переліку якостей не випадково на першому місці стоїть енергійність, оскільки, на думку науковців, "найбільш успішні в кар'єрі державного службовця, як правило, енергійні люди. Енергійність людини – якість біогенетичної властивості, тобто успадковане або вроджене. В основному це виявляється в темпераменті, що відображає силу і стійкість нервово-психічних процесів" [7, с. 149].

Великого значення у побудові кар'єри набувають рушійні мотиви кар'єри, цінності, установки, інтереси особистості, що впливають на вибір кар'єрних орієнтацій. У науковій літературі виділяють кілька **типів кар'єрних орієнтацій**, або "якорів кар'єри" [14; 15]. Спинимось на цьому докладніше.

Автономія – орієнтація з яскраво вираженою потребою все робити по-своєму, звільнитися від організаційних правил, приписів, обмежень. Людина хоче добитися незалежності, щоб отримати можливість робити так, як вважає за потрібне. У рамках організації таку можливість надає висока посада, статус, авторитет або заслуги, з якими всі змушені рахуватися.

Професійна компетентність – орієнтація, що пов'язана з наявністю талантів і здібностей у певній сфері діяльності. Ця орієнтація визначає прагнення людини стати кращим спеціалістом у своїй справі, домогтися успішності в професійній сфері, здобути визнання своїх талантів. У конкретній діяльності вона орієнтується на професійне зростання, а посадове просування розглядає крізь призму професійного. До матеріальної сторони справи такі люди в основному байдужі, зате високо цінують зовнішнє визнання з боку адміністрації та колег.

Стабільність – орієнтація, зумовлена потребою в безпеці, стабільності, передбачуваності майбутніх подій. Діяльністю працівників керує намагання зберегти та закріпити своє становище в організації, мати впевненість у завтрашньому дні, тому основна їхня мета – обійняти посаду, що дає такі гарантії.

Управлінська компетентність – орієнтація особистості на інтеграцію зусиль інших людей, на управління різними сторонами діяльності виробництва. Людина прагне влади, лідерства, успіху, які асоціюються з високою посадою, рангом, званням, статусними символами, важливою і відповідальною роботою, високою заробітною платою, привілеями, визнанням.

Підприємницька креативність – орієнтація, що пов'язана з прагненням людини створювати щось нове, тобто займатися творчістю. Для такої людини основні мотиви кар'єри – це влада і свобода, які надає відповідна посада.

Служіння – орієнтація, що спрямована на реалізацію головних цінностей життя, таких як, наприклад, робота з людьми, служіння людству, допомога людям, бажання зробити світ кращим.

Виклик – орієнтація, що пов'язана з такими цінностями, як конкуренція, перемога над іншими, подолання перешкод, готовність до ризику, вирішення складних завдань. Людина хоче зробити кар'єру заради того, щоб бути завжди і скрізь першою.

Інтеграція стилів життя – орієнтація на інтеграцію різних сторін способу життя. Прагнення людини до того, щоб все було збалансовано – і сім'я, і кар'єра, і саморозвиток.

Дослідники також наголошують: якщо людина хоче домогтися успіху у сфері своєї діяльності й отримати підвищення, то їй потрібно визначити для себе правила і стиль поведінки, які допоможуть побудувати кар'єру.

З огляду на побудову успішної кар'єри у сфері державної служби можна виокремити такі **правила, що формують стиль поведінки державного службовця:**

- 1) з'ясуйте свої сильні й слабкі сторони;
- 2) постійно підвищуйте свій професійний рівень;
- 3) культивуйте в собі відповідальність;
- 4) навчіться розставляти пріоритети й управляти часом;
- 5) розвивайте в собі здатність аргументовано відстоювати власні погляди;
- 6) прислуховуйтеся до конструктивної критики та робіть правильні висновки;
- 7) умійте опинитися в потрібний час у потрібному місці й скористатися шансом;
- 8) слідкуйте за своїм здоров'ям і зовнішнім виглядом;
- 9) навчіться спрямовувати енергію на досягнення успіху;
- 10) будьте конкурентоспроможними.

Конкурентоспроможним можна вважати того державного службовця, який має очевидні переваги порівняно з іншими державними службовцями завдяки своєму особистісному і професіональному потенціалу; здатний витримати конкуренцію, подолати перешкоди, добитися успіху в житті, у професіональній сфері; закріпити цю успішність у свідомості інших людей і зробити власні дії певною нормою, зразком, еталоном для інших. Конкурентоспроможний державний службовець, як наголошують російські вчені, це – лідер [17, с. 75]. Однак слід підкреслити, що кар'єра державного службовця, незважаючи на рівень його конкурентоспроможності, з огляду на специфіку його діяльності великою мірою залежить від безпосереднього керівника або/та керівника вищого рівня, а точніше – прихильність, тобто схвалення, підтримка з боку керівника, доброзичливе його ставлення до підлеглого є суттєвим моментом у вирішенні питання щодо службового просування працівника.

З метою досягнення прихильності керівника сфокусуємо увагу на головному – працівникові необхідно сумлінно виконувати свої обов'язки, підвищувати свою кваліфікацію, бути відповідальним, виявляти ініціативу та творчість під час виконання завдань, уміти ефективно слухати.

Успіх у кар'єрі державного службовця, як вважають науковці, залежить від таких факторів, а саме:

- випадок, який дав людині шанс;

- реальний підхід до вибору;
- можливості, що створюються в сім'ї (освіта, зв'язки);
- добре знання своїх сильних і слабких сторін;
- чітке планування кар'єри;
- самоуправління кар'єрою [7, с. 170, 172].

Говорячи про успішну кар'єру у сфері державної служби, доцільно також вести мову про застосування в роботі державних службовців такого підходу, як кайдзен.

Кайдзен – це підхід в японській системі менеджменту (слово складається з двох ієрогліфів: “кай” – зміна і “дзен” – мудрість). Сутність цього підходу полягає в тому, що маленькими кроками постійно і поступово, тобто еволюційним шляхом здійснюються позитивні зміни у виробничому чи будь-якому іншому процесі. Наслідком застосування цього підходу є поступове і постійне поліпшення результатів діяльності працівника, яке передбачає самовдосконалення особистості шляхом професійної підготовки, самоосвіти, підвищення кваліфікації, що у підсумку дає людині почуття постійного задоволення. Японці переконані, що постійне вдосконалення приводить до постійного зростання досягнень, а отже, цей підхід вигідний як працівникові, так і організації (підприємству, установі), де він працює [6; 9; 11, с. 169].

Як стверджують вітчизняні науковці, одним із головних факторів, що перешкоджають досягненню кар'єрного успіху, є недолік особистісного потенціалу (відсутність необхідних якостей, низька мотивація, нерішучість, тривожність, емоційна нестабільність, страх успіху і невдачі, нереалістичність цілей, запобігання ризику, перевага в структурі особистості спрямованості на себе, а не на службу). Тому для успішної кар'єри державного службовця виділяють таке:

- освіту;
- системність і аналітичність мислення, вміння прогнозувати розвиток ситуації та мислити масштабно і реалістично одночасно;
- комунікативні вміння, навички ефективної міжособистісної взаємодії;
- високий рівень саморегуляції (уміння управляти своїм станом, розвиненість самоконтролю, стійкість до стресу);
- ділову спрямованість (активність, наполегливість і цілеспрямованість, здатність до прийняття рішень, вміння розв'язувати нестандартні проблеми і виконувати складні завдання; прагнення до постійного підвищення професіоналізму);
- реалістичне сприйняття своїх здібностей і можливостей, самоповагу [8, с. 96].

Виходячи із цих позицій та взявши до уваги все вищенаведене можна говорити про роль культури праці у побудові успішної кар'єри державного службовця, що впливає з її сутності, структури, функцій [3].

Культура праці державного службовця – це ціннісно-нормативний комплекс принципів, знань, умінь та навичок, що виражає ступінь самоорганізації особи і рівень організації її діяльності, забезпечує робочу комфортність та формує творчо-аналітичний підхід до справи, який виявляється в процесі й результатах роботи та сприяє розвитку особистості державного службовця.

Сутність культури праці державних службовців включає в себе такі елементи, як:

- уміння використовувати здобуті знання і набуті навички з метою вдосконалення процесу праці;

- мистецтво спілкування з людьми як головний фактор створення конструктивних взаємовідносин у колективі;
- створення робочої комфортності, що забезпечується високим рівнем організаційної культури, сприятливим морально-психологічним кліматом у колективі, належними умовами праці, які стимулюють високопродуктивну діяльність державних службовців;
- здатність, готовність і бажання працювати творчо, що сприятиме розвитку креативності державного службовця;
- досягнення гармонії між внутрішньою потребою в самореалізації особистості державного службовця і виконанням ним службових обов'язків;
- задоволення державного службовця змістом, результатами своєї діяльності та задоволеність тих, хто користується його послугами.

У структурі культури праці державного службовця виділимо такі основні складові: 1) культуру самоменеджменту; 2) культуру умов праці – культуру виробничого середовища, культуру використання знарядь праці, культуру робочого місця; 3) культуру процесу діяльності – культуру ділового спілкування (комунікативну культуру, культуру сприйняття партнерів, культуру взаємодії партнерів), культуру виконання завдань, культуру ведення документації.

Головною метою культури праці державного службовця є формування творчо-аналітичного підходу до справи, що спрямований на розвиток особистості державного службовця як нового – творчого – типу людини, здатної до креативного розв'язання проблем.

Зміст культури праці розкривають її **функції**, до яких нами віднесено: смислоутворювальну, адаптивну, інформаційно-пізнавальну, утилітарну, комунікативну, регулятивну, моральну, інструментальну, профілактичну, самореалізаційну, символічну.

Смислоутворювальна функція формує лейтмотив праці державних службовців – відповідальність. Відповідальність характеризує міру відповідності поведінки особи, групи наявним вимогам, діючим суспільним нормам, правилам співжиття. У контексті державної служби вислів письменника А.Платонова “праця є совість” можна розглядати як світоглядно-функціональну позицію державного службовця працювати відповідально і добросовісно в інтересах організації, що є фактором формування трудової моралі та впливає на розвиток кар'єри.

Завдяки **адаптивній функції** індивід пристосовується до соціальної групи, організації, інституту, чим забезпечується включення працівника в життя й діяльність колективу та сприяє його подальшій соціалізації, яка, у свою чергу, сприяє успішності особистості.

За допомогою **інформаційно-пізнавальної функції** відбувається оновлення й поглиблення цінностей і знань особи, удосконалення її вмінь та навичок, розширення світогляду, що в сукупності сприяє професійному зростанню державного службовця.

Сутністю **утилітарної функції** є запобігання “старінню” досвіду і знань працівника, що є перешкодою для здійснення ефективної діяльності персоналу державної служби, а отже, цю функцію можна розглядати як фактор розвитку професіоналізму особи.

Комунікативна функція забезпечує взаємодію співробітників у процесі обміну інформацією, виступає засобом співпраці людей, налаштовує їх на взаєморозуміння, що є базовим елементом функціонування колективу. Завданням комунікативної

функції є також розвиток комунікабельності державного службовця, що є фактором формування його ділової активності.

Аспекти *регулятивної функції* розкриваються таким чином: норми і принципи організації формують та регулюють поведінку й мотивацію до праці індивіда, тобто культура праці виступає індикатором поведінки особи й регулятором його мотивації. До регуляторів мотивації дослідники відносять: винагороду (заробітна плата, премії, розв'язання соціальних проблем тощо); робоче середовище (дизайн, комфортність тощо); особистісний розвиток (експериментування, можливість здійснення навчання й підвищення кваліфікації тощо); почуття безпеки, що пов'язано з наявністю роботи, відсутністю невпевненості в завтрашньому дні, тощо. У сукупності регулятори мотивації є фактором формування індивідуального стилю діяльності державного службовця, що впливає на розвиток його кар'єри.

Моральна функція відображає здатність особистості здійснювати моральний самоконтроль через дотримання принципів моральних відносин, що сприяє гармонізації відносин керівника і підлеглого. А це, у свою чергу, впливає на службове просування останнього.

Інструментальна функція сприяє формуванню компетентності, яка виступає фактором професіонального розвитку державного службовця.

Завданням *профілактичної функції* є запобігання дезорганізації роботи державного службовця та його професійній деформації.

Призначення *функції самореалізації* полягає в тому, що культура праці виступає контекстом для самореалізації особистісного потенціалу державного службовця.

З позиції *символічної функції* культуру праці державних службовців можна розглядати як "візитну картку" особистості державного службовця, що виражає квінтесенцію організації його діяльності та є фактором формування іміджу державного службовця, що впливає на досягнення ним бажаного статусу.

Оволодіння державним службовцем культурою праці буде сприяти самореалізації особистості, професійному зростанню, особистісному розвитку, формуванню трудової моралі й ділової активності тощо. У підсумку це має привести до задоволення життєвою ситуацією в результаті своєї діяльності, що є критерієм успішної кар'єри.

Отже, аналізуючи все вищенаведене, до **основних умов побудови успішної кар'єри державного службовця** можна віднести:

- розвиток і розширення організації (департаменту, управління, відділу, сектору), у якій працює державний службовець;
- чітку особистісно орієнтовану спрямованість державного службовця (особистісні цілі та інтереси, індивідуальні потреби, цінності й мотиви);
- наявність, формування та розвиток необхідних якостей особистості державного службовця;
- визначення та дотримання державним службовцем правил, що формують певний стиль поведінки;
- здобуття державним службовцем професійної освіти в галузі державного управління;
- прихильність безпосереднього керівника до підлеглого.

Особливої уваги заслуговує така умова, як досягнення прихильності керівника. Насамперед слід зазначити, що, на жаль, доброзичливе ставлення керівника до підлеглого не є нормою в системі державної служби України, а навпаки, з боку керівника спостерігається упередження – негативна, несправедлива думка, що

складається стосовно підлеглого наперед, та пов'язане із цим судженням відповідне ставлення. Людину виставляють у невідповідному світлі, не маючи для цього об'єктивних причин, оскільки керівник здебільшого переймається тільки тим, як залишитися у своєму кріслі й дуже боїться конкуренції. Це головна причина дегармонізації відносин керівника і підлеглого.

Другий момент, на якому слід акцентувати увагу, полягає в наступному. В ідеалі професійна кар'єра будь-якого керівника, як підкреслюють науковці, має починатися з нижчої ланки державної служби, зокрема з посади спеціаліста. Однак у більшості випадків керівники призначаються із суміжної структури, найближчих друзів, колишніх колег [12, с. 204], тобто зразу же перебивається кисень потенційному керівникові в наявному колективі, і як наслідок – утворюється конфліктна ситуація, що як мінімум призводить до дегармонізації управлінських відносин, а максимум – не дає змоги людині просуватися по службі й ставить хрест на перспективах її професійного майбутнього, оскільки “кар'єра є стратегічною за своєю суттю... її смисл у просуванні людини в майбутнє” [7, с. 151].

На підставі аналізу наукової літератури, виходячи з власного досвіду роботи у сфері державної служби та досвіду колег необхідно підкреслити, що освіта, виховання, соціалізація, життєвий досвід, рівень культури особистості (як керівника, так і підлеглого) формує певну систему ціннісних орієнтацій і соціальних установок, що впливає на їхні погляди, переконання, стиль життя, діяльності та поведінки. І якщо ціннісні орієнтації і соціальні установки підлеглого і керівника дуже різняться, то сподіватися на його прихильність не варто. Інакше кажучи, проблемою номер один у службовому просуванні державного службовця є невідповідність між цінностями керівника і цінностями підлеглого, що призводить до суперечностей, конфліктних ситуацій, тощо.

Друга проблема полягає в нездатності керівника відійти від стереотипів мислення на кшталт “Я – начальник, ти – дурень”, у неспроможності керівника бути відкритим до змін, ефективно управляти людськими ресурсами, об'єктивно оцінювати діяльність персоналу. Цьому типу керівника, передусім, бракує особистісного потенціалу, професіоналізму, організаторських здібностей, а головними мотивами його праці є мотив-слава і мотив-заздрість. Як підкреслює Л.Пашко, першочерговим завданням сучасного керівника має стати його спрямованість на підвищення професійного рівня оцінювання людських ресурсів та управління людськими ресурсами у сфері державного управління, що в нинішніх умовах функціонування вітчизняного інституту державної служби має бути визнано запорукою гармонізації управлінських відносин [13, с. 59]. Однак останнім часом як у приватних фірмах, так і в державних установах набуває поширення явище мобінгу персоналу, тобто психологічного пресингу працівника (бойкот, обливання брудом, безпідставна і безперестанна критика, поширення пліток, підривання репутації тощо) з боку колег, безпосереднього керівника чи адміністрації, зазвичай з метою його звільнення. До речі, у книзі “Violence at Work” (“Насильство на роботі”), виданій ООН у 1998 р., мобінг наводиться в одному переліку з вбивствами, звалтуваннями й пограбуваннями. Дослідники це пояснюють таким чином: необразливий на перший погляд мобінг (порівняно з іншими видами фізичного насильства) закінчується зведенням рахунків з життям.

Наслідки мобінгу позначаються не тільки на конкретній людині, до якої був застосований мобінг, а й на діяльності самої організації (підрозділу), оскільки мобінг призводить до погіршення психологічного клімату в колективі, ворожих і агресивних

відносин, відчуження працівників, що негативно впливає на результати роботи всього колективу та спричиняє його розкол.

Отже, із цього випливає розуміння щодо поліпшення якості етизації державної служби як необхідної умови запобігання та подолання проявів мобінгу серед державних службовців.

Третя проблема – слабка увага з боку керівника до управління кар'єрою державного службовця-жінки, тобто мова йде про звуження гендерного простору кар'єри в системі державної служби, що призводить до гендерного конфлікту. Нами поділяється думка науковців, які зазначають, що “в умовах адаптації державної служби до нових соціальних реалій кар'єра вимагає від державного службовця ініціативи, творчості та орієнтації на інтереси населення” [7, с. 151], а згідно із соціологічним опитуванням жінки-службовці більш вимогливі до таких якостей, як орієнтація на інтереси населення (22% проти 12% у чоловіків) та інтереси організації (36% і 22%, відповідно), відчуття відповідальності (40% і 30%), ініціативність (15% і 6%) тощо [7, с. 155].

Отже, на часі розроблення механізму гарантування службового просування жінок у сфері державної служби з одержанням відповідної заробітної плати, урахуваючи їхні якості, здібності, рівень професіоналізму, внесок у діяльність організації. Насамперед мова йде про тих жінок-державних службовців, які здобули професійну освіту, науковий ступінь кандидата чи доктора наук у галузі державного управління.

Проведений нами аналіз також дає підстави для визначення **факторів побудови успішної кар'єри державного службовця**, до яких доцільно віднести:

- правильний вибір кар'єрної орієнтації державного службовця відповідно до його особистісно орієнтованої спрямованості та здібностей;
- постійне самовдосконалення державного службовця (підвищення кваліфікації, самоосвіта, застосування в роботі такого підходу, як кайдзен тощо);
- зв'язки, контакти, підтримка керівника вищого рівня;
- високий рівень культури праці державного службовця.

На наше глибоке переконання, державному службовцеві, який досягнув високого рівня культури праці, потрібно всіляко сприяти просуванню по службі, оскільки завдяки культурі праці він може оволодіти комплексом знань, умінь та навичок щодо процесу вдосконалення праці; бути спроможним до конструктивного спілкування, розвинути креативність. Останнє набуває особливого значення, оскільки сьогодні Україні як ніколи потрібен успіх у державному управлінні, заради чого, власне, і необхідне реформування державного управління, оновлення державної служби. “Успіх в управлінні – це не тільки втілення кращих досягнень теорії управління, інформаційних технологій, менеджменту, не віртуозне регулювання, не строге проходження стратегії, базованої на місії, і не майстерне управління персоналом. Успіх – це реалізація креативності, це – приречена на тривале життя ідея плюс реальні умови до її втілення, активна діяльність без психологічного бар'єру” [18, с. 35–36].

У вищенаведеному переліку факторів побудови успішної кар'єри акцентуємо увагу на виборі працівником кар'єрної орієнтації і розумінні цього питання його керівником, що потребує використання/створення відповідних методик правильного вибору державним службовцем кар'єрної орієнтації, а відтак – розроблення на їх основі персонального алгоритму побудови його кар'єри. Останнє має бути покладено

на відповідний підрозділ організації, у компетенцію якого входить розвиток персоналу.

Підсумовуючи все вищевикладене, зробимо такі *висновки*.

1. Сутністю успішної кар'єри державного службовця, на нашу думку, є позитивна динаміка професійного розвитку людини в контексті просування її по службі, що пов'язано з набуттям професіоналізму, досвіду і виявленням ділової активності в межах посади й передбачає реалізацію особистісного потенціалу, економічне зростання та досягнення відповідного статусу.

2. На підставі проведеного аналізу до основних умов побудови успішної кар'єри державного службовця можна віднести: розвиток і розширення організації, у якій працює державний службовець; чітку особистісно орієнтовану спрямованість державного службовця; наявність, формування та розвиток у нього необхідних якостей; визначення та дотримання ним правил, що формують певний стиль поведінки; здобуття державним службовцем професійної освіти в галузі державного управління; прихильність безпосереднього керівника до підлеглого.

3. Серед факторів побудови успішної кар'єри державного службовця на сучасному етапі функціонування державної служби доцільно виділити: правильний вибір кар'єрної орієнтації; постійне самовдосконалення; зв'язки, контакти та підтримку керівника вищого рівня; високий рівень культури праці.

4. З огляду на модернізацію системи державної служби у світлі гендерної демократії необхідне не тільки інституційне гарантування рівних можливостей жінкам і чоловікам щодо просування по службі, а й фактичне забезпечення їхнього кар'єрного розвитку, особливо тим державним службовцям, які здобули науковий ступінь кандидата чи доктора наук у галузі державного управління.

5. З проведеного нами дослідження випливає, що побудова успішної кар'єри державного службовця на сучасному етапі розвитку державної служби має включати три основних аспекти, що окреслюється як комплексний підхід: соціалізація особистості державного службовця, професіоналізація інституту державної служби, гармонізація взаємовідносин керівника і підлеглого.

Перспективи подальших досліджень, на наш погляд, лежать передусім у площині розроблення механізмів побудови успішної кар'єри особистості в системі державної служби, а також у дослідженні індивідуальних кар'єрних орієнтацій сучасних державних службовців, вивчення зарубіжного досвіду з питань кар'єри управлінських кадрів та можливості адаптації його до українських реалій.

Список використаних джерел

1. *Артеменко Н.* Планування кар'єрного розвитку державного службовця / Наталія Артеменко // Вісн. держ. служби України. – 2008. – № 3. – С. 76–79.
2. *Бессараб В.* Кар'єра на державній службі / Вадим Бессараб // Вісн. держ. служби України. – 2008. – № 1. – С. 71–77.
3. *Воронько Л. О.* Культура праці державного службовця / Воронько Л. О. // Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. – К. : НАДУ, 2011. – Т. 6 : Державна служба / наук.-ред. колегія : С. М. Сergyogin (співголова), В. М. Сороко (співголова) та ін. – Дніпропетровськ, 2011. – С. 243–245.
4. *Гончарук Н.* Планування й розвиток професійної кар'єри керівного персоналу у сфері державної служби / Наталія Гончарук // Актуал. пробл. держ. упр. : зб. наук. пр. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2006. – Вип. 3 (25). – С. 167–180.
5. *Грай М.* Просування по службі як елемент державно-службових відносин / Марина Грай // Вісн. держ. служби України. – 2010. – № 3. – С. 34–38.
6. Два подхода к инновациям. – Режим доступа: http://www.garagebiz.ru/view/dva_podhoda_k_innovaciyam/innovations.

7. Державна служба : підручник : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України ; [редкол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), О. Ю. Оболенський (заст. голови), С. М. Серьогін (заст. голови) та ін.]. – К. ; Одеса : НАДУ, 2013. – Т. 2. – 348 с.
8. Кадровий менеджмент державно-ревізійної служби та управлінь : [навч. посіб.] / Ф. М. Уляненко, С. М. Нікітченко, Д. І. Котельніков, О. В. Нікітченко ; за заг. ред. Д. І. Котельнікова. – К. : Центр навч. л-ри, 2005. – 316 с.
9. Кай и дзен. – Режим доступа: <http://www.investgazeta.net/kompanii-i-rynki/kaj-i-dzen-162602/>.
10. *Одінцова Г. С.* Керівник у сфері державного управління : опор. конспект лекцій / Г. С. Одінцова. – Х., 2000. – С. 38–48.
11. *Паркинсон С. Н.* Искусство управления : [пер. с англ.] / С. Н. Паркинсон, М. К. Рустомджи. – М., 1998. – 272 с.
12. *Пархоменко-Куцевіл О.* Формування, розвиток та модернізація державних посад: концептуально-методологічні засади : монографія / Оксана Пархоменко-Куцевіл. – К. : ФАДА, ЛТД, 2010. – 296 с.
13. *Пашко Л.* Гармонізація управлінських відносин у форматі “керівник – підлеглий”: реальність чи утопія? / Людмила Пашко. – Вісн. НАДУ. – 2011. – № 4. – С. 56–65.
14. Поняття і цілі ділової кар’єри // Конспект лекцій “Основи менеджменту”. – Режим доступу: <http://library.if.ua/book/3/444.html>.
15. Психологічні умови успішності професійної кар’єри в середині життя. – Режим доступу: <http://www.info-works.com.ua/referats/sociologia/422.html>.
16. *Серьогін С. М.* Кар’єра державного службовця / Серьогін С. М., Артеменко Н. Ф. // Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. – К. : НАДУ, 2011. – Т. 6 : Державна служба / наук.-ред. колегія : С. М. Серьогін (співголова), В. М. Сороко (співголова) та ін. – Дніпропетровськ, 2011. – С. 194–196.
17. Служебная карьера : учеб.-метод. пособие / под общ. ред. д-ра социол. наук, проф. Е. В. Охотского. – М. : Экономика, 1998. – 302 с.
18. *Тронь В.* Методологія креативного управління / В. Тронь // Державне управління в Україні: реалії та перспективи : зб. наук. пр. – К. : Вид-во НАДУ, 2005. – С. 34–41.
19. *Чернецька Г.* Службова кар’єра державного службовця / Ганна Чернецька // Зб. наук. пр. УАДУ. – К. : Вид-во УАДУ, 2000. – Вип. 2 , ч. 3. – С. 166–173.