

# ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ

УДК 352.075

## ПЛАНУВАННЯ І РОЗВИТОК КАР'ЄРИ ДЕРЖАВНИХ МУНІЦИПАЛЬНИХ СЛУЖБОВЦІВ

**Дикань О. В.,**

*д.е.н., професор кафедри менеджменту і адміністрування,  
Український державний університет залізничного транспорту,  
м. Харків;*

**Дикань В. В.,**

*д.е.н., професор кафедри управління та адміністрування,  
Каразінська школа бізнесу Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,  
м. Харків;*

**Глушенко Т. М.,**

*старший викладач кафедри менеджменту і адміністрування,  
Український державний університет залізничного транспорту,  
м. Харків*

Статтю присвячено розробленню моделі управління кар'єрним зростанням державних і муніципальних службовців. Розглянуто проблеми організації та управління кар'єрою; наведено огляд методів управління кар'єрою державного та муніципального службовця.

**Ключові слова:** кар'єра, державний службовець, муніципальний службовець, професіоналізм, управління.

**Dikan O. V.,**

*Doctor of Economics, Professor of Management and Administration Department,  
Ukrainian State University of Railway Transport, Kharkiv;*

**Dikan V. V.,**

*Doctor of Economics, Professor of Management and Administration Department,  
Karazin School of Business, VN Karazin Kharkiv National University, Kharkiv;*

**Glushenko T. M.,**

*Senior Lecturer of Management and Administration Department,  
Ukrainian State University of Railway Transport, Kharkiv*

## PLANNING AND DEVELOPING THE CAREER OF STATE MUNICIPAL OFFICIALS

The article is devoted to the development of a model of management of career growth of state and municipal employees. It addresses issues related to the organization and management of careers; provides an overview of the management practices of a state and municipal employee.

**Key words:** career, civil servant, municipal official, professionalism, management.

**Постановка проблеми.** Професіоналізм – це не тільки розвиток здібностей, але й глибокі знання про свій вид діяльності, нестандартне мислення, сильна і стійка мотиваційна зарядженість на здійснення конкретної діяльності й на досягнення в ній високих результатів. Що таке кар'єра? Ким ви хочете стати? Що ви хочете від життя? Знайти свою нішу і зупинитися там?

© Дикань О. В., Дикань В. В., Глушенко Т. М., 2018

Чи зростати постійно? Чому ви надаєте перевагу – жити і будувати кар’єру чи тільки жити у своє задоволення і нічого не будувати? Одне виключає інше. У будь-якому випадку потрібно чітко усвідомлювати, що ж ви бажаєте насправді. Ті, хто вважає, що можна просто жити, а кар’єра побудується сама по собі, глибоко помиляється. Якщо людина хоче зробити кар’єру, вона повинна займатися цим постійно, усе життя, починаючи вже зі школи, оскільки кар’єра – це перш за все самореалізація. Хоча якщо державні і муніципальні службовці працюють по 10–15 годин на добу, то це сигналізує про те, що службовці роблять щось не так, неправильно розставляють акценти у своїй діяльності, не вміють делегувати частину навантаження іншим. Для однієї людини успіх – це уособлення влади, для інших поняття успіху включає в себе гроші. Багато грошей. Для третіх успіх і популярність ідуть рука в руку по життю. Іноді для успіху необхідне поєднання декількох компонентів, наприклад: гроші і популярність або влада і гроші. У світі цього термін “кар’єра” набрав більш вагомого значення, більш чітких обрисів. Службовці дізналися, що процес службового просування підлягає вивченню, прогнозуванню, керуванню. Відкрилася можливість “робити” кар’єру.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Важливе значення для вивчення теоретичних проблем сфери державного управління, розвитку інституту державної служби, управління персоналом на державній службі мають праці вітчизняних та зарубіжних вчених: І. Надольного, В. Рехало [1], М. Логос [2], І. Єльченко [3], В. Лугового [4], Н. Новикова, А. Фисенко [5], А. Турчинова [7] та ін.

**Мета статті** – розробити пропозиції щодо планування та управління кар’єрним зростанням державних і муніципальних службовців.

**Виклад основного матеріалу.** Головним завданням планування і реалізації кар’єри є забезпечення взаємодії професійної і внутрішньоорганізаційної кар’єр [1–13]. Ця взаємодія припускає виконання низки завдань, а саме: досягнення взаємозв’язку цілей організації і окремого працівника; забезпечення спрямованості планування кар’єри на конкретного співробітника з метою врахування його специфічних потреб і ситуацій; забезпечення відкритості процесу управління кар’єрою; усунення “кар’єрних глухих кутів”, у яких практично немає можливостей для розвитку співробітника; підвищення якості процесу планування кар’єри; формування наочних критеріїв службового зростання, що використовуються в конкретних кар’єрних рішеннях; вивчення кар’єрного потенціалу працівників; забезпечення обґрунтованої оцінки кар’єрного потенціалу працівників з метою скорочення нереалістичних очікувань; визначення шляхів службового зростання, використання яких задовольнить кількісну та якісну потребу в персоналі в потрібний момент часу і в потрібному місці. Планування і контроль ділової кар’єри державних і муніципальних службовців полягає в тому, що з моменту прийняття працівника в службу і до запропонованого звільнення необхідно організувати планомірне горизонтальне і вертикальне просування службовців за системою посад або робочих місць. Працівник повинен знати не тільки свої перспективи на короткостроковий і довгостроковий період, але й те, яких показників він повинен домогтися, щоб розраховувати на просування по службі.

Розвитком кар’єри називають ті дії, які робить співробітник для реалізації свого плану. Планування й управління розвитком кар’єри вимагає від працівника і від органу влади додаткових зусиль, які включають: надання

співробітнику можливості професійного зростання, забезпечення більш високого рівня його життя; більш чітке визначення особистих професійних перспектив співробітника; можливість цілеспрямованої підготовки до майбутньої професійної діяльності; підвищення конкурентоспроможності співробітника на ринку праці. Основну відповідальність за планування і розвиток власної кар'єри несе службовець. Керівник органу влади і управління виступає як наставник або спонсор співробітника. Його підтримка необхідна для успішного розвитку кар'єри, оскільки він розпоряджається ресурсами, управляє процесом організації всієї діяльності трудового колективу Служби управління персоналом відіграють роль консультантів та організаторів процесу розвитку кар'єри співробітників. Вони прагнуть сформувати зацікавленість співробітників у розвитку кар'єри. Важливу роль в управлінні кар'єрою відіграє самоорганізація службовця. Для успішного розвитку кар'єри важлива не лише успішна робота органів управління, а й особиста ініціатива працівника. Знання свого інтересу, своїх здібностей і можливостей – вихідна позиція в службовій кар'єрі. Проведене опитування в адміністрації селища міського типу виявило причини, що заважають ефективному управлінню кар'єрою державних і муніципальних службовців:

1. Відсутність цілеспрямованої політики стратегічного і тактичного планування кар'єрного зростання.

2. Відсутність системи інформаційного забезпечення управління кар'єрою, включаючи дані внутрішніх та зовнішніх маркетингових досліджень: недостатнє фінансування підвищення кваліфікації державних і муніципальних службовців; недостатнє використання методів активного навчання державних і муніципальних службовців, особливо молодих фахівців. Перераховані фактори гальмують розвиток державних і муніципальних службовців, уповільнюють професійне зростання, призводять до їхнього творчому та інтелектуального зношення. До першочергових заходів удосконалення системи управління кар'єрним зростанням державних і муніципальних службовців слід віднести: а) делегування повноважень у кар'єрному розвитку державних і муніципальних службовців; б) кадрову службу – через здійснення внутрішнього маркетингу кількісних і якісних показників зміни в їхній професійній діяльності; визначення напрямів підвищення кваліфікації за кожним із них, відстеження професійного зростання після навчання; маркетинг зовнішнього середовища, визначення перспектив кар'єрного зростання державних і муніципальних службовців; в) навчання керівних працівників засобом і формам розвитку, забезпечення кар'єрного зростання державних і муніципальних службовців; г) стимулювання ініціатив державних і муніципальних службовців, надання їм можливості підвищення кваліфікації у різних формах; д) уведення до штатного розпису посади фахівця з розвитку кадрів з розробленням його функціональних обов'язків, форм зв'язків з усіма структурними підрозділами, не підміняючи їхньої діяльності [8].

Під стратегією ми розуміємо важливе цілепокладання строком від трьох років і далі. Відповідно, стратегія кар'єри – це конструктивна відповідь на запитання: “Ким бути?”, у доволі довгому періоді планування. Стратегія кар'єри динамічна, оскільки на неї впливає багато різних чинників, в основному ринок, зміни умов якого мають великий вплив на професійні переваги і підсумкові кар'єрні цілі. Престижність різних професій проходить випробування часом і не завжди його витримує.

Точність прогнозу і тенденцій розвитку ринку праці прямо впливає на успішність тієї або іншої кар'єрної стратегії. По суті, за минулі 20 років відбулася зміна суспільно-економічної формації – від планової неринкової соціалістичної до економіки, що розвивається, навколоринкової – нинішньої. Фахівці різних професій зіткнулися з необхідністю серйозних змін у звичних методах і способах забезпечення свого способу життя, а потім і з необхідністю його повної зміни. Люди, що знаходилися в найбільш активному професійному віці – від 25 до 45 років, змушені були по ходу розвитку малопрогнозованої політичної та ринкової ситуації пристосовувати свої знання, вміння, навички до нових потреб. Вижили як успішні професіонали ті, хто найбільш швидко зуміли напрацювати нові професійні якості й перестали чіплятися за звичні норми і стереотипи одержання доходу. За різними оцінками, з цих двох “загублених” поколінь не більше 20 % людей гідно знайшли себе в новому професійному житті. Велика частина, на жаль, “не встигла” в потяг змін. Цікавий феномен –найбільш успішними виявилися так звані трієчніки, тобто ті фахівці, знання предметної сфери яких було настільки поверхневим, що це не обтяжило їх довгими консервативними муками з приводу необхідності зміни професії. Реалізувалися в результаті професійно ті, хто розраховував у першу чергу на себе. Кожен із народжених може описати різні життєві експерименти і назвати декілька спеціальностей, включаючи найекзотичніші, які довелося отримати в минулі 20 років. Тому, вибудовуючи стратегію кар'єри, важливо визначитися за такими пунктами: наскільки обрана професійна спеціалізація затребувана на ринку праці (рівень конкуренції серед представників даної професії; наскільки обрана професія кон'юнктурно стійка; які ще кар'єрні шляхи спеціальності примикають до даної професії; яка посадова позиція є межею розвитку даної спеціалізації; наскільки обрана професія залежить від конкретного регіонального ринку (чи є обрана спеціальність міжнародною, чи породженням якогось регіону). Якщо відповіді на ці питання є, і вони дозволяють дійти висновку, що бажана спеціалізація дозволить адекватно самореалізуватися, настав час розпочинати визначення цілей, вибудовування їхньої ієрархії та оперативного планування [12].

**Висновки.** Управління людськими ресурсами є одним із найважливіших напрямів діяльності організації і вважається основним критерієм успіху, навіть попереду вдосконалення технічного процесу за значущістю). Можна мати відмінну технологію, але при цьому некваліфікованих службовців, і роботу буде втрачено. Таким чином, ключовим складником є управління діловою кар'єрою, технологія управління службовцями. Планування і контроль людської кар'єри полягають у тому, що з моменту прийняття службовця в організацію і до передбачуваного звільнення з роботи необхідно організувати планомірне горизонтальне і вертикальне просування працівника за системою посад або робочих місць. Працівник повинен знати не тільки свої перспективи на короткостроковий і довгостроковий періоди, але й те, яких показників він повинен домогтися, щоб розраховувати на просування по службі. Управління діловою кар'єрою дозволяє досягти відданості працівника інтересам організації, підвищення продуктивності праці, зменшення плинності кадрів і більш повного розкриття здібностей людини. Кожен працівник планує своє майбутнє, ґрунтуючись на своїх потребах і соціально-економічних умовах. Немає нічого дивного в

тому, що він бажає знати перспективи службового зростання й можливості підвищення кваліфікації в даній організації, а також умови, які він має для цього виконувати. В іншому випадку мотивація стає слабкою, людина працює не на повну силу, не прагне підвищувати кваліфікацію і розглядає організацію як місце, де можна перечекати деякий час перед переходом на нову, більш перспективну роботу. Сучасний етап науково-технічної революції, як уже було сказано, привів до якісної зміни ролі людини в управлінні, перетворення її на вирішальний фактор останнього. Сьогоднішній працівник повинен володіти стратегічним мисленням, підприємливістю, широкою ерудицією, високою культурою. Це висунуло на порядок денний вимогу безперервного розвитку ділової кар'єри, тобто проведення заходів, що сприяють повному розкриттю особистісного потенціалу державних та муніципальних службовців та зростанню їхньої спроможності робити внесок у діяльність організації.

Підсумовуючи можна констатувати, що людський фактор відіграє вирішальну роль в управлінні діловою кар'єрою. Технології процесу управління персоналом справляють вирішальний вплив на результат роботи в цілому.

#### Список використаних джерел

1. Адміністративна реформа – ключовий важіль посилення дієздатності держави на порозі XXI століття. *Україна: поступ у XXI століття*: наук.-метод. зб. / І. Ф. Надольний, В. А. Ребкало, Н. Р. Нижник та ін. Київ: Вид-во УАДУ, 2009. С. 45–65.
2. Василенко І. А. Административно-государственное управление в странах Запада: США, Великобритания, Франция, Германия: учеб пособие. Изд. 2-е, перераб. и доп. М.: Логос, 2001. 200 с.
3. Єльченко І. Стиль управління персоналом, оптимізація праці керівника. *Зб. наук. пр. УАДУ*. Київ: Вид-во НАДУ, 2000. Вип. 2, ч. III. С. 230–235.
4. Луговий В. І. Шляхи і засади вдосконалення підготовки керівного персоналу державної служби (аналіз вітчизняного і зарубіжного досвіду). *Підвищення кваліфікації державних службовців*: зб. наук. пр. / кер. П. С. Назимко. Київ: Вид-во УАДУ, 1999. С. 108–138.
5. Новикова Н. В., Фисенко А. І. Инновации как субъективированная форма изменений. *Личность как субъект инноваций*: сб. науч. тр. / науч. ред. М. В. Волкова. М.: НИИ педагогики и психологии, 2010. 200 с.; *Науковий вісник Академії муніципального управління*. Серія "Управління". 2013. Вип. 3. С. 59.
6. Тартыгашева Г. В. Сущность и структура кадровых отношений в государственной службе. *Государственная служба: организация, кадры, управление*. М.: Изд-во РАГС, 2011. С. 184–193.
7. Турчинов А. Профессионализм государственного служащего должен быть конструктивным. *Государственная служба*. 2001. № 3. С. 101–112.
8. Лімаренко О. Професіоналізм державних службовців у контексті модернізації державної служби. *Вісник державної служби України*. 2012. № 2. С. 48–51.
9. Офіційний сайт Президента України. URL: <http://www.president.gov.ua>.
10. Офіційний сайт Національного агентства України з питань державної служби. URL: <http://www.nads.gov.ua>.
11. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <http://www.rada.gov.ua>.
12. Про затвердження Положення про систему підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування: Постанова Кабінету Міністрів України від 7 лип. 2010 р. № 564. *Офіц. вісн. України*. 2010. № 51. Ст. 1701.
13. Про схвалення Концепції реформування системи підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 28 листоп. 2011 р. № 1198-р.

Надійшла до редколегії 15.05.2018 р.