

КАР'ЄРА ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ РЕ- ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

Доценко Т. А., аспірант, Національна академія державного управління при Президентіві України, м.Київ, Україна

У статті подано аналіз проблеми управління кар'єрою публічних службовців в умовах реформування системи державного управління в Україні. Представлені результати оцінки реформи державного управління та описано фактори, що сприяють успішній кар'єрі публічних службовців, зокрема професіоналізм, мотивація, мобільність, кваліфікація та ін.

На сьогодні кожен державний орган заснований на принципі бюрократії. Для ефективного управління суспільством, державою значущими є кадри, які складають бюрократичний апарат. Державний службовець здатний дієво керувати лише в тому випадку, якщо він займає саме «своє» місце з точки зору професійних і особистісних якостей, володіє необхідними ресурсами для трудової діяльності й отримує задоволення від роботи.

Констатовано неефективність системи управління професійною кар'єрою публічних службовців, акцентовано увагу на таких проблемах як: неготовність персоналу до моделювання професійної кар'єри, нерозуміння процесів групової динаміки, зокрема механізмів взаємодії та лідерства в професійних групах тощо.

Показано що наявність різноманітних теоретичних підходів щодо поняття «кар'єри» знаходить вираження в її наповненості різними складовими. Кар'єра здійснює комбінування в собі таких

Кар'єра публічних службовців в умовах системи державного управління в Україні напрямів діяльності як: вдосконалення рівня професійного, особистісного, загальнокультурного розвитку, різноманітні та різнопланові заходи щодо само презентації, самореклами, формування, зміцнення, підтримки всіх необхідних взаємозв'язків, котрі сприяють тому, аби реальне внутрішнє зростання було помітним та поміченим й відповідним чином оцінено у середовищі службовців, та відображено у формі зовнішнього зростання (підвищення по службі, оплата праці тощо). Повноцінний розвиток кар'єри практично є неможливим без сприяння кар'єрного середовища, спрямованого на забезпечення необхідних умов щодо зростання та реалізації зростаючого потенціалу особистості.

Ключові слова: публічне управління, реформа державного управління, кар'єра публічних службовців, професійна кар'єра.

Постановка проблеми у загальному вигляді. В кожному з професійних сегментів існують свої особливості моделювання кар'єри. Публічна сфера є одною з привабливих для реалізації кар'єри, що обумовлено високим ступенем статусної привабливості, стабільності, захищеності, престижності, а також наявністю власного ресурсу і широкої мережі горизонтальних і вертикальних формальних та неформальних зв'язків, що вважається соціальним капіталом на все життя.

В умовах сучасних соціально-політичних змін кар'єра публічних службовців все частіше стає об'єктом дискусій науковців, HR-менеджерів та ін. В публічному дискурсі і сьогодні без відповідей залишаються ряд питань, а саме: як у 29 років маючи бакалаврську освіту можна обіймати посаду міністра освіти і науки України; як можна стати головою комітету з питань охорони здоров'я Верховної Ради України маючи кваліфікацію фельдшера, при яких умовах професійна кар'єра може починається з посади міністра і т. ін. Більшість експертів і практиків констатують неефективність системи управління професійною кар'єрою публічних службовців, акцентуючи увагу на таких проблемах як: неготовність персоналу до моделювання професійної кар'єри, нерозуміння процесів групової

динаміки, зокрема механізмів взаємодії та лідерства в професійних групах тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Неодноразова «кар'єра» була об'єктом досліджень соціологів таких як, Н. Дряхлов, В. Добреньков, О. Магурик, В. Щербин, політологів Р. Григорян, Г. Демин, О. Долженков, А. Ананьєв, І. Бринза, О. Чебікін, фахівців у сфері економіки праці та менеджменту В. Гончаров, В. Курбатов та ін.).

Так різні аспекти кар'єрного зростання державних службовців вивчалися різними дослідниками. Зокрема, принцип кар'єрного просування обґрунтував та розглядав як об'єктивний та запланований процес просування по ієрархічним сходам служби науковець М. Вебер. Дослідник А. Чендлер доходить думки що в процесі ускладнення структур управління організацією відбувається зростання підвищення ролі кар'єри та управлінської траєкторії яка обумовлена професіоналізацією його діяльності.

Науковці у сфері управління, такі як Дж. Лорш, П. Лоуренс, Дж. Вудворд вони притримуються думки що необхідно чітко визначення структури кар'єри, правил її проходження працівником, оскільки порушення цих принципів веде до серйозних соціальних протиріч в організації, негативно позначаючись на ефективності її діяльності.

Останніми роками з'явилася значна кількість досліджень присвячених ролі та місцю публічних службовців в сфері управління.

Більшість досліджень вищезазначених фахівців, при різних підходах, точках зору та методах вирішення проблеми, об'єднує розуміння кар'єри як поступового просування по службовим щаблям, що супроводжується змінами навиків, умінь, компетентностей, кваліфікації, професійно-особистісне зростання тощо. Разом з тим, у дослідженнях в сфері державного управління відсутні системні дослідження, що присвячені дослідженню проблем професійної кар'єри публічних службовців.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті – визначити та обґрунтувати проблеми управління кар'єрою публічних службовців в умовах реформування системи державного управління в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Перш ніж говорити про проблеми кар'єри публічних службовців в умовах реформування системи державного управління в Україні, на наш погляд, варто акцентувати увагу на ключових поняттях, що застосовуються автором статті, зокрема «публічні службовці», «кар'єра», «професійна кар'єра», «кар'єра публічних службовців».

Саме тому в сучасній Україні перехідного періоду трудова кар'єра так важлива для людини. Вона виступає однією з основних цілей працівника, мабуть, в силу того, що дає можливість більш повно задовольнити запити і очікування людей щодо їх доходу, самореалізації, а також престижу, поваги в очах найближчого оточення і громадськості. З іншого боку, в кар'єрі зацікавлений не тільки індивід, а й суспільство, оскільки «застій» кадрів на одних і тих же посадах може призводити до зниження ефективності їх роботи, що згодом несприятливо відіб'ється на суспільній діяльності.

У 90-х роках ХХ ст. професійна кар'єра ще більш актуалізується у вітчизняній науці і відбувається методологічний поворот в її вивченні за рахунок поповнення соціологічного ринку західними дослідницькими теоріями (табл. 1).

Ми підтримуємо думку міжнародних експертів про те, що публічним службовцем є особа, яка за грошову винагороду виконує роботу в державній чи муніципальній адміністративній установі. В реаліях українського законодавства ідеться про державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Під кар'єрою автор розуміє траєкторію власного руху людини у сфері трудової діяльності, що пов'язано з посадовим або професійним зростанням та детерміновано її особистісними цілями, бажаннями, установками.

Кар'єра публічних службовців розглядається нами як складна динамічна система, яка складається з різних підсистем сфери трудової діяльності людини та має такі базові характерні ознаки як динамізм, комплекс взаємодіючих елементів, інтеграція, самокерованість.

Основні підходи щодо розуміння поняття «кар'єра»

Автор	Зміст поняття	Джерело
О. Богатырева	Явище професійної діяльності, що відображає послідовність шаблів, що досягаються, у виробничій, соціальній та майновій сферах	Психологические предпосылки карьерного роста / О. О. Богатырева // Вопросы психологии. – 2008. – № 3. – С. 92-103.
О. Цариценцева	Послідовність робіт, що виконуються людиною впродовж життя, просування в організаційній ієрархії	Карьерные ориентации современной молодежи: теория, эксперимент, тренинг / О. П. Цариценцева. – Оренбург: ОУНБ им. Крупской, 2009. – 186 с.
О. Тихомандрицкая	Індивідуально усвідомлену позицію та поведінку, пов'язану з трудовим досвідом і професійною діяльністю	Социально-психологические факторы успешности карьеры [Электронный ресурс] / О. А. Тихомандрицкая, А. М. Рикель // Психологические исследования: электрон. науч. журн., 2010. – № 2 (10). – Режим доступа к ресурсу: http://psystudy.ru
Е. Могилевкин	як серію ролей, які виконує людина; вибір і досягнення у них успіху детерміновані частково настановами, інтересами, цінностями тощо	Карьерный рост: диагностика, технологии, тренинг / Е.А. Могилевкин. – СПб: Речь, 2007. – 336 с.

<p>С. Алексєєва, Д. Закатнов, В. Орлов та ін.</p>	<p>Лонгітюдний процес вибору, набуття особою певної професії й самореалізація в ній, для якого притаманна його незавершеність у плані безперервної професіоналізації особистості впродовж всього активного трудового життя, яка передбачає постійне підвищення її фахового рівня, а часом допускає і зміну професії</p>	<p>Підготовка учнів ПТНЗ до планування й реалізації професійної кар'єри: теорія і практика : монографія / [Алексєєва С. В., Закатнов Д. О., Орлов В.Ф. та ін.]; за заг. ред. Д. О. Закатнова. – К. : Педагогічна думка, 2014. – 196 с.</p>
<p>И. Янченко</p>	<p>цілеспрямований процес і результат формування життєво-професійної траєкторії людини</p>	<p>Педагогический смысл понятия «карьера» / И. В. Янченко // Педагогика: традиции и инновации: материалы междунар. науч. конф. (г. Челябинск, октябрь 2011 г.). Т. II. – Челябинск: Два комсомольца, 2011. – С. 102-105.</p>
<p>Д. Закатнов</p>	<p>динамічним процесом, що передбачає як особистісний, так і професійний розвиток людини</p>	<p>Технології підготовки учнівської молоді допрофесійного самовизначення / Д. Закатнов. – Київ, Україна: Педагогічна думка, 2012.</p>

Динамізм означає можливість зміни з плином часу як соціопсихологічних параметрів публічних службовців, так і окремих елементів публічної сфери. Комплекс взаємодіючих елементів включає такі елементи як соціокультурні, нормативно-

правові, економічні, морально-етичні, психологічні та ін. Інтеграція передбачає взаємозв'язок усіх компонентів системи, а самокерованість – реагування на зовнішні та внутрішні зміни, чинники і т. ін.

Щодо реформування системи державного управління в Україні, то варто зазначити, що ця реформа є найголовнішою з усіх реформ в країнах де превалює перехідна економіка, та відбувається комплексні та якісні зміни у всіх сферах публічної політики.

Зокрема в Стратегії реформування державного управління на період до 2021 року зазначається що створення дієвої системи державного управління є головним фактором конкурентоспроможності держави та запорукою європейської інтеграції. Також ступінь ефективності системи державного управління має великий вплив на формування основ демократичного врядування які базуються на правничих засадах.

У звіті SIGMA про базові вимірювання впровадження Принципів державного управління, що охоплює дані за 2017 рік та основні події до середини травня 2018 року зокрема відзначають, що Україна вже досягла значного прогресу в реформуванні деяких сфер державного управління. «У сфері державної служби запроваджено нове законодавство, що визначило загальну рамку державної служби та запровадило низку підходів, спрямованих на подальшу професіоналізацію державної служби. В інших сферах, таких як оплата праці державних службовців, реформа вже почалася, і хоча ситуація покращилася, вона, як і раніше, ще далека від відповідності принципам державного управління. Відбулись важливі законодавчі зміни у сфері відбору та призначення на посади державних службовців, але необхідні подальші кроки для вдосконалення як законодавчих, так і практичних аспектів цього процесу», – йдеться в документі [3].

Отже, державний службовець – є суб'єктом, наділеним владою, котрий займає високе положення в ієрархічній структурі суспільства. Але саме поняття «службовець» вказує, навпаки, на якесь підлегле становище [29]. Дослідник В. Даль, визначаючи слово «служити», підкреслює такі якості людини, як «бути придатним, ко-

рисним, потрібним; бути знаряддям, засобом для досягнення мети». Особливо відзначаючи знаходження на державній службі, вказує на те, що подібний службовець «займає місце з відомими обов'язками, перебуває на посаді» [26, с. 16].

Службовець державного органу виступає відразу в двох категоріях: з одного боку, він – посередник між державою та суспільством (якщо більш точно, то між тими, хто очолює державу, визначає основні напрями її політики), та безпосередніми виконавцями, а з іншого – сполучна ланка управлінського ланцюга всередині самої системи. За такого підходу, державна служба є «не захищеною від можливих протиріч застарілих засобів управлінської діяльності та об'єктивних вимог сучасного етапу розвитку вітчизняного суспільства, декларації власної прихильності до загальних демократичних принципів та цінностей, проголошення їх базовими орієнтирами подальшого розвитку сучасного суспільства» [62, с. 15], й, як наслідок, тяжіє до використання авторитарних методів та засобів соціального управління, дотримання інформаційної закритості, «непрозорості». За таких умов, досягнення поставленої мети відбувається без дотримання та відповідності задекларованим інтересам населення. Це також призводить до ще одного протиріччя, котре є надзвичайно важливим для іміджу державних службовців. На ряду з високою оцінкою престижності вказаного види професійної діяльності, у громадян формується стійкий негативний образ чиновників та службовців, перебороти чи спростувати який, досить часто, виявляється практично неможливим.

Об'єктивність, зовнішність по відношенню до вказаних особистісних особливостей, характеру вказаного протиріччя підтверджується й тим, що наряду з завданнями забезпечити правову та соціальну захищеність населення, перед державними службовцями постає завдання економити матеріальні ресурси, що призводить до неефективної реалізації окремих рішень та дій.

Обов'язковою нормативною регламентацією роботи державних службовців, з однієї сторони, та необхідність присутності в ній творчого начала, з іншої, призводить до виникнення протиріч, котрі виникають між змістом та формою праці певної категорії

державних службовців. Протиріччя полягає в постійному конфлікті між необхідністю та потребами приймати самостійні, інколи досить ризиковані, рішення щодо сфери публічного управління й обов'язком неухильно дотримуватися формально встановлених норм посадового регламенту й службового контракту.

Диспропорції статевовікового складу державних службовців, часті реорганізації та не виправданні звільнення, призводять до того, що службове зростання державних службовців, більшою мірою, є залежним від особистісних оцінок їхньої діяльності керівниками, а переважання управлінців з непрофільною освітою, незбалансованість професійного складу службовців встановлюються внаслідок відтоку фахівців у комерційні структури [82] (рис. 1).

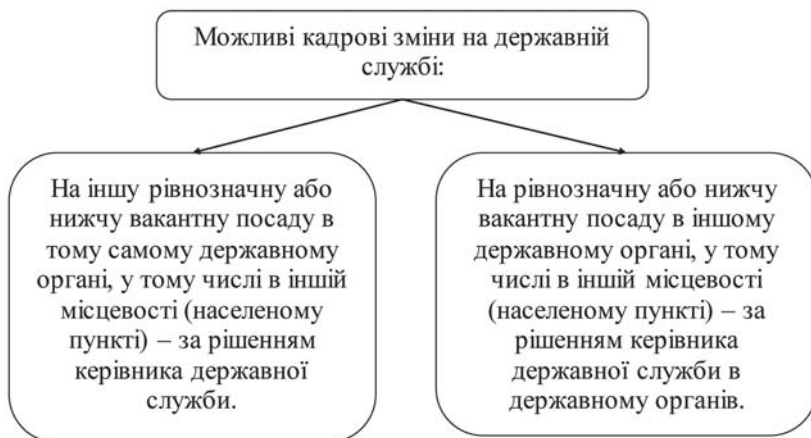


Рис. 1. *Можливі шляхи переведення державного службовця*

У 2018 році НАДС на виконання доручення Прем'єр-міністра обробив зібрані дані про наявний стан оплати праці та почав їх аналізувати. Результатом цього аналізу стала аналітична пропозиція яка має на меті докорінне реформування системи оплати праці. Ці результати були передбачені в оновленому Плані заходів щодо реалізації Стратегії на 2109 рік. Із суттєвими затримками відбувається

створення інформаційної системи управління персоналом (HRMIS). Головними перепонами зокрема є тривалі процедури закупівлі Світового банку, який є важливим партнером Уряду із реалізації цього проекту. Як позитивний момент варто відзначити підписання контракту на початку 2019 року, що стосується створення HRMIS, ця подія має прискорити її впровадження.

Викликами 2019 року «будуть розроблення та внесення змін до законодавства про державну службу, необхідних, зокрема, для реалізації змін в системі оплати праці, а також повноцінного запуску роботи Центру оцінювання кандидатів на посади державної служби» [7].

Варто зазначити, що в 21 лютого 2019 р. відбулося відкриття Центру оцінювання кандидатів на посади державної служби.

Складність і неординарність завдань які стоять перед системою публічного управління постійно підіймають рівень вимог до публічних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, а саме до таких як професіоналізм, компетентність, ділова ефективність, а особливо до моральних чеснот таких як почуття гідності та відповідальність за долю власної країни.

Все це разом зумовлює потребу в своєчасному оновленні світоглядно-концептуальних, нормативно-правових та організаційних засад всебічного забезпечення кадрової безпеки системи публічного управління. Зокрема, низька ефективність кадрової безпеки обумовлена смисловими і структурними недоліками відповідної нормативної бази: невірні умови та базові категорії, абстрактність та/або «розмитість» одних нормативно-правових актів і вузька відомча орієнтація – інших; відсутність їх багаторівневого поділу на системо утворюючі компоненти та просто компоненти та елементи. По суті, в системі нормативно-правового забезпечення кадрової безпеки України має місце розрив між деякими законами і указами Президента України. Тому існує нагальна необхідність в законодавчому уточненні сутності кадрової безпеки і регламентації умов її гарантованого забезпечення.

Важливим досягненням є те що Україна у сфері державної служби і управління людськими ресурсами отримала значно вищі бали ніж у середньому західнобалканські держави.

Головними здобутками у реформуванні публічної служби та управління людськими ресурсами згідно Звіту про виконання у 2018 році Стратегії реформування державного управління України на 2016-2020 роки є [7]: за результатом конкурсу у 2018 році призначено 28100 державних службовців; за результатами конкурсу призначено понад 500 фахівців з питань реформ; удосконалено вимоги до компетентності фахівців з питань реформ; утворено та запущено онлайн-платформу для кандидатів «Нова державна служба: доступно про головне»; розпочато централізований конкурсний відбір; вперше відбувся повноцінний етап оцінювання результатів службової діяльності; підсилено інституційну спроможність НАДС; посилено кваліфікацію та спроможність служб управління персоналом; проведено закупівлю системи інформаційної системи управління людськими ресурсами (HRMIS); започатковано низку реформ щодо зміни системи професійного навчання державних службовців; запроваджено роботу ради щодо управління людськими ресурсами публічної служби при НАДС; проведено дослідження рівня культури та робочого клімату на публічній службі з використанням методики Стенфордського університету. Але варто відзначити що питання реформування системи оплати праці та запровадження системи класифікації посад досі перебуває поза увагою законодавця.

Вітчизняні експерти вважають що реформа публічної служби та її адміністрацій наразі не пройшла «точку неповернення». Можемо констатувати що ця реформа не стала інституційною засадою та підґрунтям у впровадженні інших реформ в державі, а сьогодні і сама перебуває під загрозою реваншу. Прикладом цього можна вважати ухвалений в листопаді 2017-го року Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо окремих питань проходження державної служби», який «скасовує реформу державної служби на місцевому та регіональному рівнях, виводить із системи державної служби посади голів місцевих державних адміністрацій, створює не передбачену Конституцією так звану «президентську вертикаль влади». Реформа публічної адміністрації загальмувала також «на порозі» органів місцевого самоврядування. Через вето президента новий закон «Про службу в органах місцевого самоврядування»

не набрав чинності. Ключовою підставою для вето стала вкрай сумнівна пропозиція глави держави щодо конкурсного добору на посади заступників місцевих голів (хоча ці посади — політичні) [8].

Розвиток всебічного забезпечення кадрової безпеки системи публічного управління повинен ґрунтуватися на концепції, що включає наступні науково обґрунтовані положення: методи дослідження та їх підходи, а також загальні положення та принципи щодо забезпечення безпеки кадрів як соціально-політичного інституту; система підготовки служби персоналу, та система яка забезпечує нормативно-правовий супровід у сфері кадрової безпеки. Зазначена концепція має забезпечити: єдність принципів щодо формування та проведення політики кадрової безпеки у системі публічного управління поєднання підходів до формування відповідної законодавчої бази, підготовки доктрин, стратегій, державних і відомчих програм у сфері кадрової безпеки системи публічного управління.

Домінуючими об'єктами кадрової безпеки у системі публічного управління повинні бути: гуманітарні, професійні, морально-психологічні, інтелектуальні та інші цінності та якості публічних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, зацікавленість розвитку та збереження кадрового потенціалу у системі публічної служби.

Практична реалізація основного методу щодо забезпечення безпеки кадрів обумовлена розмаїттям цінностей потреб та інтересів у сфері безпеки кадрів з одного боку, загроз та викликів їй – з іншою.

Отже, у зазначеному контексті гостро стоїть питання кадрового забезпечення публічної служби, також зауважимо, що більшість персоналу обґрунтовує своє рішення звільнитися з державної служби відсутністю кар'єрної перспективи.

За останні роки у зв'язку з радикально зміненим становищем у публічній сфері радикально змінилися і можливості кар'єрного просування та уявлення про цей процес. Тривалий час умови кар'єри були продиктовані внутрішнім регламентом публічної служби і припускали цілковиту довготермінову гарантовану зайнятість, регулярність і передбачуваність просування, відданість професії та

організації, то наразі ці умови визначає зовнішнє експертне середовище. Характер системних набула практика укладання тимчасових контрактів, часткові зміни у кар'єрі, зайнятість у 2 та більше сферах (організаціях), непередбачуваність трудових перемішень, самокерування кар'єрою. У вітчизняній науці в даний час йде пошук методологічних основ наукового дослідження професійної кар'єри у вітчизняному суспільстві. При цьому існує досить-таки актуальна проблема у використанні методологічного потенціалу зарубіжних концепцій професійної кар'єри при її дослідженні в умовах української дійсності. В даний час ця проблема активно обговорюється суспільством, оскільки деякі з вчених ставлять під сумнів універсальність соціальних теорій, розроблених при вивченні західного суспільства в силу визнання унікальності його соціокультурного досвіду.

Сучасне суспільство, на нашу думку, переживає зараз стадію переходу до нової соціальної реальності, яка характеризується високим динамізмом змін у всіх сферах життєдіяльності. Осмислюючи зміни в соціальній реальності українського суспільства, виділяючи істотні події, надаючи їм значимість і сенс, індивіди формують і коригують свої життєві стратегії, які виступають сенсоутворювальним стрижнем їхнього життя, припускаючи постановку мети, засобів і способів її досягнення [42, с. 25].

Професійна кар'єра є одним із способів реалізації таких життєвих стратегій як стратегія матеріального благополуччя і успіху, стратегія самореалізації. Тому такі питання як вибір професії, її зміна, вибір стратегії реалізації кар'єри залишаються актуальними і сьогодні.

Професійна кар'єра – є активним досягненням людиною успіхів щодо професійної діяльності [28, с. 33]. Професійна кар'єра є тісно пов'язаною із професійним становленням та майстерністю.

Крім того, до змісту професійної кар'єри входять:

- більш висока (адекватна) оплата праці,
- покращення побутових та житлових умов,
- просування по службі,
- отримання певних посад,

- набуття свободи під час прийняття рішень,
- загальна оцінка трудових заслуг,
- особиста задоволеність професійною діяльністю .

Успіх професійної кар'єри залежить обумовлений наявністю особистісних, службово-виробничих та соціально-економічних факторів [27, с. 23] (див. табл. 2).

Таблиця 2

Фактори успішної кар'єри [27]

Групи чинників	Зміст
Особистісні	Професійне самовизначення, рівень домагань, освіта, професійна компетентність
Службово-виробничі	Виробничі функції, галузь, територіальне розташування
Соціально-економічні	Соціальний захист, матеріальне стимулювання, рівень оплати праці

Професійна кар'єра в науковому сенсі тісно пов'язана з соціальною мобільністю, з поступовим переміщенням між соціальними групами, верствами. Це індивідуальний процес в житті людини, процес переміщення індивіда з одних соціальних позицій в суспільстві й групі на інші позиції [59, с. 112] (табл. 3).

Важливо зрозуміти, які фактори та яким чином впливають на кар'єрні установки й наміри публічних службовців. Це корисно для нього і як співробітника певного органу публічної влади, і як особистості, що розвивається. Тим більше, це важливо і для самих органів публічної влади, зацікавлених у плануванні ефективної стратегії управління кар'єрою і професійним розвитком свого персоналу. Іншими словами, необхідна регуляція відносин органів публічної влади і публічних службовців з метою задоволення інтересів усіх учасників ділових відносин.

Виходячи з цього мусимо констатувати що наразі необхідною умовою є наявність практичних та теоретичних розробок у сфері їх реалізації.

Етапи кар'єри

Етапи кар'єри	Віковий період	Коротка характеристика	Особливості мотивації (за Маслоу)
Попередній	до 25 років	Підготовка до початку трудової діяльності, здійснення вибору сфери діяльності	Забезпечення безпеки, соціального визнання
Становлення	до 30 років	Вибір сфери діяльності, розвиток наявних професійних навичок	Встановлення соціального визнання, незалежності
Просування	до 45 років	Здійснення активного професійного розвитку	Збереження соціального визнання, саморегуляції
Завершення	після 60 років	Підготовка до переходу на пенсію, здійснення пошуку й навчання власних наступників	Утримання соціального визнання
Пенсійний	після 65 років	Заняття іншими видами діяльності	Пошук самовираження й нової сфери діяльності

Говорячи про кар'єру варто згадати про переміщення персоналу яке так чи інакше з нею пов'язане, але не всі вони (переміщення) можуть бути заплановані (зумовлено наявністю ситуаційно обумовлених чинників). Уявлення про кар'єру як таку постійно зазнає змін тобто є динамічним, це в свою чергу дозволяє певним публічним службовцям осмислювати своє професійне призначення та розвиток, а можливість порівнювати минулий та теперішній досвід, реально оцінювати свої здібності та можливості у майбутньому.

Механізми управління кар'єрою сприяють професійному зростанню працівників та є стимулом до навчання керівників та персоналу органів публічної влади останнє дає можливість активно реагувати на зміни та наслідки які вони за собою тягнуть. Важливу роль в цих процесах відіграє організаційна культура її рівень та ступінь розвинутості.

Одним із факторів розвитку кар'єри є мотивація. Вона сьогодні орієнтована на зміст, теорію та процес. На думку А. Маслоу, перша група теорій вивчає які саме базові людські потреби та мотиви передбачають самоактуалізацію особистості. А друга група (процесуальні теорії) або теорії мотивації досліджують процес вибору напряму поведінки яка щільно пов'язана зі сподіваннями індивідуума та оцінки наслідків своєї професійної діяльності на робочому місці.

На сьогодні малодослідженим є механізм впливу потреб і мотивів на формування означеної поведінки. Але треба зазначити що практичним шляхом встановлена взаємозалежність між потребами, мотивами, емоціями з однієї сторони і встановленням цілі та саморегуляцією трудової поведінки з іншою.

Планування кар'єри повинна стати однією із функцій відділу персоналу органів публічної влади. Це визначення майбутнього розвитку публічних службовців, етапів досягнення намічених цілей та просування по службі.

При плануванні кар'єри порівнюються потенційні можливості, здібності цілі публічного службовця з вимогами органу публічної влади, її стратегії планами розвитку.

В результаті планування розробляється програма (план) професійного і посадового зростання кожного публічного службовця. Складається професіограма, в якій фіксується перелік позицій його поступового розвитку і шлях (термін), який він повинен пройти, для того, щоб одержати необхідні знання, досвід, оволодіти потрібними навичками не тільки для ефективної роботи за даною посадою, а й для підготовки просування на вищу посаду.

Плануванням кар'єри публічних службовців, на погляд експертів, повинні займатися: сам публічний службовець,

керівник відділу управління персоналом органу публічної влади і безпосередній керівник публічного службовця. Кожен з них передбачає для конкретного працівника заходи щодо планування його кар'єри.

Сам публічний службовець передбачає такі заходи: первинне орієнтування в органі публічної влади; вибір структурного підрозділу і майбутньої посади; виконання роботи на призначеній посаді; оцінка перспектив і проектування зростання; реалізація заходів зростання.

При розробці заходів планування кар'єри публічного службовця варто врахувати не лише такі важливі особисті якості як: освіта, кваліфікація, ставлення до роботи, система внутрішньої мотивації, але й такі умови: чим вища посада у конкретній організації тим вища точка кар'єри посадовця, кількість посад рахуючи від першої визначає довжину кар'єри, від того яку посаду займає публічний службовець в даний момент, відносно вищої точки; співвідношення між кількістю посад на вищому рівні до кількості посад, на яких працюють претенденти у даний момент свого кар'єрного шляху (це є показник рівня позиції); співвідношення кількості вакансій на вищому рівні до кількості претендентів (це є показник потенційної мобільності); наявність перспективної або тупикової кар'єри, (може бути довга або дуже коротка кар'єрна лінія), тому керівник по персоналу ще при прийманні на роботу публічного службовця має визначити перспективу можливої кар'єри і обговорити її з кандидатом, враховуючи індивідуальні особливості та специфіку мотивації).

Тому тут варто зауважити що одна і та сама кар'єрна лінія для різних працівників може бути як цікавою так і навпаки, останнє суттєво впливає на результативність та ефективність професійної діяльності працівника.

Одже, планування кар'єри в органах публічної влади повинно здійснюватися шляхом порівняння власних бажань у сфері своєї кар'єри з можливостями їх задоволення законним шляхом.

Важливо також зауважити, що визначення засобів для досягнення бажаних результатів є запорукою успішного планування

кар'єри. Відповідальність за виконання планових заходів лежить як на органі публічної влади, так і на публічному службовці. Керівники підрозділів відповідного до чинного законодавства зобов'язані надавати своїм працівникам інформацію про потреби і можливості організації у кадровому забезпеченні не лише у межах свого структурного підрозділу, а й по організації в цілому.

На визначення ключових моментів кар'єри впливає досвід минулої роботи публічного службовця, інтереси, турбота про сім'ю, здібності та орієнтації, які показують, що є найбільш важливим для службовця в даний момент.

В цілому варто відзначити що побудова кар'єри публічного службовця як об'єкту управління ставить перед системою певний ряд обмежень що спричиняють зниження ефективності побудови кар'єри.

Головним завданням такого управління є відповідність логічній системі розвитку кар'єри публічного службовця як об'єкту, оскільки кар'єра як важливий об'єкт управління є соціальною системою, тобто це сукупність зв'язків та відносин бо вона наповнена живими людьми – публічними службовцями, реальними явищами та процесами.

Враховуючи цей факт формування кар'єри публічного службовця обмежується наступними обставинами: присутністю таких процесів як саморегулювання та саморозвиток кар'єри, які не вимагають управління ззовні; важливістю зворотних зв'язків, які йдуть від об'єкта управління і висловлюють його інтереси, що вимагають обліку керуючої системи; здібностями публічних службовців до само активності, тощо. Всі ці особливості лежать в основі побудови кар'єри публічних службовців.

Виходячи з аналізу проблеми можемо констатувати, що в українському суспільстві діє суперечливе ставлення до кар'єри, де вона розглядається не з позитивного боку, а як відхилення від соціальної норми, як кар'єризм. В Україні, на думку Н. Алюшиної, Н. Скворцова, С. Хаджирадевої та ін., таке ставлення має історичне коріння [7; 10]. Одні вважають, що кар'єра – «це шлях до успіху, досягнення видного положення у суспільстві. Це успішне

просування вперед у галузі службової діяльності» [1; 2; 4]. Інші вчені «зосереджуються на проблемах кар'єризму, акцентуючи на тому, що це гонитва за кар'єрою, прагнення до особистого благополуччя, просування на службі в особистих інтересах» [6]. «Це прагнення викликано корисними цілями в ущерб інтересів суспільної справи» [5].

Висновки. Підсумовуючи варто зауважити що сучасна кар'єра публічних службовців України є надскладним соціальним-політичним явищем, могутнім організаційно-правовим чинником, який потребує найбільш активного залучення та використання у вітчизняній практиці управління. Службовець публічної служби як суб'єкт кар'єрного процесу планує її відповідно до вимог законодавства, таким чином формуючи прообраз кар'єри та її основні форми та зміст. Важливою рисою майбутнього управлінця та його професійного шляху безперечно є не тільки мотиваційна сфера, а й системне оточення, а також соціальні відносини.

В свою чергу розуміння кар'єри як результату свідомої життєвої позиції та поведінки службовця в сфері трудових відносин, пов'язано з посадовим або професійним зростанням що надає можливість професійніше управляти кар'єрою службовців.

Стаття надійшла до редакції: 13.04.20

necessary conditions for growth and realization of the growing potential of the individual.

Keywords: *public administration, public administration reform, career of public servants, professional career.*

Received: 13.04.20

References

1. Bilynska, M. M., Petroie, O. M. (2019). Modernizatsiia systemy profesiinoho rozvytku derzhavnykh sluzhbovtziv ta sluzhbovtziv orhaniv mistsevoho samovriaduvannia [Modernization of the system of professional development of civil servants and employees of local self-government bodies]. Instyutsionalizatsiia publicznego upravlinnia v Ukraini: nauk.-analit. dop. Kyiv : NADU [in Ukrainian].

2. Dakhno, E.V. (2014). Razvytye professyonalnoi kareri hosudarstvennogo hrazhdanskogo sluzhashcheho v sovremennoi Rossyy [The development of the professional career of a civil servant in modern Russia]. Ystorycheskaia y sotsyalno-obrazovatelnaia misl – Historical and socio-educational thought, 5, 23-32 [in Russian].

3. Dal, V. Y. (2018). Tolkovii slovar zhyvoho velykorusskoho yazyka [Explanatory Dictionary of the Living Great Russian Language]. (Vols. 1-4). Moskva : Russkyi yazik-Medya [in Russian].

4. Dementeva, A.A. (2014). Razvytye professyonalnoi kareri hosudarstvennykh sluzhashchykh [Professional development of civil servants]. EHO: Ekonomyka. Hosudarstvo. Obschestvo – ESS: Economics. State. Society, 2 (17), 26-37 [in Russian].

5. Hlyson, K. (2003). Optymyzatsiia personalnoi deiatelnosti [Personal optimization]. Moskva: ZAO “Olymp-Byznes” [in Russian].

6. Khadzhyradiieva, S. K., Aliushyna, N. O., Voronko, L. O. (2017). Profesionalizatsiia u sferi publicznego upravlinnia : stan, perspektyvy vyrishennia : monohrafiia [Professionalization in the field of public administration: status, prospects: monograph]. Kyiv : NADU [in Ukrainian].

7. Khadzhyradiieva, S. K., Husiev, V. O., Rachynskiyi, A. P. (2018). Instyutsionalizatsiia publicznego upravlinnia v Ukraini: stan problem ta perspektyvy rozvytku : monohrafiia [Institutionalization of public administration in Ukraine: the state of problems and prospects for development: a monograph].

Kyiv : NADU [in Ukrainian].

8. Klymenko, A.V. (2012). Rossyiskyi chynovnyk – zadachy na sehodnia [Russian official - tasks for today]. Voprosi hosudarstvennoho y munitsypalnoho upravleniya – Issues of state and municipal government, 2, 23-32 [in Russian].

9. Morozkov, S. V. (1999). Sotsyalnie faktori professyonalno-trudovoi deiatelnosti hosudarstvennikh sluzhashchyykh [Social factors of professional work of civil servants]. Candidate's thesis. Moskva [in Russian].

10. Myliaeva, L.H. (2013). Teoretyko-metodycheskye aspekty dyahnostyky urovnia razvytyia professyonalnoi kareri spetsyalystov [Theoretical and methodological aspects of diagnosing the level of development of professional career of specialists]. Upravlenye korporativnoi kulturoi – Corporate culture management, 2, 110-115 [in Russian].

11. Poliakov, V. A. (1995). Tekhnolohyia karer [Career technology]. Moskva: Delo [in Russian].

12. Reforma derzhavnoho upravlinnia. Zvit pro vykonannya u 2018 rotsi stratehii reformuvannia derzhavnoho upravlinnia Ukrainy na 2016-2020 roky [Public administration reform. Report on the implementation in 2018 of the public administration reform strategy of Ukraine for 2016-2020]. www.kmu.gov.ua. Retrieved from https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reform%20office/03_zvit_ukr_web.pdf. [in Ukrainian].

13. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy: Deiaki pytannia reformuvannia derzhavnoho upravlinnia Ukrainy vid 24 chervnia 2016 roku No 474-r [The order of the Cabinet of Ministers of Ukraine: Acts of reforming the reign of the sovereign government of Ukraine 24 days of 2016 2016 rock number 474-r]. Retrieved from <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80> [in Ukrainian].

14. Siks, U. (2018). Prohres Ukrainy v implementatsii reformy derzhupravlinnia zasluhovuie na vysoku otsinku sam po sobi i v porivnianni [Ukraine's progress in implementing public administration reform deserves high praise in itself and in comparison]. Dzerkalo tyzhnia – Mirror of the week, No1212, 5 zhovtnia 2018. Retrieved from https://dt.ua/SOCIUM/scho-oznachaye-zvit-sigma-dlya-derzhavnogo-upravlinnya-v-ukrayini-290268_.html. [in Ukrainian].

15. Skvortsov, N. N. (1999). Formula delovoho uspekha: ekonomyko-psycholohycheskoe esse [Formula for Business Success: An Economic Psychological Essay]. Kiev.: MAUP [in Russian].

16. Soroka, S. (2018). Reforma derzhavnoho upravlinnia – proity “tochku nepovernennia” do vyboriv [Reform of the sovereign government - to pass

the “point of disbelief” to the vibrations]. Dzerkalo tyzhnia – Mirror of the week, No1222, 7 hrudnia 2018. Retrieved from <https://dt.ua/internal/reforma-derzhavnogo-upravlinnya-proyti-tochku-nepovernennya-do-viboriv-296448> [in Ukrainian].

17. Stelmashchuk, L. S. (2011). Teoretyko-orhanizatsiini aspekty funkcionuvannia instytutiv derzhavnoi sluzhby v Ukraini ta SSHA: porivnialnyi analiz [Theoretical and organizational aspects of the functioning of civil service institutions in Ukraine and the United States: a comparative analysis]. Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok:elektor. nauk. fakh. vyd. – Public administration: improvement and development: elector. Science. profession. kind, 8. Retrieved from <http://www.dy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=315> [in Ukrainian].

18. Vynohradskyi, M., Vynohradska, A., Shkanova, O. (2002). Orhanizatsiia pratsi menedzhera: Navchalnyi posibnyk [Organization of the manager’s work: Textbook]. Kyiv. ekonom. in-t menedzhm.. Kyiv: Kondor [in Ukrainian].

19. Zvit pro bazovi vymiriuvannia: Pryntsypy derzhavnoho upravlinnia. Ukraina cherven 2018 roku. SIGMA [Report on basic measurements: Principles of public administration. Ukraine June 2018. SIGMA]. rpr.org.ua. Retrieved from <https://rpr.org.ua/news/sigma-otsynyla-derzhavne-upravlinnya-v-ukrajini/> [in Ukrainian].

Відомості про авторів / Information about the Authors

Доценко Тетяна Анатоліївна: Національна академія державного управління при Президентові України, вул. Антона Цедіка, 20 м. Київ, 03057, Україна.

Tetiana Dotsenko: National Academy for Public Administration under the President of Ukraine, 20, Anton Tsedyk St., Kyiv, 03057, Ukraine.

ORCID.ORG/0000-0003-3553-1314

E-mail: docsenko.tatyana@gmail.com