

УДК 35.082.4

Дмитро Кисленко

доцент Національної академії внутрішніх справ, к. ю. н., слухач кафедри соціальної і гуманітарної політики НАДУ при Президентіві України

ПОСАДОВІ ПЕРЕМІЩЕННЯ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ: ІНТЕРЕСИ ТА МОТИВИ

У статті розглянуто проблему інтересу і мотивації, рішення якої дозволяє зрозуміти внутрішні особливості посадових переміщень працівників на державній службі. Проаналізовано види інтересів і пов'язані з ними мотиви як головні імпульси будь-якої управлінської діяльності. Надано рекомендації щодо вдосконалення ротації кадрів у системі державної служби.

Ключові слова: інтерес, мотив, посадові переміщення, ротація, кар'єра, державна служба; державні службовці.

Dmytro Kislenko

JOB DISPLACEMENT IN THE SYSTEM OF THE PUBLIC SERVICE: THE INTERESTS AND MOTIVES

The article deals with the problem of interest and motivation, the solution of which allows us to understand the internal features of job displacement of workers in the public service. Analyzed the types of interests and related motifs as the main pulses of any management activities. Recommendations to improve the rotation of personnel in the public service.

Keywords: interest; motive; job displacement; rotation, career, public service, public servants.

Дмитрий Кисленко

ДОЛЖНОСТНЫЕ ПЕРЕМЕЩЕНИЯ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ: ИНТЕРЕСЫ И МОТИВЫ

В статье рассмотрена проблема интереса и мотивации, решение которой позволяет понять внутренние особенности должностных перемещений работников в системе государственной службы. Проанализированы виды интересов и связанные с ними мотивы как главные импульсы любой управленческой деятельности. Даны рекомендации по совершенствованию ротации кадров в системе государственной службы.

Ключевые слова: интерес, мотив, должностные перемещения, ротация, карьера, государственная служба, государственные служащие.

Новий поштовх для підвищення уваги до кадрових переміщень зумовлений вимогами сучасного етапу розвитку української держави щодо професіоналізації державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, втілення принципів управління, орієнтованого на громадян, а також надання службовцями якісних публічних послуг [1, с. 3]. Проте, якість та своєчасність їх надання ще не стали міцним плацдармом для успішної реалізації управлінських завдань в державному управлінні, адже, насамперед, державний службовець – це людина, якій властиві певні психологічні риси, зокрема мотиви, інтереси, стимули, що певною мірою впливає на якість виконання державним службовцем своїх посадових обов'язків.

У сфері державного управління в процесі діяльності люди виконують ролі керівників, спеціалістів, експертів, виконавців. Ці ролі відображають ієрархічну побудову системи управління і те місце, яке вони займають. Різним рівням централізації і децентралізації управління завжди властиві як стабільні, так і рухливі обсяги компетенцій керівників. Від того, чи зможе керівник освоїти ці

обсяги, багато в чому залежить його подальша кар'єра. Разом з тим, займаючи ту чи іншу посаду, державний службовець неминуче забарвлює свої компетенції особистісними особливостями, ключовими з яких є інтереси й мотивація [2].

Використання повноважень завжди пов'язані з інтересами і цінностями, що притаманні людині. Мотив як внутрішнє спонукання кожному обсягу компетенцій надає різноспрямовані імпульси. І тоді реальний обсяг компетенцій, способи їх здійснення міняються то в бік службових, то особистих інтересів. В останньому випадку недалеко і до корупційних дій. А це, безумовно, загрожує неприємними наслідками для кар'єри чиновника. На жаль, в різних системах управління майже не враховується психологічний фактор посадових переміщень. І тому захоплення матеріально-фінансовими та організаційно-структурними аргументами при призначеннях нерідко не дає бажаних результатів. У процесі

перемішень людей, а разом з ними – функцій і ресурсів з нижніх рівнів управління на верхні і навпаки, вплив психологічного фактора тільки посилюється [3, с. 134].

Проблемам, пов'язаним із посадовим переміщенням та ротацією кадрів, приділяли увагу такі науковці, як В. С. Венедіктов, М. І. Іншин, В. Я. Малиновський, Н. М. Неумивайченко, Т. В. Парпан, П. Т. Павленчик, Б. С. Стичинський, В. В. Сухонос, А. М. Юшко та багато інших.

Попри наявні успіхи вчених у дослідженні окресленої проблематики, малодослідженими залишаються питання щодо рушійних сил, зокрема інтересів й мотивів, підчас прихованих і непрозорих, які впливають на діяльність керівників при переміщеннях з посади на посаду.

Дослідження рушійних сил, які впливають на діяльність керівників при переміщеннях з посади на посаду і сприяють або, навпаки, заважають ефективно виконувати свої службові обов'язки.

У відповідній літературі виділяються дві стійкі сили, що детермінують діяльність суб'єкта, – інтерес та мотив. Хоча між цими двома поняттями є певна подібність, існують і відмінності.

Мотив – те, що викликає певні дії людини. Мотив не тільки спонукає людину до дії, але й визначає, що необхідно зробити і те, як буде здійснюватись ця дія. Мотиви усвідомлюються. Саме мотиви, а не потреби відрізняють одну людину від іншої, тому що одна й та ж сама потреба може бути реалізована за допомогою різних мотивів [4, с. 193].

Так, мотив спонукає до діяльності, спрямованої на отримання предмета, здатного задовольнити потребу суб'єкта, в той час як інтерес спрямований на збереження за предметом тих функцій і властивостей, завдяки яким він здатний задовольнити потребу. Тож, роль мотиву виражається у забезпеченні предметної діяльності, а роль інтересу – в забезпеченні цінності цієї діяльності для соціального суб'єкта [5, с. 87].

Інтерес – ціннісна, емоційно забарвлена позиція особистості, виражена в практичному ставленні до навколишнього її світу і до самого себе. Більшість науковців вважають, що інтерес може виступати в якості мотиву, який є внутрішнім спонуканням особистості до активності, а спонукання пов'язане із задоволенням потреби. Від правильної сформованості цієї позиції може залежати не тільки особистісний успіх фахівця або керівника, а й результати діяльності організації, державної установи та економіки в цілому [6, с. 153].

Поняття «мотивація» значно ширше за поняття «мотив». Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, задають межі й форми діяльності і надають цій діяльності спрямованості, яка орієнтується на досягнення поставлених цілей. Вплив мотивації на поведінку людини залежить від багатьох факторів і може змінюватись під впливом зворотного зв'язку зі сторони діяльності людини [7].

Отже, поняття «мотивація» використовується в сучасній психології і для позначення системи чинників, що детермінує поведінку людини – це потреби, мотиви, цілі, наміри, прагнення тощо., і як характеристика процесу, що стимулює і підтримує поведінкову активність людини на певному рівні. Найчастіше мотивація розглядається як сукупність причин психологічного характеру, що пояснюють поведінку людини, причини його вчинків, їх спрямованість і активність. При цьому будь-яка форма поведінки може бути пояснена як внутрішніми, так

і зовнішніми причинами. У першому випадку розглядаються психологічні причини, які спонукають людину до дій, тобто психологічні властивості суб'єкта поведінки, і тут ми будемо говорити про мотиви, потреби, цілі, наміри, бажання, інтереси державних службовців. У другому випадку виступають зовнішні умови та обставини діяльності людини, і тут будемо розглядати стимули, що виходять з ситуації, яка склалася.

Зазначене вище має особливе значення у сфері державного управління, зокрема у зв'язку з посадовими переміщеннями державних службовців, що означає їхній перехід з однієї посади на іншу.

Російська дослідниця Т. Н. Лобанова підкреслює, що звільнення працівника або його переведення до іншої організації є специфічним видом переміщення, а переміщення працівників – це об'єктивний процес [3, с. 135].

У сучасній практиці державного управління найбільш поширеними є посадові переміщення знизу догори, тобто службове зростання, підвищення, призначення на вищу посаду. У будь-якому випадку посадове переміщення є головною складовою кар'єрного зростання державного службовця. Але слід підкреслити, що на кар'єру державного службовця впливають, перш за все, мотиви.

Слід зазначити, що людські мотиви найчастіше стихійні, і неможливо докорінно змінювати мотивацію людей, можна лише спробувати використовувати її і направляти за допомогою застосування стимулів.

Для коригування управлінської поведінки розробляються найрізноманітніші стимули – фактори впливу, інструменти [8, с. 217].

Так, вітчизняний дослідник В. Олуйко для стимулювання службової кар'єри управлінських кадрів висунув пропозицію щодо розробки моделі формування резерву з обов'язковим інформуванням про її зміст всього персоналу [9]. Цю ідею підтримує та розвиває інший український науковець А. Сіцінський, який вказує на потребу «всебічного вивчення проблеми обґрунтування шляхів формування та розвитку мотивації досягнення посадових осіб різних ланок...» [10]. Тож, стимулювання державних службовців є найважливішим елементом кадрової політики.

Кожному управлінцю властива індивідуальна мотиваційна структура, яка в конкретній ситуації приводить до цілком певних дій. Залежно від того, який тип мотивації притаманний тому чи іншому керівникові, ми можемо зрозуміти індивідуалізовані мотиваційні пріоритети при посадових переміщеннях.

Можна виділити декілька типів мотивів щодо переміщень державних службовців посадовими сходами, кожен з яких має різну спонукальну силу.

Мотив самоствердження (кар'єриста) – прагнення утвердити себе в соціумі, пов'язаний з почуттям власної гідності, честолюбством, бажанням здобути чи підтримати високий соціальний статус [11, с. 214]. Рано чи пізно такий керівник досягне мети, розраховуючи на кар'єрний успіх. Він обов'язково скористається нагодою як при планових, так і позапланових вакансіях, а також зарахуванням в резерв. Зазвичай такі «кар'єристи» довго не працюють на одному місці й, пройшовши цикл свого функціонування протягом 1–2 років, починають готуватися до наступного підвищення. Мотив їхнього переходу – не стільки отримання благ на новій посаді, скільки задоволення від того, що він цього досяг [3, с. 138].

Мотив влади – прагнення суб'єкта впливати на людей займати керівну позицію в колективі для регламентування його діяльності.

Мета

Виклад основного матеріалу

Процесуально-змістові мотиви, як спонукання до активності змістом і процесом діяльності, а не зовнішніми чинниками, зумовлюють інтелектуальну активність державного службовця.

Мотив саморозвитку (професійна самореалізація) та досягнення (прагнення до самовдосконалення) дозволяє державному службовцю багато працювати та розвиватись [11, с. 214]. Так, наприклад, він може зіставити особливості своєї роботи в даний час з попереднім досвідом і отримувати необхідні уроки, у контексті яких більш реалістично оцінити свої можливості в майбутньому.

Мотив уникнення усілякої напруги й труднощів, робота виключно за правилами, як це не дивно, дуже часто є рушійною силою для отримання нової посади як більш високої (там мене ніхто не буде набридати), так і більш низької (втомився, хочу спокійного життя). Можна займати високу посадову позицію і не володіти реальним впливом в організації, і навпаки, займаючи скромну позицію, бути досить впливовою людиною. І якщо перший стан керівника пов'язаний із низьким почуттям задоволеності працею і навіть стресом (відсутність авторитету в підлеглих), то друга ситуація часто забезпечує почуття задоволеності працею та й життям загалом.

Державні службовці з патріотичним типом мотивації поділяють цілі й завдання органу виконавчої влади і пов'язують свій особистий успіх з його ефективним функціонуванням, готові активно брати участь у реалізації проектів і програм, особливо якщо ця участь буде регулярно підкреслюватися в колективі.

Економічний тип мотивації керівників характеризується високим прагненням до максимального заробітку, до збільшення своїх статків й збагачення за рахунок використання посадових можливостей. Наявність такого типу мотивації у державного службовця свідчить про його корупційну діяльність [3, с. 139].

Звичайно, в рамках однієї особистості ми маємо справу не з одним мотивом, а з цілою системою, тому представляється перспективним враховувати домінуючі мотиви державного службовця, зокрема керівника, що призначається на нову посаду.

З точки зору реалізації посадових функцій можна виокремити такі інтереси:

- особисті (індивідуальні) – можуть включати заробітну плату, додаткове забезпечення, умови праці, стосунки з людьми, склад колективу тощо. При посадових переміщеннях цей вид інтересів є детермінуючим. Цю детермінанту обумовлюють приховані та явні мотиви. Тому дуже необхідно ретельно з'ясувати особисті мотиви та інтереси кандидатів, що претендують на ті чи інші посади;
- кар'єрні інтереси – орієнтовані на розвиток кар'єри, просування по службі, послідовне зайняття більш високих позицій. Саме вони є пріоритетною детермінантою в процесі посадових переміщень державних службовців, що асоціюється у них з успіхом у житті;
- корпоративні (відомчі) інтереси припускають орієнтацію тільки на цілі і завдання органу виконавчої влади, патріотичне ставлення, лояльність до своєї організації, зацікавленість в її престижі. Державні службовці з такими явно вираженими корпоративними інтересами не поспішають покидати стіни рідної їм установи без особливих на те причин, адже честь установи – це найвагоміший та характерний для них пріоритет, що є причиною їхньої готовності до переміщень тільки всередині організації, навіть якщо це – пониження на посаді;

- загальногромадянські (державні). Державні службовці з пріоритетними державними інтересами майже не орієнтовані на посадові переміщення, поки це не означає більш високого рівня повноважень [3, с. 135].

Спираючись на ґрунтовний аналіз мотивів та інтересів, необхідно зазначити, що такі найважливіші принципи управлінської діяльності, як централізація та децентралізація, є підвалинами двох різних організаційних форм управління, тому важливо розуміти, які мотиви, інтереси та інші психологічні характеристики переважають у працівників державних установ з високою і низькою концентрацією прав прийняття рішень на верхньому рівні керівництва.

Вітчизняна практика свідчить про те, що для керівників організацій з високим ступенем зосередження владних повноважень характерний пріоритет відомчого (корпоративного) і загальногромадянського інтересу з елементами професійної мотивації. Цим людям властиві такі особливості, як: прагнення запобігти помилкам на нижніх рівнях; висока завантаженість поточною роботою; жорсткий контроль за дотриманням єдиних процедур; зарозумілість; ігнорування громадської думки; «наказовий» стиль керівництва; слабка врахування ініціатив знизу.

Децентралізація навпаки вимагає такої управлінської діяльності, яка дозволяла б приймати складні й оперативні рішення, переміщуючи їх вниз до керівників, що найбільш тісно пов'язані з конкретними проблемами. Державним службовцям, які дотримуються саме такого стилю керівництва, більше притаманна орієнтація на інтереси території, місцевого населення, трудових колективів, а також професійна мотивація. Разом з тим, у них маються кар'єрні інтереси. Для них характерна більша орієнтація на прояв ініціатив і пошук творчих рішень, різних способів реалізації центральних директив [3, с. 142].

Проте, сьогодні подолання опору процесам децентралізації влади становить окрему проблемну сферу. Європейський досвід свідчить, що кар'єрна модель проходження служби дедалі втрачає свою привабливість для молоді. Відсутність права на вияв професійної ініціативи та перспективи службового просування зменшують привабливість державної служби як такої. Наприклад, в Нідерландах середній термін перебування державних службовців-керівників на одній посаді дорівнював трьом-чотирьом рокам. Основні причини – неможливість змінити роботу, не залишаючи установи; невідповідність рівню кваліфікації; незадоволеність професією; невизначеність перспектив підвищення кваліфікації та професійного зростання.

Отже, на сучасному етапі завданнями кадрових служб є гармонійне поєднання прагнень, інтересів й мотивів працівників з інтересами державної служби, що можливо за умов проведення ефективної ротації кадрів, сутність якої полягає в горизонтальних посадових переміщеннях з метою розвитку професійного рівня державних службовців.

Ротація є також способом навчання керівників-початківців, що передбачає тимчасове переміщення їх з одного підрозділу в інший. Завдяки цьому молодий керівник осягає проблеми і специфіку різних служб, усвідомлює необхідність координації, знайомиться з неформальними структурами і сам налагоджує неформальні зв'язки, а також пізнає взаємозв'язок між цілями різних органів. Такі знання життєво необхідні для успішної роботи на більш високих посадах, але особливо корисні для низових керівників [3, с. 143].

В Україні системно організована ротація кадрів як спосіб навчання державних службовців, зокрема керівників, застосовується рідко, хоча потреба в цьому велика. Отже, посадові переміщення – це процес недовільний. Під час вирішення цих питань необхідно ретельно враховувати не тільки компетенції працівників, але й те, як вони виконували встановлені для них показники діяльності. А ці показники, в свою чергу, повинні відображати показники ефективності діяльності органів виконавчої влади.

Проведений аналіз можливих мотивів та інтересів державних службовців дає підстави стверджувати, що у сфері державної служби важливо враховувати не лише вимоги до організації роботи з кадровим складом, але і його особисті інтереси й мотиви, адже це має найвагоміший вплив на якість реалізації посадових функцій, що в свою чергу значно впливає на загальний результат державного управління. Реалізації цього завдання сприятиме ротація кадрів, яка може виконувати не тільки роль засобу підготовки й навчання, враховуючи певні особисті мотиви та інтереси працівників, але бути профілактичним інструментом та запобіжним засобом корупційним діям державних службовців, зокрема посадовців.

Розглядаючи питання щодо необхідності проведення ротації, слід уважно вивчати психологічні особливості, зокрема інтереси, мотиви та професійні якості службовців, які будуть переміщені, та особливості комунікативних просторів організацій, де ці службовці працювали чи будуть працювати.

З розвитком державної служби України у довгостроковій перспективі ротація має набути рис морально-психологічного заохочення та основи для культурної інтеграції публічних службовців [1, с. 43].

Перспективами подальших розвідок є дослідження сутності та практичного застосування механізмів ротації кадрів державних службовців з метою вироблення пропозицій в частині комплексу заходів щодо запобігання корупції в Україні.

Література.

1. Серьогін С. М. Створення організаційно-правових засад кадрової ротації як одного із дієвих елементів підготовки кадрів та попередження можливих корупційних проявів у державних органах : наук. розробка / С. М. Серьогін, О. В. Антонова, І. В. Шпекторенко та ін.; за заг. ред. проф. С. М. Серьогіна. – К. : НАДУ, 2009. – 60 с.
2. Чумаченко О. В. Особливості комплексної оцінки керівників [Електронний ресурс] / О. В. Чумаченко, С. В. Позднякова. – Режим доступу : <http://ea.donntuedu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/14914/1/Pozdnyakova1.pdf>.
3. Лобанова Т. Н. Мотивы должностных перемещений между уровнями управления [Електронний ресурс] / Т. Н. Лобанова // Вопросы государственного и муниципального управления, 2013. – № 4. – С. 133–144. – Режим доступу: <http://vgmu.hse.ru/2013--4/10646549.html>.
4. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг. Навч. посіб. / О. Б. Моргулець. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 384 с.
5. Гончарова А. Н. Проблема согласования общественных и личных интересов в процессе построения гражданского общества. Моногр. / А. Н. Гончарова. – Краснояр. гос. ун-т. Красноярск, 2001. – 160 с.
6. Кулініч І. О. Психологія управління: підручник для вищої школи / І. О. Кулініч. – К. : Знання, 2011. – 416 с.

7. Андрусь О. І. Мотиваційний аспект управління діяльністю персоналу [Електронний ресурс] / О. І. Андрусь // Електр. наук. фах. вид. «Ефективна економіка», 2013. – № 6. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2084>.

8. Хміль Ф. І. Управління персоналом: Підр. для студ. вищ. навч. закл. / Ф. І. Хміль. – К. : Академ. видав, 2006. – 486 с.

9. Олуйко В. М. Принципи державної кадрової політики в регіонах України / В. М. Олуйко // Державне управління в Україні: наукові, правові, кадрові та організаційні засади : навч. посіб. / за заг. ред. Н. Р. Нижник, В. М. Олуйка. – Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2002. – 352 с.

10. Сіцінський А. С. Система управління персоналом та вдосконалення кадрової роботи у правоохоронних органах держави / А. С. Сіцінський // Унів. наук. зап. – 2007. – № 3 (23). – Режим доступу : <http://www.univer.km.ua/>.

11. Занюк С. С. Психологія мотивації: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / С. С. Занюк. – К. : Либідь, 2002. – 302 с.