

**Pokotylo T. V. Problems of labor potential development in public service.**

*The problems of the labor potential development in public authorities and local governments have been studied. Positive and negative factors that influence job satisfaction of civil servants and local-government officials and establishment of an efficient personnel management system in public authorities have been identified.*

**Key words:** local government, civil service, labor potential; public services; public service; personnel management.

*Надійшла до редколегії 11.02.2015 р.*

**УДК 35.08**

**В. М. Щегорцова,**

*к.держ.упр., доц.,*

*доцент кафедри державного управління ХарPI НАДУ,*

*м. Харків*

## **НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО КЛАСИФІКАЦІЇ ВИДІВ КАР'ЄРИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ**

*Зроблено аналіз наукових підходів до визначень поняття “кар'єра”. Розглянуто основні підходи до класифікації видів кар'єри. Наведено моделі посадової кар'єри державних службовців. Розглянуто основні підвиди ситуаційної та системної кар'єр державних службовців.*

**Ключові слова:** органи державної влади, державні службовці, кар'єра державних службовців, види кар'єри державних службовців

На сучасному етапі державотворення, коли існує необхідність нової генерації висококваліфікованих державних службовців, які здатні ефективно і в найкоротші часи провести в життя українські реформи, актуальним постає питання менеджменту людських ресурсів в органах виконавчої влади. Адже, нові кадри потребують нових підходів до їхнього управління. Останнім часом усе більше активізуються наукові дослідження в напрямку розробки механізмів формування та реалізації ефективної системи управління персоналом на державній службі. У цьому контексті питання розвитку кар'єри державних службовців набуває особливого значення, оскільки тільки високо компетентні державні службовці можуть сформувати професійну і високоефективну державну службу.

Розвиток кар'єри є сучасною управлінською технологією, яка дає можливість якісно організувати розстановку кадрів в органах виконавчої влади, забезпечувати розвиток професіоналізму та компетентності персоналу державної служби, підвищувати рівень здорової конкурентної робочої атмосфери серед державних службовців.

У науковій літературі з управління людськими ресурсами багато зарубіжних і вітчизняних праць присвячено кар'єрі як з позицій просування людини у трудовій діяльності, так і як способу її самореалізації. Проблемами службової кар'єри державних службовців займаються такі відомі українські вчені у сфері державного управління, як С. Дубенко, О. Воронько, Т. Желюк, С. Серьогін, В. Малиновський, М. Кравченко, І. Буцька та ін. Сучасні технології розробки та реалізації кар'єри представлені в роботах А. Колота, В. Воронкової, О. Крушельницької, Д. Мельничука, Ф. Хміля та

інших. Однак, зважаючи на зміни в законодавстві з проходження державної служби, питання впровадження менеджменту людських ресурсів у систему державної служби в частині організації кар'єри зумовлюють актуальність даної роботи.

Метою статті є розгляд наукових підходів до визначення поняття “кар'єра” та до класифікації видів кар'єри державних службовців.

В економічній літературі поняття кар'єри трактується по-різному. Кар'єра – послідовність посад, що займає людина протягом життя [3, с. 7]. О. Кисельова наводить такі визначення кар'єри: це просування працівника службовими сходами, зміна професії, спеціальності, кваліфікації, статусу (посади), ролі (обов'язків); це ієрархічне відображення шляху посадового просування людини протягом усього трудового періоду або його відрізка [7, с. 10]. Як зазначає О. Крушельницька та Д. Мельничук, у широкому розумінні кар'єра означає успішне просування в службовій, науковій чи виробничій діяльності, в досягненні слави, більш високого статусу, влади, матеріальних цінностей. Ці ж автори говорять, що кар'єру можна розглядати не тільки як просування від однієї посади до іншої, більш високої (посадове зростання), а й як оволодіння суміжною професією, новими знаннями, досвідом, навичками (професійний ріст) [8, с. 118].

Кар'єру розглядають як процес розвитку та самореалізації людини, що виражається в індивідуальній послідовності соціальних установок та поведінкових проявів, що пов'язані з досвідом та активністю у сфері трудової діяльності [7, с. 10]. Погоджуємось з Ф. Хмілем у тому, що успішна службова кар'єра є одним із засобів самовираження людини, реалізації її потенціалу [10, с. 328].

Зважаючи на вищезазначене, поняття кар'єра необов'язково пов'язують з професійною діяльністю для позначення прагнення до успіху у професійній сфері вживається поняття “ділова кар'єра”. Під цим поняттям розуміється самореалізація особистості в процесі професійного зростання, зміни займаних професійних позицій [7, с. 11]. Ділова кар'єра – це підвид кар'єри, який поширюється на просування і досягнення успіху у специфічних видах трудової діяльності – бізнесі, комерції, тобто в тих видах економічної діяльності, які приносять прибуток, дохід або інші особисті вигоди [4, с. 313].

У нормативно-правових актах з питань проходження державної служби закріплено поняття “просування державного службовця”, що здійснюється шляхом зайняття вищої посади державної служби або присвоєння йому наступного рангу державного службовця [1-2]. Кар'єра службовця – це його життя на службі, її залежність від ступеня поєднання особистих інтересів зі службовими. Якщо служба є тільки місцем роботи, що забезпечує виживання або допомогою позаслужбової кар'єри, то потенціал кар'єрної стратегії на службі низький. Інша ситуація – на службі реалізується життя людини, у цьому випадку кар'єрний потенціал оптимальний, службовець сумлінно виконує свої обов'язки, його стратегія помірна і нерідко – ефективна [6, с. 153].

У науковій літературі з питань управління персоналом зустрічаються різні підходи до класифікації видів кар'єри. Більшість авторів поділяють кар'єру на професійну і посадову, дану класифікацію вважаємо за доцільне застосувати до державних службовців, адже вона не суперечить нормативно-правовим актам та відповідає специфіці державної служби. Так, професійна кар'єра – це становлення державного службовця як професіонала, кваліфікованого фахівця у сфері державної служби, що відбувається протягом усього трудового життя. Дана кар'єра характеризується тим, що державний службовець у процесі своєї професійної діяльності проходить різні стадії розвитку: навчання, вступ на державну службу, професійне зростання, підтримка індивідуальних професійних здібностей, вихід на

пенсію. Вона може реалізовуватися в різних органах державної влади і йти за лініями: спеціалізації (поглиблення в одній сфері діяльності) і транспрофесіоналізації (оволодіння іншими сферами діяльності) [4, с. 314–320; 9].

Посадова або внутрішньорганізаційна кар'єра передбачає зміну переважно посадового статусу державного службовця, цей рух відбувається в рамках формальної структури організації. Виділяють чотири моделі посадової кар'єри:

– вертикальна кар'єра – переміщення на інший щабель структурної ієрархії. Вона може бути висхідною – просування працівника вгору по службових щаблях або нисхідною – переміщення працівника вниз по службових щаблях;

– горизонтальна кар'єра – переміщення в іншу функціональну сферу діяльності на тому самому рівні структурної ієрархії; розширення прав і обов'язків на існуючій посаді;

– ступінчаста кар'єра – поєднує елементи горизонтальної і вертикальної кар'єри; просування працівника здійснюється шляхом чергування вертикального зростання з горизонтальним;

– доцентрова кар'єра – наближення працівника до керівництва. Вона виражається у зміні соціальної ролі державного службовця, включення до еліти, наближення до керівництва, не обіймаючи високих посад. Така модель кар'єри відбувається при визнанні державного службовця з боку колективу як компетентного працівника, проявами такої кар'єри є запрошення працівника на недоступні йому раніше зустрічі, наради, одержання доступу до неформальних джерел інформації, делегування повноважень [4, с. 314–320].

О. Кисельова наводить класифікацію видів кар'єри з позицій мотивації, залежно від того, які основні потреби та цінності лежать в основі мотивації до кар'єри, критерії її успіху:

– владна – цей вид кар'єри пов'язаний або з формальним зростанням впливу в організації через підвищення посадового статусу, або із зростанням неформального авторитету державного службовця в організації;

– кваліфікаційна – дана кар'єра передбачає зростання професіоналізму, підвищення компетентності державного службовця;

– статусна – підвищення соціального статусу державного службовця в організації, яке виражається у призначенні чергового рангу або почесного звання за видатний внесок у розвиток організації;

– монетарна – цей вид кар'єри направлений та передбачає підвищення рівня винагороди державного службовця [7, с. 15].

За швидкістю, послідовністю проходження ступенів кар'єри, а також з урахуванням перспективної орієнтації та особистісного сенсу кар'єри дослідники О. Кисельова, Д. Аширов та А. Єгоров розрізняють такі види кар'єрного процесу:

– суперавантюрна кар'єра. Припускає дуже високу швидкість посадового просування з пропуском значної кількості проміжних ступенів, а іноді різку зміну сфери діяльності. Особистісний мотив такої кар'єри – збагачення, влада, забезпечення швидкого просування членам родини. Вона може бути випадковою, коли належним чином складаються обставини або за рахунок більш сильного лідера. Суперавантюрні кар'єри дуже часто закінчуються крахом;

– авантюрна кар'єра. Характеризується пропуском кількох посадових рівнів при досить високій швидкості просування. Можливо суттєва зміна сфери діяльності. Основний мотив такої кар'єри – збагачення, влада, самореалізація. Такий вид кар'єри поширений для виборних посад публічної служби, для патронатної служби та відбору кадрів на підставі особистої відданості;

– традиційна (лінійна) кар'єра. Це поступове просування вгору, іноді з пропуском одного ступеня, можливо нетривале пониження в посаді або затримка у просуванні на досить довгий період. Метою такої кар'єри є нагромадження знань, досвіду, взаємодія з людьми. Успішність кар'єри залежить від дієвості та серйозності підходу до планування розвитку персоналу в органі виконавчої влади;

– послідовно-кризова кар'єра. Для такого виду кар'єри характерна середня швидкість просування, боротьба за збереження посади, орієнтованість на особисті інтереси, готовність та ефективна адаптація до змін;

– прагматична кар'єра. Даний вид кар'єри характеризується тим, що її представники віддають перевагу найбільш простим способам вирішення кар'єрних завдань. Для них характерна зміна сфери діяльності в залежності від соціально-економічних, технологічних, технічних і маркетингових змін. Переміщення здійснюються в рамках одного і того ж рівня управління;

– завершальна кар'єра. Цей вид кар'єри характерний для державних службовців, що закінчують свій трудовий шлях. Основними інтересами для цього виду кар'єри є утримання займаної позиції та зберегти авторитет у колективі;

– перетворююча кар'єра. Для цього виду кар'єри характерна висока швидкість просування, яка може мати і стрибкоподібний, і поступовий характер. Даний вид кар'єри притаманний особам, які мають інтерес до завоювання нових сфер, висування видатних ідей, спрямованість на майбутнє;

– еволюційна кар'єра. Посадове просування державного службовця здійснюється разом із розширенням організації, постійно росте його вплив на управління організацією за рахунок росту його авторитету серед колег. Розвиток цієї кар'єри є позитивним як для державного службовця, так і для організації в цілому, адже відбувається суміщення особистих і суспільних інтересів [3, с. 16–17; 7, с. 19–20].

За часом здійснення кар'єру можна поділити на нормальну, повільну, швидкісну і десантну. Нормальна кар'єра – це поступове просування людини по мірі поступово накопичується професійного досвіду. Час перебування на кожній посадовій позиції – 3 – 5 років. Повільна кар'єра характеризується тривалим перебуванням на одній позиції: приблизно в 1,5-2 рази довше, ніж при нормальній кар'єрі. Швидкісна кар'єра характеризується стрімким, але все ж послідовним переміщенням, перебування на одній позиції в 2-3 рази менше, ніж при нормальній кар'єрі. Десантна кар'єра являє собою переважно спонтанне заміщення, як правило, це стосується керівних посад.

Також у науковій літературі зустрічається класифікація кар'єри, виходячи з активності та професіоналізму самого державного службовця [4, с. 314–320; 7, с. 20–21]:

1. Ситуаційна кар'єра – в її основі лежить випадок, якщо щасливий, то кар'єра може стрімко розвиватись, але якщо нещасливий, то відбувається кар'єрний крах. Підвидами цієї кар'єри є:

– кар'єра “від начальника”. Цей вид кар'єри багато в чому не залежить від волі державного службовця, просування та розвиток кар'єри визначається рішеннями керівництва. Ті, хто зацікавлений у такій кар'єрі, формують свою систему роботи так, щоб задовольнити прагнення керівництва, можуть проявляти підлабузництво;

– кар'єра “від об'єкта”. Соціальний статус державного службовця підвищується в міру розвитку і укрупнення підрозділів в організації. Також цей вид кар'єри актуальний для тих державних службовців, що займаються розробкою та реалізацією важливих проєктів, та можуть бути винагороджені в результаті високих показників діяльності;

– власноручна кар'єра. Це кар'єра завдяки власним зусиллям і високому рівню професіоналізму державного службовця. На жаль, слід погодитись з І. Буцькою, яка зазначає, що на сьогодні для більшості державних службовців кар'єра – це не результат реалізації довгострокового плану, а набір випадків [5, с. 86]. Тому розвиток цього виду кар'єри державних службовців також залежить від набору випадків, ситуацій;

– кар'єра “по трупах”. Цей вид кар'єри характерний для державних службовців, що проявляють кар'єризм, мають яскраво виражений інтерес до посадового просування по службі. На практиці такі особи можуть виявляти неконструктивні поведінкові характеристики роботи в колективі, а тому отримують негативну соціальну оцінку і небажання співпраці і взаємодопомоги з боку колег.

2. Системна кар'єра – цілеспрямована, усвідомлена побудова кар'єри державного службовця. Державний службовець прагне зв'язати всі складові кар'єри, максимально знизити можливість впливу випадкових факторів, протиставивши їм системний підхід і системні засоби. Даний вид кар'єри має позитивні наслідки як для самого державного службовця, так і для органу державної влади, адже забезпечує внутрішньо організаційний добір та ефективну розстановку кадрів, розвиток компетентностей персоналу державної служби. Основними підвидами цієї кар'єри є:

– “трамплін” – плавна вертикальна кар'єра до досягнення високих щаблів, а потім стрибок з “трампліну” – вихід на пенсію;

– “сходи” – поступова вертикальна кар'єра з чітко визначеним періодом перебування на кожній посаді;

– “змія” – горизонтальне переміщення державного службовця з однієї посади на іншу при відносно недовгому терміні перебування на кожній;

– “роздоріжжя” – вертикальні і горизонтальні кадрові переміщення за наслідками атестації, оцінювання державних службовців.

Існують і інші підходи до класифікації видів кар'єри. Так, за успішністю кар'єру поділяють на успішну або нескладену, за ступенем реалізованості – на реальну та потенційну. За родом занять кар'єру поділяють на кар'єру політика, громадського діяча, юриста, економіста тощо. Кожен з розглянутих видів кар'єри має переваги та обмеження, свої ризики та можливості. Вид кар'єри державний службовець обирає сам, він повинен відповідати його кар'єрним цілям, інтересам, мотивам, а також урахувати можливості реалізації в конкретних умовах.

Аналіз наукової думки до визначень поняття “кар'єра” показав, що існують основні два підходи до трактування цього поняття. З одного боку, кар'єру визначають як просування службовими сходами, професійний шлях, а з іншого – як процес успішної професійної самореалізації, самовираження, що підкріплюється визнанням з боку соціуму. Розглядаючи це поняття в мотиваційному аспекті, то державний службовець свою кар'єру будує самостійно, враховуючи власні цілі та мотиви та зважаючи на внутрішньоорганізаційні умови та позаорганізаційні реальності.

Суб'єктам управління персоналом державної служби пропонується при плануванні кар'єри державних службовців взяти за основу підвиди системної кар'єри як цілеспрямованого професійного зростання за попередньо складеним планом. При побудові програм розвитку кар'єри необхідно акцентувати увагу на тому, що успіх кар'єри полягає не тільки у просуванні від однієї посади до іншої, більш високої, а і в підвищенні компетентності, професіоналізму, соціального статусу, самореалізації, визнання з боку керівництва та колег.

**Література:**

1. Про державну службу : Закон України від 16.12.1993 р. № 3723-ХІІ // ВВР України. – 1993. – № 52. – С. 1179–1192.
2. Про державну службу : Закон України від 17.11.2011 р. № 4050-VI // Офіц. вісн. України. – 2012 р. – № 4. – С. 115.
3. *Аширов Д. А.* Управление карьерой в организации / Д. А. Аширов, А. С. Егоров. – М. : Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2002. – 163 с.
4. *Балабанова Л. В.* Управління персоналом : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
5. *Буцька І. О.* Планування кар'єри державних службовців з використанням зарубіжного досвіду / І. О. Буцька // Теорія та практика державного управління : зб. наук. пр. – Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ “Магістр”, 2004. – Вип. 8. – С. 85–88.
6. Державна служба : підручник : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові 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.
7. *Киселева Е. В.* Планирование и развитие карьеры : учебное пособие для студентов высших учебных заведений / Е. В. Киселева. – Вологда : Легия, 2010. – 332 с.
8. *Крушельницька О. В.* Управління персоналом : навч. посіб. – Вид. 2-е, перероб. й доп. / О. В. Крушельницька, Д. П. Крушельницька. – К. : Кондор, 2006. – 308 с.
9. *Одегов Ю. Г.* Управление персоналом в структурно-логических схемах : учебник / Ю. Г. Одегов. – М. : Альфа-Пресс, 2008. – 944 с.
10. *Хміль Ф. І.* Управління персоналом : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2006. – 488 с.

***Shchegortsova V. M. Scientific approaches to classification of career types of civil servants.***

*The analysis of scientific approaches to the definitions of ‘career’ is made. Main approaches to career classification have been considered. The models of civil servants career are presented. The main subtypes of situational and systemic careers of civil servants have been analyzed.*

**Key words:** public authorities, civil servants, career of civil servants, types of civil servant career.

*Надійшла до редколегії 05.02.2015 р.*

**УДК 331.108.38**

**О. В. Чорнобиль,**

завідувач сектору міжнародних зв'язків ЛРІДУ НАДУ,  
м. Львів

## **АДАПТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК НАПРЯМ ДІЯЛЬНОСТІ СИСТЕМ НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

*Проаналізовано підходи до організації процесу адаптації персоналу вітчизняних підприємств, на яких сформовано ефективні системи навчання та розвитку. Досліджено принципи визначення місця і ролі процесу адаптації персоналу в системі управління персоналом на досліджуваних підприємствах.*

*З'ясовано методи та інструменти адаптації персоналу, а також пріоритетні види (напрями) адаптації. Виявлено окремі підходи до адаптації новопризначених керівників.*

**Ключові слова:** управління персоналом, адаптація персоналу, підбір персоналу, навчання і розвиток персоналу, навчальна програма, коучинг.