

## УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ ЯК ВЗАЄМОДІЯ ІНТЕРЕСІВ

*Б. Й. Візіров,*

*заступник начальника управління реєстрації  
та обліку платників податків, Державна податкова  
адміністрація України*

*Стаття присвячена висвітленню проблем, пов'язаних з процесом управління кар'єрою державного службовця. Автор трактує цей процес як взаємодію інтересів службовця та організації.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Проблема управління кар'єрою державного службовця нині набирає надзвичайної ваги та значення у світі. Відбувається формування високопрофесійного корпусу особливостей, що здійснюють професійну діяльність на державній службі.

Метою статті є аналіз процесу управління кар'єрою як взаємодії інтересів таких партнерів "організація (керівництво) — підлеглий державний службовець".

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Доцільно, на думку автора статті, розпочати аналізом словникових визначень таких понять, як "соціальна взаємодія" і "взаємодія інтересів суб'єктів управління".

В енциклопедичному словнику з теорії управління соціальна взаємодія характеризується як процес взаємодії індивідів та соціальних груп у процесі реалізації їх інтересів [1, с. 61].

Автори словника зазначають, що заради збереження існування соціальної системи взаємодія інтересів має бути інституціоналізованою та стійкою.

Змістовно соціальна взаємодія виступає як обмін діяльністю. При цьому соціальні утворення можуть виступати об'єктами взаємних інтересів як безпосередньо, так і опосередковано. У першому випадку це обумовлюється безпосередньо їх рисами; в другому — змістом та результатами їх діяльності як засобами реалізації своїх потреб.

У словниковій дефініції зазначено, що, така взаємодія носить суперечливий характер внаслідок відмінностей у спрямованості особливих інтересів індивідів та соціальних груп. У дослідженні автора статті ними виступають підлеглі державні службовці та керівництво організації<sup>1</sup>. Соціальне управління, регулюючи їх положення в системі соціальних відносин, забезпечує вирішення суперечностей в процесі соціальної взаємодії.

Результатом цього є досягнення узгодженості їх особливих інтересів, задоволення їх потреб, розвиток соціальних рис, поліпшення умов життєдіяльності. Технологія соціальної взає-

модії покликана своєчасно вирішувати соціальні протиріччя з метою досягнення балансу актуалізованих інтересів та максимально повної самореалізації особистості свого творчого потенціалу [1, с. 61 — 62].

Автор статті вважає, що управління кар'єрою державного службовця доцільно вважати соціальною взаємодією таких партнерів: "керівництво (організація) — державний службовець".

У зв'язку з цим управління персоналом автор розглядає як процес цілеспрямованої взаємодії на формування посадового і/чи професійного зростання держслужбовця відповідно до внутрішніх потреб організації та потенціалу і очікувань самого підлеглого службовця.

Із запропонованого визначення випливає, що головним завданням управління кар'єрою держслужбовця має стати забезпечення взаємодії професійної та внутрішньоорганізаційної кар'єри, яке передбачає виконання конкретних завдань, а саме [2, с. 384 — 385]:

- пов'язати цілі організації та окремого державного службовця;
- планувати кар'єру конкретного службовця з урахуванням його специфічних потреб та ситуацій;
- забезпечувати відкритість процесу управління кар'єрою;
- усувати "кар'єрні глухі кути", коли практично немає можливостей для розвитку підлеглих службовців;
- підвищувати якість процесу планування кар'єри;

— формувати наочні та сприйнятливі критерії службового зростання, що використовуються в конкретних кар'єрних рішеннях;

— вивчати кар'єрний потенціал співробітників;

— використовувати обґрунтовані оцінки кар'єрного потенціалу держслужбовців з метою зменшення нереалістичних очікувань;

— визначити шляхи службового росту, які допоможуть задовольнити кількісну та якісну потребу в персоналі у потрібний момент часу і в потрібному місці.

Підхід до управління кар'єрою як до "партнерської взаємодії" гарантує співробітнику:

— потенційно вищий ступінь задоволеності роботою в організації, яка надає

йому можливості для професійного зростання та підвищення рівня життя;

— більш чітке бачення професійних особистих перспектив та можливість планувати інші аспекти власного життя;

— можливість цілеспрямованої підготовки до ефективної професійної діяльності;

— підвищення конкурентоздатності на ринку праці.

Для організації такий підхід до процесу управління кар'єрою забезпечить:

— мотивованих та лояльних співробітників, які пов'язують свою професійну діяльність з організацією, що підвищує ефективність праці та знижує плинність кадрів;

— можливість планувати професійний розвиток співробітників і всієї організації, враховуючи їх особисті інтереси;

— плани розвитку кар'єри окремих співробітників як важливого джерела визначення потреб у професійному навчанні;

— групу співробітників, зацікавлених у професійному зростанні, підготовлених, вмотивованих для просування на ключові посади.

Автор статті вважає, що, підходячи до управління кар'єрою як до партнерської взаємодії, організація має неухильно дотримуватись таких принципів [2, с. 387]:

1) справедливості у кар'єрі. Вона означає неупередженість організаційного контролю та систему просування, вільного від будь-яких обмежень;

2) активна участь керівництва. Вона проявляється в організації та використанні ефективного зворотного зв'язку з керівництвом. Регулярне проведення оцінювальних заходів та корегування на їх основі планів кар'єрного просування є тими кроками, які сприяють активізації керівництва;

3) повна поінформованість співробітників щодо усіх існуючих можливостей просування в організації;

4) врахування інтересів співробітників у процесі планування кар'єри;

5) моніторинг задоволеності співробітників еволюцією кар'єри з метою усунення та попередження можливих кар'єрних проблем та криз етапів кар'єри.

Доцільно, на думку автора статті, зазначити, що механізмами управління кар'єри є: механізми підготовки кадрового резерву (саморозвиток, навчання), механізми ревізії (оцінка, самопрезентація), механізми просування (ротація, вертикальне просування) (рис. 1) [2, с. 389].

Цікаво, що, аналізуючи різні системи управління кар'єрою, А. Мейо виокремив такі з них [3, с. 671 — 673]:

1) процеси планування індивідуальної кар'єри, що включають:

— самопізнання співробітника, самовизначення щодо потенціалу до розвитку та кар'єрних очікувань;

— отримання професійних консультацій від професіоналів підрозділу з управління людськими ресурсами;

— участь у робочих групах з планування кар'єрного розвитку;

— розробка планів саморозвитку співробітника;

— оцінка досягнень та потенціалу;

2) організаційні процеси керівництва, що передбачають:

— процес стажування і підготовки до обіймання нової посади;

— процес призначення;

<sup>1</sup> Термін "організація" та "органи державної влади" автор використовує як синоніми.



**Рис. 1. Взаємодія у форматі "організація — співробітник" у процесі управління кар'єрою**

- процес адаптації;
- системи кар'єри; планування на ступенності, безперервності кар'єри;
- реклама щодо шляхів можливого розвитку;
- планування потреб у робочій силі;
- спеціальні схеми швидкого просування для перспективних співробітників (high flier);

3) процеси спільного планування кар'єри у форматі "організація — співробітник", які включають:

- аналіз оцінок та рівня розвитку;
- оцінювання потенціалу;
- центри розвитку;
- спільне планування кар'єри.

Враховання усіх вищенаведених елементів є, на думку автора статті, необхідним перш за все для визначення кар'єрних перспектив кожного співробітника. Це дуже важливо в сучасну епоху функціонування вітчизняної сфери державного управління та сис-

теми державної служби, оскільки безпомилковість цього процесу є основою ефективності й результативності функціонування державної машини.

Схематично врахування факторів і залежності від них процесів визначення кар'єрних перспектив співробітників має таку форму (рис. 2) [4, с. 175]:

Безсумнівно, що планування та управління кар'єри, розглядаючись крізь призму інтересів співробітника, створюють умови для [5, с. 319]:

- оптимізації професійного зростання держслужбовця, що дозволяє йому завчасно включитись у програми перепідготовки чи підвищення кваліфікації;
- задоволення его-мотивації завдяки залученню у планування власного "професійного маршруту";
- внесення певної визначеності у часову перспективу службовця.

У зв'язку з цим необхідно зазначити, що організація, зацікавлена у розвитку свого персоналу, зобов'язана мати визначену стратегію щодо внутрішніх організаційних переміщень співробітників та володіти ресурсами, які вона готова вкласти у їх підготовку. Метою діяльності організації у цьому плані має стати надання держслужбовцям можливості реально планувати кар'єру.

Автор вважає, що підхід до управління кар'єрою як до партнерської взаємодії актуалізує поняття взаємодії інтересів державного службовця та організації як суб'єктів управління.

Така взаємодія підпорядковується закону, що визначає суттєвий зв'язок між ними в процесі досягнення єдиної мети. Крім цього взаємодія їх інтересів є основоположною у досягненні пріоритетних пакетів соціальних технологій та забезпечення їх взаємозв'язку з усім процесом технологізації в його безперервному розвитку.

Зовнішніми умовами у механізмі соціального управління, яке регулює обмін управлінською діяльністю між суб'єктами, виступають особливі інтереси самих суб'єктів управлінської діяльності. Для того щоб ці інтереси служили об'єднуючим фактором здійснення управлінської діяльності, необхідно, щоб відносини між суб'єктами цієї діяльності щодо виконання загальних управлінських функцій набули статусу взаємного соціального впливу, тобто взаємодії особливих інтересів організації та підлеглого державного службовця.

Взаємний вплив інтересів сторін управлінських відносин створює необхідні умови, що обмежують особливі інтереси суб'єктів управлінської діяльності межами, заданими єдиною метою. Відхилення від суспільно необхідних

цілей в управлінській діяльності одного із суб'єктів до протиріччя з інтересами іншого суб'єкта управлінської діяльності ставить сторони управлінських відносин у стан протидії [1, с. 60 — 61].

Саме тому стає очевидним, що ефективне управління кар'єрою можливе лише за умови конструктивної взаємодії організації/керівництва та підлеглого службовця на основі чіткого усвідомлення ними своїх особливих інтересів, зокрема:

- організація має здійснювати адекватний зворотний зв'язок, який забезпечить формування самооцінки підлеглих співробітників, створить мотивацію до професійного самовдосконалення; організувати справедливе та об'єктивне оцінювання професійних результатів кожного службовця; враховувати інтереси співробітника відповідно до його кар'єрного плану;
- підлеглий державний службовець має глибоко усвідомлювати свій життєвий план, враховуючи всі аспекти не лише своїх професійних інтересів та цінностей, а й життєвих ситуацій та обставин; бути готовим до додаткових зусиль та мобілізації, сил пов'язаних з професійним самовдосконаленням та професійною підготовкою; бути максимально ініціативним, відповідальним, ефективним на посаді, яку обіймає. При цьому надзвичайно важливим є уміння встановлювати конструктивні відносини з керівництвом та колегами і завоювати авторитет як професіонала, так і особистості.

## ВИСНОВКИ

1. Ключовим моментом управління кар'єрою має стати її розуміння як партнерської взаємодії, що стосується співробітника та організації як системи, а також її представників — безпосередньо керівництва і служби людських ресурсів.

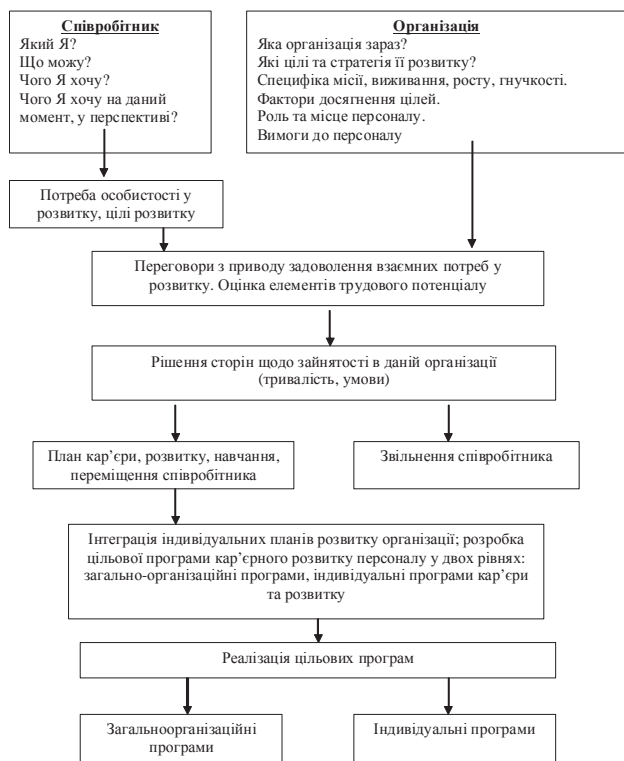
2. Партнерська взаємодія у процесі управління кар'єрою актуалізує проблему об'язкової взаємодії інтересів керівництва/організації та підлеглого службовця як суб'єктів управління.

3. Такий підхід є можливим за умови активності позицій обох соціальних партнерів, якими виступають організація та співробітники.

4. Предметом подальших наукових досліджень має стати аналіз та вивчення як позитивного, так і негативного досвіду організації й управління кар'єрою підлеглих службовців крізь призму партнерської взаємодії.

## Література:

1. Теория управления: социально-технологический подход. Энцикл. словарь / Под ред. Иванова В.Н., Патрушева В.И.; Акад. наук социал. технологий и местного самоуправления. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Муниципальный мир, 2004. — 672 с.
2. Федорова Н.В., Минченкова О.Ю. Управление персоналом организации: Учеб. пособие. — 2-е изд., перераб. / Н.В.Федорова, О.Ю.Минченкова. — М.: КНОРУС, 2005. — 416 с.
3. Управление человеческими ресурсами. — СПб.: Питер, 2002. — 750 с.
4. Спивак В.А. Развивающее управление персоналом. — СПб.: Издат. Дом "Нева", 2004. — 440 с.
5. Психология в управлении человеческими ресурсами: Учеб. пособие / Т.С.Кабаченко. — СПб.: Питер, 2003. — 400 с.



**Рис. 2. Схема факторів та процесів визначення кар'єрних перспектив співробітника**