

Т. А. Кусмінська,
аспірант кафедри права та законотворчого процесу,
Національна академія державного управління при Президентові України

ПЛАНУВАННЯ КАР'ЄРИ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ

У статті досліджуються актуальні питання планування і реалізації професійної кар'єри та кар'єрного зростання державних службовців. Саме державні службовці, які забезпечують якісне функціонування державної влади, мають володіти певними знаннями і навичками, а також обов'язково підвищувати кваліфікацію. Порушуються питання забезпечення якості набору й просування по службі, підготовки кадрів, дотримання нормативних вимог у вирішенні кадрових питань, планування розвитку кар'єри. Також розглядається, що включає система управління кар'єрою, та пропонуються напрями вдосконалення системи управління персоналом у сфері державної служби.

The pressing questions of planning and realization of professional career and quarry growth of civil servants are probed in the article. Exactly civil servants which provide the high-quality functioning of state power must own certain knowledges and skills, and also necessarily to promote qualification. The questions of providing of quality of set and promotion are affected, trainings of personnels, observance of normative requirements, in the decision of skilled questions, planning of development of career. Examined also, that control system by a career includes and directions of perfection of control system by a personnel are offered in the field of government service.

Ключові слова: кадрова політика, державна служба, кар'єрний ріст, кадровий потенціал, ротація, державний службовець, персонал, професіоналізм.

Key words: skilled policy, government service, quarry growth, skilled potential, rotary press, civil servant, personnel, professionalism.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ТА ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сьогодні, коли Україна перебуває на шляху подальшого розвитку демократичної правової держави, нагальним стає створення ефективної системи державного управління, постійний пошук нових підходів до становлення професійної державної служби, оновлення змісту діяльності та підвищення престижу органів державної влади й органів місцевого самоврядування.

Проблеми сучасної державної служби, державного апарату є суттєвими для подальшого розвитку державності України. Це закономірно, оскільки для втілення політичних та економічних перетворень потрібні відповідні інститути та органи. Якість державного апарату, його інтелектуальні можливості, ступінь ефективності роботи безпосередньо впливають на авторитет держави. Саме державні службовці забезпечують внутрішню та зовнішню безпеку держави, розвиток економіки, ефективну роботу установ освіти, охорони здоров'я та інших інститутів держави, суспільства. Отже, закономірно виникає потреба у формуванні сучасної, якісної системи державного управління та її кадрового забезпечення.

Планування кар'єри повинно забезпечити максимально повну віддачу посадовця та отримання конкретним органом влади користі від його знань, умінь, навичок і кваліфікацій. У професійній діяльності ці показники будуть змінюватися: кваліфікація цілком може збільшитися, а набутий досвід допомагатиме виконувати завдання більшої складності. Цілком ймовірно, що з часом сформується ситуація, за якої професійна кваліфікація посадовця досягне вищого рівня, і зможе обіймати вищу посаду. Для того щоб цей процес не був стихійним, а керівництво та кадрові служби органу влади могли визначити та встановити цей момент, потрібне створення всіх необхідних умов для максимально сприятливого здійснення зазначених процесів, тобто необхідне планування кар'єри.

Основним змістом планування кар'єри державного службовця має стати ефективне використання усього цінного, чим він володіє чи може володіти як фахівець, та досягнення однієї з основних цілей державної служби — задоволення потреб та інтересів громадян України.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблема формування та реалізації державної кадрової політики взагалі досліджувалась у працях таких науковців як: В. Авер'янова, Н. Нижник, А. Андрушко, Г. Атаманчук, С. Дубенко, В. Князева, Г. Лелікова, В. Лугового, Т. Мотренко, В. Сороко, О. Оболенського та ін. Що стосується дослідження питань планування кар'єрного розвитку державного службовця, то вагомий внесок у цю справу зробили Н. Гончарук, В. Романов, Н. Белецький, М. Рудакевич, Ю. Ткаченко та ін. У їх дослідженнях розкриваються основні завдання та механізми впровадження державної кадрової політики, викладено авторське бачення стану кадрових процесів, кадрового корпусу державного управління України.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Однак, незважаючи на наявність певних досліджень з цієї проблематики, існує виражена недостатність аналізу ключових питань планування кар'єри державного службовця з урахуванням останніх правових, а також політичних, економічних та глобально-індустріальних змін у суспільстві. З огляду на це у статті ставиться завдання дослідити та виявити актуальні питання у сфері реалізації професійної кар'єри, планування кар'єрного зростання державних службовців як засобу забезпечення якісного функціонування державної влади.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Як свідчить практика, людський чинник стає стратегічним і важливим аспектом ефективного розвитку дер-

жавної влади на сучасному етапі державотворення. Змінилося ставлення до працівників — людські ресурси відтепер виступають як джерело доходів, створюється простір діяльності для кожного державного службовця, кадрова політика інтегрується в загальну політику державної влади та суспільства.

Кадрова політика як складова внутрішньої та зовнішньої політики держави і засіб її реалізації формується на основі та в межах державної політики. Цілі, пріоритети й принципи кадрової політики визначальною мірою залежать від ролі держави в суспільстві, від вирішення основних проблем становлення української державності, типу правління (міри співвідношення президентської та парламентської республіки), рівня і демократизації механізмів устрою держави, поділу та взаємодії гілок влади (законодавчої, виконавчої та судової), розмежування їхніх функцій і повноважень, перспектив перетворень центральних, регіональних та місцевих органів влади [1, с. 5].

Ключовими елементами механізму кар'єрного розвитку державних службовців виступають засоби й методи впливу на процес їхнього професійного зростання. До них слід віднести такі кадрові технології, як щорічне оцінювання, навчання (підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації), робота з кадровим резервом, проведення конкурсів, стажування, мотивація державних службовців та ін. Важливе місце також посідають технології постійного вивчення змісту, характеру та умов праці державних службовців з метою вирішення проблем організаційного розвитку: своєчасної зміни структури, штату, корекції професійно-кваліфікаційних вимог, внесення змін у реєстр посад державної служби та програм професійного навчання [2, с. 168].

На державній службі темпи розвитку кар'єри персоналу досить низькі. Аналіз посадового просування службовців державних органів влади свідчить про стихійність процесу кар'єрного зростання державних службовців, нерівномірність стажу перебування на посаді, утворення так званих кар'єрних "тупиків", кар'єрних "смітників", швидкісних і десантних кар'єр. Все це негативно позначається як на можливості набуття державним службовцем необхідного фахового досвіду для зайняття наступної посади (швидкісній кар'єрі), так і для раціонального його використання при невчасному переміщенні на вищі посади (кар'єрні "тупики", кар'єрні "смітники"). Серед державних службовців, що заміщують головні посади, такий "смітник" знаходиться в групі зі стажем від 10 до 15 років.

Кар'єрне зростання може відбуватися виключно за умови наявності в самого державного службовця бажання просування по службі. Не менш важливим фактором є спроможність органу влади, посаду в якому займає службовець, забезпечити необхідні для професійного вдосконалення та службового підвищення умови. Крім того, планування кар'єри може відбуватися лише в масштабах одного органу влади, оскільки зайняття державним службовцем посад в інших органах влади надзвичайно важко спрогнозувати, а кадрова служба не має можливості діяти за межами власної установи. Отже, у плануванні кар'єри є три обмежувальних фактора: межі установи, спроможність органу влади створювати відповідні умови та бажання самого державного службовця. Саме узгодження цих трьох факторів й складає мету планування кар'єри [3, с. 185].

Деякі керівники, професійно підходячи до розвитку персоналу, звертають увагу на психологічні особливості своїх працівників. Проявляється це у тому, що, обираючи працівника, виходять не тільки з вимоги посади, але й враховують можливість й особливості тієї чи іншої особи при визначенні напрямку роботи та дотримання функціональних обов'язків. У таких випадках і державному службовцеві, і керівникові важливо знати верхню й нижню межі компетентності та здібностей кандидата на посаду. Крім того, варто не тільки знати досягнення й невдачі державного службовця, але й вивчити ті внутрішні механізми, які їх породжують.

План розвитку кар'єри — це базовий чинник зусиль з виховання державних службовців. На жаль, багато ке-

рівників і кадрових служб не витрачають часу на створення такого плану для своїх працівників. Як свідчить практика, вони переконані, що в разі необхідності знайдуть спосіб вирішення даної проблеми.

Ці кар'єрні аномалії негативно впливають на стимулювання трудової та фахової віддачі державних службовців, створення сприятливого соціально-психологічного мікроклімату в їхньому середовищі. Неврегульованість кар'єрних процесів призводить до того, що досвід працівників не завжди стає головним чинником їхнього посадового розвитку. Негативним явищем, хоча й типовим для молодого вітчизняної державної служби, є швидкісна кар'єра. Зміст її полягає у стрімкому підвищенні по службі або прийнятті на державні посади (часто дуже високого рівня) осіб без відповідної практики та професійного досвіду. Для управління кар'єрою на державній службі це може бути винятком, а не правилом. На практиці державний службовець перед призначенням на високу посаду повинен пройти усі щаблі професійного зростання. Ця вимога диктується інтересами суспільства, виходячи з підтримки високого авторитету держави й поваги до її законів.

Процес планування кар'єрного розвитку державних службовців на сьогоднішній день несформований. Про це може свідчити, наприклад, те, що застосування практики з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців не впливає на їхні призначення й підвищення по службі. У результаті державний службовець, отримавши додаткові знання в процесі навчання, не має можливості їх реалізувати у своїй установі. Більше того, не використані на практиці знання втрачають свою цінність, а форми професійного розвитку — стимулюючу роль у управлінні кар'єрним розвитком. У зв'язку із цим, на наш погляд, доцільно було б здійснювати додаткову підготовку державних службовців за конкретним призначенням.

Важливим стимулюючим фактором професійного розвитку може стати система управління кар'єрою державного службовця — від прийому на роботу і до звільнення. На переконання багатьох у сфері державного управління управління кар'єрою включає:

1) планування індивідуальної кар'єри працівників (отримання професійних консультацій, створення робочих груп планування кар'єрного розвитку, надання допомоги співробітникам у плануванні їхнього саморозвитку, виявлення кар'єрного ресурсу);

2) загальне планування кар'єри (аналіз рівня розвитку державної установи, зокрема за допомогою центрів оцінки потенціалу та розвитку, спільне планування кар'єри);

3) організаційні процеси (призначення на посади, планування наступності та безперервності кар'єри, рекламування шляхів можливого розвитку, планування потреби в працівниках, використання спеціальних схем швидкого підвищення по службі для перспективних співробітників) [4, с. 78].

Процеси управління кар'єрою сприяють підвищенню конкурентоспроможності співробітників і змушують керівників та підлеглих учитися спільно справлятися зі змінами, що відбуваються. Успішність цих процесів багато в чому залежить і від організаційної культури, зокрема від спільності інтересів працівників і керівництва, від того, чи поділяє керівництво з підлеглими їхні висхідні принципи та ціннісні пріоритети [4, с. 79].

Таким чином, основний зміст планування кар'єрного розвитку державного службовця полягає в тому, щоб усе цінне, чим він володіє та може володіти як фахівець, ефективно використовувалося і для досягнення цілей державної служби, і для задоволення інтересів особистості. Уміло розпорядитися цим надбанням — найважливіше й найскладніше завдання керівників і кадрових служб органів державної влади.

Планування індивідуального професійного розвитку та посадового підвищення означає для державного службовця, що він повинен бути внесений у план кар'єрного розвитку. Цей план може бути складений з перспективою на 3—5 років з моменту призначення державного службовця на посаду.

План кар'єрного розвитку — це документ, у якому представлено варіант (варіанти) професійного розвитку та посадового підвищення державного службовця в організації. Він має включати положення плану професійного розвитку державного службовця та назви посад, у разі призначення на які працівники можуть пройти стажування й тимчасово виконувати посадові обов'язки інших працівників, а також запропоновані призначення та необхідні для цього заходи з його професійного розвитку [5, с. 84].

План кар'єрного розвитку може бути коротко-, середньо- і довгостроковим. У ньому важливо враховувати терміни і стадії перебування на посаді. Документ слід складати виходячи з того, що оптимальний час перебування спеціаліста на одній посаді, як правило, становить 4—5 років. Планомірне, постійне переміщення (ротація) персоналу сприяє підвищенню його трудової віддачі [6, с. 166—169].

Практика країн з розвинутою демократією та ринковою економікою свідчить, що для успішної кар'єри працівника його термін перебування на одній посаді в середньому має не перевищувати 5 років. Після закінчення цього строку обов'язково необхідно створити для державного службовця нові умови для роботи. У протилежному випадку в працівника може знизитись інтерес до професійного розвитку та зацікавленість до процесу і результату праці, а також відбуватися професійна деградація. За відсутності можливостей професійного чи посадового зростання необхідно передбачити та застосувати механізми стимулювання трудової віддачі та професійного розвитку.

Однак орієнтуватися при ротації державних службовців лише на 4—5-річний термін перебування на посаді не слід. Адже багато залежить від професійного потенціалу службовця, індивідуальної роботи з ним і можливостей створювати умови для активізації розвитку його здібностей [6, с. 170—173].

У системі кар'єрного розвитку першочергове значення мають початкова та адаптаційна підготовки. Особи, які вперше приймаються на державну службу, не мають спеціальної підготовки для виконання своїх обов'язків, потребують початкової підготовки, яка спрямована на отримання загальних знань і навичок, необхідних для роботи в державній службі. Адаптаційні програми надають спеціальну підготовку для виконання нових функцій після або до переведення на іншу чи вищу посаду.

Державні службовці, як й інші працівники, користуються загальним правом на підвищення кваліфікації. Більшість нормативних актів проголошують обов'язок проходити підвищення кваліфікації, зокрема займатися самоосвітою, тобто підтримувати на сучасному рівні свої знання та кваліфікацію.

Можна запропонувати такі напрями вдосконалення системи управління персоналом у сфері державної служби:

- реорганізація кадрових служб (необхідно створити такі кадрові служби, які, крім відомих класичних завдань адміністрування кадрів, виконували б також стратегічні функції щодо керівництва організаційною структурою, ґрунтувалися на ретельному кадровому плануванні, а також створити спеціальні відділи, які б займалися плануванням кар'єри державних службовців, аналізом роботи персоналу установи);

- створення структурованої бази даних, яка включала б відомості про: вакансії; осіб, що пройшли підвищення кваліфікації; пропозиції керівників щодо просування по службі певних працівників; інформацію про працівників передпенсійного віку тощо. Використання цих та подібних даних полегшить завдання аналізу внутрішніх людських ресурсів, допоможе ефективно управляти персоналом організаційної структури;

- розробка нового мотиваційного механізму, завданням якого має стати спонукання державного службовця постійно оновлювати свої професійні знання, вміння та навички;

- запровадження чіткого та прозорого механізму зв'язку між висновками атестаційної комісії та службовим просуванням, розвитком кар'єри державного службовця [7, с. 430].

ВИСНОВКИ

З кар'єрою пов'язані будь-які переміщення персоналу. Уявлення про кар'єру постійно зазнають змін, що дає можливість окремим державним службовцям осмислювати свій професійний розвиток, порівнювати власний теперішній і минулий досвід, реально оцінювати свої можливості в майбутньому. Основний зміст планування кар'єрного розвитку державним службовцем полягає в тому, щоб усі наявні можливості державного органу були задіяні для підвищення професійної компетенції персоналу з урахуванням цілей державної служби, з одного боку, та інтересів і здібностей службовця, з іншого.

Навчання та розвиток мають не тільки бути сфокусовані на потребах державного органу, але й відповідати вимогам індивіда, його можливостям, прагненням і потенціалу. Тому, кожний державний службовець має постійно займатися подальшим розвитком та стати ключовою фігурою в плануванні своєї кар'єри і свого професійного розвитку.

Планування кар'єрного розвитку державного службовця є необхідною складовою ефективною діяльністю будь-якого органу державної влади. Дбаючи про професійний розвиток своїх працівників, органи влади таким чином формують сприятливий і діловий мікроклімат у колективі, підвищують мотивацію співробітників та їхню відданість організації, забезпечують збереження управлінських традицій.

Планування та розвиток професійної кар'єри позитивно впливають на державних службовців. Підвищуючи свою кваліфікацію, здобуваючи нові знання та навички, вони стають більш конкурентоспроможними на ринку праці й отримують додаткові можливості для професійного зростання як усередині організації, так і за її межами.

ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК

Враховуючи, що сьогодні для України важливим та складним завданням є створення професійної державної служби, а якість її службовців усе ще залишається нижчою за європейські стандарти, є надзвичайно перспективним подальше вивчення питань, порушених у даній статті. Особливу увагу, на наш погляд, слід звернути на освіту та підготовку державних службовців. При цьому головна увага має бути направлена на пошук, збагачення та раціональне використання здібностей державних службовців, на збереження та якісне зміцнення кадрів, на оптимальне узгодження потреб органів влади та особистих інтересів державних службовців.

Література:

1. Дьомін О., Леліков Г., Сороко В. Державна кадрова політика: система роботи з кадрами / О.Дьомін, Г.Леліков, В.Сороко // Вісник державної служби України. — 2001. — № 2. — С. 5.
2. Гончарук Н.Т. Планування і розвиток професійної кар'єри керівного персоналу у сфері державної служби / Гончарук Н.Т. // Зб. наук пр. Дніпропетр. регіон, ін-ту держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. — 2006. — Вип. 3. — С. 167—180.
3. Гончар О.С. Психологічні засади планування кар'єри державних службовців // Тези ХХХІІІ науково-практичної міжвузівської конференції, присвяченої Дню університету. — Житомир: ЖДТУ, 2006. — С. 183—187.
4. Артеменко Н. Планування кар'єрного розвитку державного службовця / Н.Артеменко // Вісник державної служби України. — № 3/2008. — С. 76—79.
5. Малиновський В.Я. Державна служба: теорія і практика: Навч. посіб. — К.: Атіка, 2003. — 160 с.
6. Чернецька Г. Службова кар'єра державного службовця / Г.Чернецька // Зб. наук. праць Укр. акад. держ. упр. при Президентові України. — 2000. — Вип. 2. — Ч. 3. — С. 166—173.
7. Бондар В.Д. Мотивація трудової діяльності державних службовців: світовий та вітчизняний досвід / В.Д.Бондар // Університетські наукові записки. — 2006. — № 3—4 (19—20). — С. 430.

Стаття надійшла до редакції 09.01.2013 р.