



Віталій Миколайович ОЛУЙКО,
доктор наук з державного управління, професор,
Заслужений юрист України,
голова Хмельницького обласного територіального
відділення Антимонопольного комітету України,
vm.oluyko@gmail.com,

Роман Борисович ПРИМУШ,
кандидат наук з державного управління,
заступник голови Хмельницького обласного територіального
відділення Антимонопольного комітету України,
prymush@ukr.net

УДК

ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ОСОБИСТОСТІ СЛУЖБОВЦІВ У ПРОЦЕСІ КАР'ЄРНОГО ЗРОСТАННЯ

Наголошується на важливості розвитку персоналу, планування кар'єри та ділової активності чиновників як характерних ознак інноваційного стратегічного управління персоналом кожного органу державної влади зокрема та державної служби в цілому. Характеризується проблема самовизначення службовця, що безпосередньо впливає на рівень його самореалізації як соціальної особистості та розглядається організація управління розвитком персоналу, в якому має чітко фіксуватися саме взаємозв'язок самовизначення з потребами професіонала на державній службі та метою його професійної діяльності у сфері державного управління. Система кар'єри на державній службі розглядається як ціле; орієнтований, діалектичний, динамічний процес. При цьому відзначається низка факторів, які суттєво впливають як на вибір, так і на розвиток кар'єри. Наводиться думка про те, що врахування завдань особистості та основних факторів вибору та розвитку кар'єри у процесі комплексного аналізу кар'єрної орієнтації державного службовця є необхідним для уточнення змісту кожного її етапу. Доводиться, що кар'єроорієнтований розвиток особистості державного службовця неможливий без



врахування та використання його потенціалу. Наводиться перелік загальних принципів, відповідно до яких визначається спосіб індивідуального просування державного службовця. Зазначаються основні й обов'язкові позиції, які виділяються в сучасній структурі професійної системи кар'єри державного службовця. Окрім того, особлива увага приділена можливим векторам реалізації кар'єрного просування та напрямам мотивування державних службовців.

Ключові слова: державна служба, кар'єра, самовизначення, потенціал.

Зростання наукового інтересу до технології кар'єри зумовлюється процесами ринкових перетворень та актуалізації проблем управління (менеджменту) персоналом.

Як свідчить практика, сучасне управління персоналом орієнтоване на виживання організації шляхом використання її внутрішніх ресурсів, її кадрового потенціалу й інтелектуального потенціалу співробітників.

При цьому різниця між вимогами посад та можливостями тих, хто їх займає, досягає критичних значень, породжуючи серйозні передумови соціально-психологічних та економічних проблем. Така різниця може бути як зі знаком «плюс», так і зі знаком «мінус», коли потенціал співробітника на певній посаді не може бути задіяний.

Орган державної влади як адміністративна організація сучасного типу бере на себе зобов'язання максимально раціонально використовувати якості державних службовців та дати кожному з них шанс зробити кар'єру. Саме тому акценти на розвиток персоналу, планування кар'єри та ділову активність чиновників повинні стати характерними ознаками інноваційного стратегічного управління персоналом кожного органу державної влади зокрема та державної служби в цілому. У зв'язку з цим, кожному співробітнику повинна надаватися можливість та забезпечуватися сприяння в тому, щоб знайти свій шанс зростання та досягти успіхів у кар'єрному просуванні.

Аналіз наукової літератури з проблематики дослідження свідчить про той факт, що у 90 рр. XX ст. виникли концепції організацій, які постійно навчаються. У своїй діяльності вони спираються на принципи реалізації ресурсів особистості кожного співробітника, створюючи для нього необхідні умови з метою, перш за все, кар'єрного зростання.

При цьому необхідно зазначити, що сучасні тенденції розвитку все більше актуалізують проблему самостійного вибору професійного шляху кожним співробітником. Особливо значну роль мають такі тенденції сьогодення [1, с. 5]:

- «затухання» бюрократичних чиновницьких, авторитарних стилів лідерства;
- втрата позицій ієрархічними структурами внаслідок громіздких процедур прийняття рішень;
- скорочення середніх ланок управління;
- динаміка співробітників, їх мобільність, багатоманітність цінностей, інтересів та мотивованих структур;
- динаміка вимог до співробітників, зростання ролі мотиваційних рис, необхідність для інтуїтивного прийняття рішень;
- зростання ролі часу як обмеженого ресурсу організації.

На тлі цих тенденцій викликом часу постає планування кар'єри співробітників і передусім індивідуальне планування та управління кар'єрою.



Підґрунтям сучасної кар'єри державного службовця повинне стати його намагання досягти положення, яке дозволило б йому найбільш повно та вільно досягати своєї мети, задовольняти бажання й потреби. Це може бути прагнення до самореалізації, самовдосконалення, лідерства, визнання, високого рівня матеріальних статків, отримання цікавої роботи, впевненість у майбутньому тощо. Рух до мети пов'язаний з ефективним освоєнням середовища життєдіяльності, яке може підтримувати кар'єрну активність.

Стратегія кар'єрного зростання передбачає діяльність службовця спрямовану на оптимальне використання своїх сильних сторін та послаблення слабких сторін, які стримують розвиток кар'єри.

Такий підхід до кар'єрної стратегії вказує на те, що основна мета службовця полягає у постійному кар'єрному зростанні, яке базується на самовизначенні державного службовця та професійному розвитку.

Самовизначення службовця постає однією з найважливіших проблем сьогодення, оскільки воно безпосередньо впливає на рівень його самореалізації як соціальної істоти.

Необхідно, у зв'язку з цим, зазначити, що у філософській антропології чітко розрізняються такі прояви людини [2, с. 243]:

— *індивід* — представник біологічного роду з природними властивостями та тілесним буттям. В основі його поведінки лежить логіка задоволення індивідуальних потреб;

— *суб'єкт* — носій предметно-практичної діяльності; розпорядник душевних сил. Його поведінка визначається логікою професійної діяльності;

— *особистість* — представник суспільства, який вільно та відповідально визначає свою позицію серед інших людей. Поведінка особистості визначається ідеалом та цінностями удосконалення, що реалізуються в умовах конкретної практики діяльності;

— *індивідуальність* — унікальна, самобутня особистість, яка реалізує себе у творчій діяльності;

— *універсум* — вищий ступінь духовного розвитку людини, яка усвідомлює своє буття та місце у світі.

Проведений нами аналіз свідчить про те, що:

— *по-перше*, хоча людина має можливості до самовизначення на розвиток в усіх вищезазначених проявах, однак найчастіше вона здійснює життєве, особистісне, соціальне та професійне самовизначення. Конкретною реалізацією таких форм самовизначення є відповідно життєва, громадська, професійна кар'єри людини;

— *по-друге*, стратегічне, суб'єктивне та універсумальне самовизначення здійснюється людиною набагато рідше, хоча, на нашу думку, таке самовизначення має бути визнано стратегічним самовизначенням особистості держслужбовця.

Необхідно зазначити, що науковці роблять спроби виділити основні ознаки будь-якого самовизначення, зокрема:

— встановлення людиною своїх особливостей, рис, властивостей, можливостей, здібностей;

— вибір критеріїв, норм об'єктивного та незаангажованого оцінювання себе, «планки» для себе, точки відліку, координат на основі системи ідеалів та цінностей. Людина намагається знайти відповідь на такі запитання: «Що потрібно для соціуму?», «Що від мене очікують оточуючі мене люди?», «Що із вимог соціуму я приймаю для себе?» тощо;

— визначення вже наявних рис, які відповідають встановленим нормам, і на цій основі прийняття/неприйняття себе шляхом пошуків відповіді на запитання:



«Чи відповідаю я сьогодні цим нормам?», «Що я можу зробити нині?», «Яка на сьогодні моя особистість, її роль і значення в житті колективу?» тощо;

— передбачуваність своїх майбутніх потенційних рис, які відповідатимуть нормам завтрашнього дня, прийняття/неприйняття себе як особистості, що відповідає/не відповідає майбутнім нормам, та намагання знайти відповіді на такі запитання: «Що я можу зробити завтра?», «Яким я можу стати завтра як особистість і як професіонал?» тощо;

— побудова своїх мети, завдань, планів на близьку, середню та віддалену перспективу. Це примушує людину шукати відповіді на запитання типу: «Що я хочу і як я буду діяти для досягнення визначеної мети?», «Що мені потрібно для досягнення мети?»;

— перегляд застосовуваних людиною критеріїв та оцінок. Він відбувається внаслідок зміни системи суспільних цінностей та менталітету. Наслідком такої трансформації є вибір людиною різних цінностей на різних етапах свого життєвого та професійного розвитку;

— переосмислення власного самовизначення, внаслідок якого відбувається нове приймання/неприймання людиною самої себе. Причому необхідно зазначити, що властивістю цього процесу є циклічність. Проявами такого інтенсивного переосмислення є зміна системи цінностей (внутрішній прояв) та зміна професії, кола знайомств, способу життя, релігійних установок тощо (зовнішні прояви).

Очевидно, що процес самовизначення триває в людини все життя, оскільки людині властиво все життя шукати відповіді на основні запитання типу: «Хто я є?», «Навіщо я живу?», «У чому полягає моє покликання?», «Яких висот (особистісних, професійних, суспільних) я можу досягнути?», «Яким чином я можу допомогти своїм близьким?» тощо.

У зв'язку з цим, доречно зазначити, що самовизначення людини, складаючи єдину смислову систему узагальнених уявлень про світ та про себе у ньому, жодним чином не слід ототожнювати із самоусвідомленням.

Необхідність такого смислового розмежування пояснюється тим, що людина може чітко усвідомлювати себе і, тим не менше, не піднятися до рівня необхідної співвіднесеності того, що вона може, і того, що від неї вимагається. Іншими словами, усвідомлюючи себе, людина може, не зробити жодних корисних для неї висновків.

Потреба людини у самовизначенні до розвитку залежить, передусім, від таких чинників, як: якісні характеристики зовнішнього та внутрішнього (організаційного) середовища; система суспільних та організаційних відносин; зрілість її особистості та мотивації; система сповідуваних нею цінностей.

Процес самовизначення передбачає наявність у людини розвинених здібностей до самоаналізу та володіння прийомами включення себе у загальний соціальний контекст на рівні колективу та організації в цілому.

Ми вважаємо, що в процесі кар'єрного зростання різні види самовизначення державного службовця взаємодіють між собою, тому ми вважаємо самовизначення багатограним та складним процесом розвитку особистості службовців.

Однак найчастіше, на нашу думку, всі види самовизначень розгортаються одночасно у часовій системі координат, чергуючись при цьому місцями та характеризуючись причинно-наслідковим зв'язком. Причому життєве самовизначення відіграє роль визначального для всіх інших елементів, служачи разом з тим основою для інших видів. Беручи початок з першого дня земного життя людини, воно сприяє виконанню нею свого призначення.



Таке теоретичне усвідомлення є особливо важливим для практичної діяльності державного службовця, зокрема для організації управління розвитком персоналу, у якому має чітко фіксуватися саме взаємозв'язок самовизначення з потребами професіонала на державній службі та метою його професійної діяльності у сфері державного управління.

У зв'язку з таким підходом, поділяючи думку науковців про визначальну роль потреб, ми вважаємо за доцільне подати словникове визначення цього слова. Так, в енциклопедичному словнику з теорії управління виокремлено кілька значень поняття «потреба», зокрема: це нужда в чомусь об'єктивно необхідному для підтримки життєдіяльності та розвитку організму, особистості й соціальної групи; спрямованість на здійснення певних дій для підтримки життєдіяльності; глибинні неусвідомлені установки людини на самозбереження та забезпечення власної біологічної та соціальної цілісності; основні вирішальні сили активності індивіда у взаємодії з навколишнім світом; стан індивіда, спричинений нуждою в об'єктах, необхідних для його існування та розвитку, які є джерелом його активності [3, с. 32].

Функціональний підхід до потреб дозволяє охарактеризувати їх як джерело активності особистісно-професійних завдань, тобто самовизначення. Сутнісне розуміння потреб актуалізує таку їх властивість як відігравати роль мотивації до дії, спонукаючи в людині стан устремління [3, с. 321; 4, с. 55].

З поняттям «потреби» тісно пов'язані кілька інших термінів, визначення яких необхідно також подати [3, с. 32]:

— *спонукання*. Будучи відчуттям браку чогось такого, що має певну спрямованість, воно виступає поведінковий прояв потреби та концентрується на досягненні мети. Досягнення мети автоматично означає, що потреба людини задоволена повністю, частково чи й незадоволена;

— *мотив*. Переважно це усвідомлене внутрішнє спонукання особистості до певної поведінки, спрямованої на задоволення потреб;

— *потяг* є тимчасовим психічним станом, який виражає неусвідомлену чи недостатньо усвідомлену потребу людини;

— *бажання*. Це думка про можливість володіти чимось чи здійснити щось, яка відображає потребу. При цьому бажання як мотив діяльності характеризується достатньо чіткою усвідомленістю потреби.

Графічно відобразити основні поняття доцільно так (рис. 1). Науковці розглядають самовизначення як особистісне новоутворення, основний мотиваційний комплекс, співставлення людиною своїх характеристик з ціннісними шкалами, проекція усвідомлюваних нею своїх рис на наявний у неї внутрішній еталон, ціннісний процес мотивоцілеутворення, рефлексивний процес власних цінностей через осмислення та визначення сучасної сутності професійної діяльності [4, с. 43].

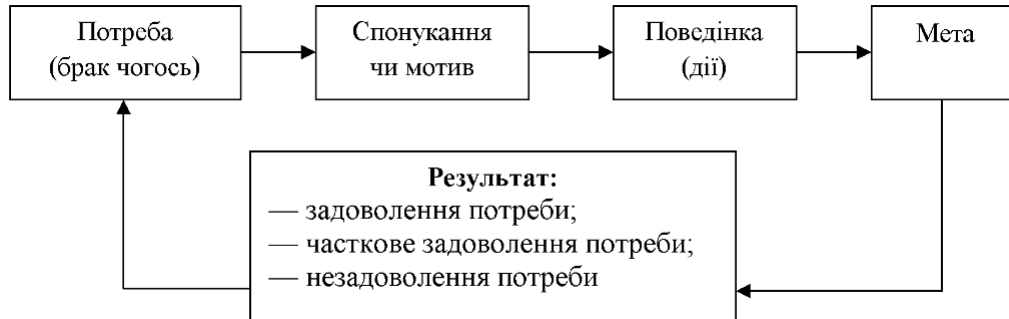


Рис. 1. Функціональний підхід до потреб

Розглядаючи самовизначення державних службовців, особливу увагу необхідно звернути на окремі поняття: здатність службовця до усвідомленого, вільного вибору; готовність до вибору у складній ситуації; особистість як суб'єкт, що може самостійно ставити мету та досягати її через виконання конкретних дій; тощо.

Як свідчить проведений аналіз, теоретичному осмисленню проблем самовизначення притаманна багатогранність, що проявляється в різноманітності наукових підходів. Так, на думку О. С. Анісімова, людина як біологічна істота підкоряється законам виживання, самореалізації потреб, сфокусованих виключно на неї та на власний організм. Соціалізація людини надає соціального змісту потребам людини та способам їх задоволення. Саме тому, якщо самозбереження є рущійним критерієм «натурального світу», то самозбереження у «соціокультурному» світі обумовлюється збереженням цього світу, що певним чином є протистоянням самобуттю природної людини [5, с. 123].

І. М. Румянцев переконаний, що властивостями самовизначення є не лише усвідомлення індивідом набору своїх внутрішніх елементів, а саме: «хочу», «можу», «є», «вимагають», — а й їх співвіднесеність з усвідомленням такого ж набору суспільства, в якому живе людина [6, с. 123].

С. Л. Рубінштейн вважає, що людина здійснює свої вчинки під впливом певних мотивів, тобто спонукань, усвідомлених, оцінених та прийнятих нею за основу ідеального підґрунтя та виправдання своєї поведінки [7, с. 266]. При цьому науковець акцентує увагу на тому, що, виконуючи певну справу, людина може вбачати свою мету не в тому, щоб зробити саме цю справу, а в тому, щоб через неї проявити себе чи виконати суспільний обов'язок [8, с. 167].

Соціалізацію, суттєве індивідуальне відображення суспільних відносин, перетворення їх у власне індивідуальне надбання Д. А. Леонтьєв подає як основну передумову індивідуальності особистості та її самовизначення [9, с. 592].

К. А. Абульханова-Славська зазначає, що, виконуючи завдання, які ставить соціальна дійсність, людина одночасно з цим вирішує низку внутрішніх протиріч, породжених неспівпадінням індивідуальних можливостей, критеріїв з вимогами суспільства. Саме в цьому процесі стає очевидним, наскільки особистість є суб'єктом своєї життєдіяльності і наскільки саме від неї залежить її професійна діяльність [10, с. 128].

Крім цього, науковець зазначає, що самовизначення індивіда як суб'єкта життєдіяльності передбачає зовсім не заперечення, а навпаки, визнання суспільної детермінації та індивідуальних форм її реалізації. Ось чому самовизначення індивіда пов'язується не лише з протистоянням суспільній необхідності, а й з активністю/



пасивністю реалізації людиною суспільної детермінації, що є індивідуальним способом суспільного буття [11, с. 269].

М. Р. Гінзбург зазначає, що особистісне самовизначення задає особистісно-значиму орієнтацію на досягнення певного рівня в системі соціальних відносин, вимог, що висуваються перед людиною, зумовлюючи, тим самим, її соціальне самовизначення.

На основі соціального самовизначення напрацьовуються конкретні вимоги до певної професійної сфери, здійснюється за комплексного врахування впливу численних факторів професійне самовизначення людини як професіонала. Причому особистісне самовизначення людини в кожний період життя є відправною точкою для оновлення визначення професіоналізму в цілому. При цьому, на думку цього вченого, особистісне самовизначення є основою власного розвитку [12, с. 404–406].

Науковці слушно виділяють кілька напрямів та типів самовизначення. На нашу думку, особливо важливим для сучасної вітчизняної державної служби є самовизначення керівника у контексті «підтримання свого професійного рівня → розвиток свого професійного рівня». При цьому важливим є врахування низки складових, а саме [4, с. 41]:

— *властивість самовизначення*, якою є мотиваційна установка на підтримання керівником рівня своєї професійної майстерності. Саме вона визначає налаштованість управлінця на управлінську працю в стабільних умовах, на вирішення типових управлінських завдань, на підтримання належної професійної «форми». При цьому керівник є суб'єктивно самодостатнім, і за умови вагомих труднощів, які проблематизують його актуальні здібності, як правило, він шукає і знаходить їх зовнішні прояви;

— *самовизначення*, що характеризується також моральною установкою керівника на його професійне зростання. Керівник здатний вирішувати складні завдання, він готовий до виконання проблемних, ризикованих завдань у нових умовах роботи. Разом з тим, він усвідомлює недоліки своєї професійної майстерності і внаслідок цього намагається вийти на новий рівень вирішення завдань та проблем за рахунок формування в собі нових функціонально значимих здібностей.

Як свідчить аналіз, надзвичайно актуальним є самовизначення керівника у процесі розвитку персоналу, пов'язане з використанням цінностей як духовно значимих властивостей професійної діяльності колективу державних службовців. Особливо важливими серед них є [4, с. 42–43]:

— спрямованість керівника на задоволення індивідуальних потреб та особистих інтересів;

— схильність до досягнення узгоджених завдаь та реалізації узгоджених способів;

— установка на використання узагальнених способів та прагнення до досягнення мети, визначеної на значну часову перспективу;

— спрямованість на використання у своїй діяльності методів, підходів та методик, що допомагають надати більшої організованості професійній діяльності;

— спрямованість на використання ідеалів та цінностей діяльності, що є найвищим типом самовизначення.

Ми вважаємо, що поняття «самовизначення» повинно набути офіційного застосування на державній службі:

— по-перше, для сучасного розуміння поняття «кар'єра». Як свідчить визначення в енциклопедичному словнику з теорії управління, кар'єра розуміється як досягнення максимальної досконалості у професійній діяльності (межа професійного зростання) та максимальної досконалості у сфері суспільної діяльності



(межа соціального зростання), результат взаємодії суб'єктивного (творчий потенціал) та об'єктивного фактора [13, с. 154–155];

— по-друге, для розмежування широкого та вузького значення професійної кар'єри на державній службі:

а) поняття «кар'єра» в широкому значенні — це просування, зростання, етапи сходження людини до вершини професіоналізму в діяльності, перехід від одних рівнів та етапів до інших, процес професіоналізації із урахуванням складових елементів: вибір професії → оволодіння професією → зміцнення професійних позицій → оволодіння майстерністю → досягнення рівня творчості у професійній діяльності.

У такому розумінні кар'єра співзвучна траєкторії руху чиновника до професійних вершин, до «акме» професіоналізму. Кар'єра в такому значенні характеризується динамікою соціально-економічного положення, статусно-рольових характеристик, форм соціальної активності особистості. Результатом розуміння кар'єри в широкому розумінні є досягнення людиною високого рівня професіоналізму та визнаного професійного статусу;

б) поняття кар'єри у вузькому значенні — це посадове просування. Пріоритетами у зв'язку з цим є оволодіння рівнями професіоналізму та досягнення певного соціального статусу у професійній діяльності, обіймання певних посад. Кар'єра в цьому значенні пов'язується з динамікою положення та активністю особистості в процесі трудової діяльності.

Ми відстоюємо думку про те, що комплексний аналіз етапів кар'єрного просування державного службовця є необхідним, по-перше, для уточнення змісту посадового переходу, властивого кожній стадії професійної кар'єри; по-друге, для виокремлення мети планування кар'єри на кожному конкретному її етапі.

У зв'язку з цим, ми вважаємо, що система кар'єри на державній службі повинно визначатися як ціле; орієнтований діалектичний, динамічний процес. Саме ця сутнісна властивість кар'єри, на нашу думку, означає її подальше професійне розгортання, що реалізується на відповідних кар'єрних етапах.

При цьому необхідно брати до уваги вплив низки факторів, які суттєво впливають як на вибір, так і на розвиток кар'єри.

Врахування мети особистості й основних факторів вибору та розвитку кар'єри у процесі комплексного аналізу кар'єрної орієнтації державного службовця є необхідним для уточнення змісту кожного її етапу.

Так, на стадії підготовки модель поведінки держслужбовця формується під безпосереднім впливом його мети та ціннісних орієнтацій. Саме тому на цій стадії обов'язковим є вирішення таких конкретних завдань, як: очікування кандидатів вакантної посади, формування особистої налаштованості на введення в посаду, оцінка нової соціальної ролі, підбір та аналіз інформації про структуру організації та стереотипи роботи попередників, підготовка до першої зустрічі з майбутнім колективом.

Стадія вступу на посаду відрізняється важливими емоційними переживаннями, пов'язаними із зіткненням запланованих особистістю очікувань з реаліями внутрішньоорганізаційної діяльності. Найчастіше для прийнятого на посаду держслужбовця такий перехід є фактором фрустрації.

Стадія адаптації службовця на посаді характеризується налагодженням новоприйнятим спеціалістом взаємодії з колективом. При цьому він відпрацьовує стратегії власної організаційної поведінки у складних ситуаціях та діє з позиції більшої особистої впевненості та професійної компетентності.



Стадія стабілізації традиційно вважається найскладнішою, оскільки на ній у новоприйнятого на вакантну посаду державного службовця виникає відчуття, що всі проблеми вже вирішені та принципових труднощів не існує.

Однак практика свідчить, що це відчуття не завжди відповідає реальному стану справ в організації. Крім цього, заспокоєність заважає службовцю бути постійно готовим до несподіванок та змін, які є основними перешкодами у процесі саморозвитку та самовдосконалення особистості державного службовця.

Підкреслюючи важливість цієї стадії, науковці акцентують увагу на необхідності психологічної та інформаційної підтримки спеціаліста у цей період. Так, А. А. Щеколдіна, спираючись на емпіричне дослідження феномену посадового переходу, вважає, що найважливішим кроком службовця, який вступає на посаду, з метою оптимізації процесу переходу, є запит детальної інформації про мету, завдання, функціональні обов'язки, передбачені новою посадою; обговорення очікувань від майбутньої роботи; продумування стратегії поведінки та шляхів вирішення поставлених завдань; відпрацювання системи зворотного зв'язку; постійне підбиття підсумків власної роботи, пов'язаної із розробкою дієвої схеми самоаналізу. Особливого значення набуває, у зв'язку з цим, зняття напруженості в колективі шляхом, по-перше, представлення керівництвом службовця, що вступає на посаду; по-друге, обґрунтування зробленого вибору [14, с. 7].

Таким чином, ми вважаємо, що допомога (психологічна, організаційна, особиста тощо), яка повинна надаватися державному службовцю на етапах його посадового переходу, зобов'язана сприяти як гуманізації цього процесу, так і удосконаленню показників роботи підрозділу, де працює на посаді новоприйнятий професіонал.

Планування та розвиток кар'єри державного службовця передбачає психологічне забезпечення цих процесів, що складає комплекс заходів, які вимагають здійснення таких операцій, як [15, с. 24–25]:

- поєднання концепції внутрішньоорганізаційного руху кадрів з концепцією професіоналізації особистості;
- розробка загального плану внутрішньоорганізаційного переміщення персоналу на основі даних про те, що оптимальний термін перебування керівників організації на своїй посаді розцінюється експертами у межах десяти років, доцільний вік вступу на посаду (45–50 років); період входження в посаду (адаптація) — 1,5–3 роки;
- розроблення моделі кар'єри для різних категорій державних службовців та різних посад;
- розроблення моделі вимог, що висуваються до професіоналів конкретними посадами, особливо щодо резерву на керівні посади;
- розроблення варіантів підвищення кваліфікацій для кар'єри конкретного державного службовця;
- формування банку діагностичних методик та процедур, спрямованих на виявлення системи життєвих цінностей співробітників, їх індивідуально-психологічних та особистісних рис з метою попереднього прогнозування професійної успішності службовця;
- розробка методичних матеріалів на допомогу співробітникам організації, що містять необхідну інформацію щодо психологічних засад проектування кар'єри;
- психологічне консультування з питань проектування і розвитку кар'єри;
- психологічне консультування щодо посадових переходів співробітників;
- психологічна експертиза не лише конкретних проектів посадових переміщень та призначень, а й нормативних документів з цих питань;



— методичні рекомендації щодо проведення психологічної експертизи у сфері проектування кар'єри.

Ми вважаємо, що кар'єроорієнтований розвиток особистості державного службовця неможливий без врахування та використання його потенціалу. Потенціал у дослідженні розуміється як закладені потенції, схильність до ефективного виконання тих чи інших функцій за наявності сприятливих умов, коли здібності та задатки можуть розвинутиися до рівня умінь та навичок [16, с. 181].

Необхідно зазначити, що елементи трудового потенціалу пов'язані між собою. Саме тому важливою властивістю є готовність та вміння службовця оцінювати елементи свого потенціалу та роль організації в його розвитку (табл. 1) [16, с. 185–186]:

Таблиця 1

Елементи потенціалу та їх вимірювачі

Найменування елемента потенціалу	Вимірювач, показник, спосіб оцінки на рівні індивіду	Вимірювач внеску організації у розвиток потенціалу
1. Психофізіологічний потенціал (здоров'я, працездатність)	Кількість пропущених через хворобу днів. Кількість виконаної роботи. Суб'єктивне відчуття	Затрати на підтримання здоров'я співробітників і думка працівників
2. Професійно-кваліфікаційний потенціал	Структура персоналу за рівнем освіти, за стажем роботи	Затрати на навчання та думки працівників
3. Морально-мотиваційний потенціал	Наявність скарг, пліток, оцінка психологічного клімату, показники ставлення до праці, конфліктність / неконфліктність	Політика у сфері персоналу та факти її реалізації
4. Творчий потенціал	Кількість інновацій на одного співробітника і % впроваджених, економічні результати від впровадження	Стимулювання творчості, ставлення до новаторів
5. Комунікативний потенціал	Уміння спілкуватися, думка оточуючих, ефективність переговорів та презентацій, що проводяться	Застосування методів колективного вирішення проблем, програм щодо зміцнення горизонтальних та вертикальних комунікацій, ефективність зворотного зв'язку, підтримуючі комунікації
6. Лідерський потенціал	Позиція, статус у групі, авторитет, вплив	Делегування прав та повноважень
7. Асертивність	Суб'єктивна оцінка, думка оточуючих	Делегування прав та повноважень



Продовження табл. 1

8. Адміністративний потенціал	Середня кількість корисних зовнішніх зв'язків співробітника	Звернення до співробітників у випадку підбору персоналу, отримання інформації
9. Гнучкість	Кількість працівників, які опанували суміжні спеціальності, у порівнянні з загальною кількістю співробітників; кількість працівників, що використовують гнучкі графіки	Стимулювання підвищення кваліфікації та її розширення, гнучкого використання часу, мобільності
10. Розвиток	Відповідність рис стратегічним потребам організації	Програми та стимули розвитку персоналу

Дані табл. 1 підтверджують тезу про те, що кар'єра є стратегічною за своєю суттю, оскільки її смисл полягає у просуванні людини в майбутнє. Саме тому ми поділяємо думку науковців, які суть кар'єрної стратегії вбачають в організації кар'єри таким чином, щоб сам спосіб просування державного службовця забезпечував оптимальне використання рушійних механізмів та послаблював дію будь-яких факторів стримування та опору.

У зв'язку з таким розумінням, стратегічною метою є забезпечення стійкості кар'єрного процесу на державній службі. Для досягнення цієї мети спосіб індивідуального просування державного службовця повинен організовуватися відповідно до низки загальних принципів [17, с. 24–28].

Принцип безперервності, який проявляється у тому, що жодне із досягнутих завдань в кар'єрі не може визнаватися остаточним чи служити приводом для зупинення «кар'єрного маршруту». Відповідність статусу має підтверджуватися процесом його освоєння та реалізацією соціальних чи службових очікувань та вимог.

У процесі розвитку способу службової діяльності на державній службі накопичуються зміни, які, перевищуючи певну межу, призводять до підвищення статусу як посадового, так і рольового, а отже, і соціального.

Як свідчить практика, іноді просування може уповільнюватися чи й перериватися. Причинами таких процесів можуть бути труднощі кризового характеру, для подолання яких у державного службовця як суб'єкта кар'єрного процесу може виявитися недостатньо наявних ресурсів.

З метою недопущення таких ситуацій службовець зобов'язаний завчасно створювати ресурсний резерв, яким можуть бути розширення джерел інформації, додаткові знання, посилення соціальних зв'язків, зміцнення психологічної стійкості та витривалості, здоров'я тощо.

Принцип осмисленості. Будь-яка кар'єрна дія повинна бути доцільною та здійснюватися відповідно до індивідуальної мети. Знання мети та особливостей руху забезпечує оптимальність вибору маршруту й тактики його проходження. Вибір мети передбачає результат, який можна прорахувати порівнявши з досягненнями інших співробітників та використавши як початковий для подальшого цілепокладання.



Важливо при цьому брати до уваги той факт, що здійснювана державним службовцем діяльність повинне бути соціально продуктивною, оскільки саме тоді просування буде підтримуватися середовищем. У зв'язку з цим, важливою умовою службової кар'єри державного службовця є знаходження та суміщення смислу особистого життя, смислу служби та соціальних процесів.

Принцип співвимірюваності. Швидкість професійного просування повинна поєднуватися із загальним особистісним розвитком. Разом з тим успішність кар'єрного розвитку актуалізує проблему лідерства, суть якого полягає не лише у високій швидкості індивідуального просування службовця, а й у його готовності та здатності залучати до кар'єрного просування інших членів колективу.

Принцип маневрування, який полягає в тому, що рух «кар'єрним маршрутом» на «високій швидкості» і лише «прямо» неминуче спричинює руйнівні, у тому числі й катастрофічні зіткнення.

Саме тому кар'єрний маневр передбачає:

- пом'якшення сили зіткнення за рахунок компромісу;
- «просування вперед» на небезпечній ділянці схильного до ризику суперника й очікувальне прямування за ним;
- «обхід перешкод» без суттєвої зміни маршруту;
- знання «об'їзних» шляхів та їх використання з поверненням на основну лінію руху;
- рух «зигзагом» на занадто крутому підйомі;
- вихід на інший службовий «маршрут».

Принцип економічності, який полягає в умінні розподіляти сили та співвідносити свої кар'єрні устремління з реальними можливостями.

Принцип помітності. Необхідно, щоб людина, яка дотримується зазначених принципів, була поміченою. Це потрібно, перш за все, для розширення її кар'єрного поля.

Наведені принципи кар'єрної стратегії за умови застосування їх на окремих ділянках просування є одночасно принципами службової тактики. Цей варіант стратегії є «тактикою вибору тактик» [18, с. 125].

Причому кар'єрна тактика завжди є стратегічно орієнтованою, адже без визначеної тактики неможлива реалізація стратегії. Тактика є мистецтвом можливого в поточній реалізації стратегічного замислу.

Внаслідок проведеного аналізу теоретичних засад кар'єри вітчизняного державного службовця ми поділяємо думку науковців, які в сучасній структурі професійної системи кар'єри державного службовця виділяють такі основні й обов'язкові позиції [1, с. 100]:

1. *Простір переміщень,* який залежить від організаційних структур, штатного розкладу та форм кар'єри на державній службі.

2. *Причини чи підґрунтя для переміщень.* Мова йде про можливості заповнення вакансій, що з'являються у процесі вивільнення посад.

3. *Напрями переміщень.* Основними вважаються такі: вертикальне, горизонтальне (ротація) та особлива форма — горизонтальне переміщення у перспективну проектно-аналітичну групу.

4. *Профілі переміщень.* Їхня поява пояснюється наявністю характерних результатів займаної посади, які тривалий час залишаються незмінними. Це може бути усвідомленим рішенням і визначатися як особливий шлях кар'єри. При цьому кар'єра визначається лише рівнем ієрархічної позиції. Це варіант вертикального переміщення із збереженням профілю обов'язків.

5. *Частота переміщень,* або швидкість просування, яка визначається часом перебування співробітників на своїх посадах та залежить, перш за все, від бар'єрів,



які існують між рівнями ієрархії, а також від функціональних розмежувань між подібними сферами робіт.

6. *Рівень активності організації щодо питань кар'єрного просування співробітників.* Він означає одночасно сукупність заходів, які проводяться організацією для активізації усіх основних характеристик кар'єри як однієї з систем розвитку співробітників. При цьому важливо брати до уваги той факт, що цей рівень залежить від правового регулювання, динаміки внутрішньоорганізаційних процесів та змін.

Як свідчить аналіз, з метою систематизації «портфелю ресурсів» особистості для потенційного кар'єрного переміщення використовується один з підходів, розроблений у результаті опитування 55 управлінців, які знаходилися на різних етапах кар'єри, за допомогою критеріїв результативності та потенціалу розвитку (табл. 2) [1, с. 101]:

Таблиця 2

Портфель ресурсів (*Human Resources Portfolio*)

Результативність	Потенціал розвитку	
	низький	високий
Висока	«Виконавці робіт»	«Керівні сили»
Низька	«Попутники»	«Любителі задавати запитання»

Як свідчать дані табл. 2, «сили» зобов'язані займати відповідальні посади, які передбачають свободу дій та реальні шанси на успіх.

«Любителі задавати запитання» можуть використовуватися для виявлення проблем організації та для її розвитку.

«Виконавці робіт» є незамінними, хоча вони також передбачають певну перспективу кар'єрного розвитку на посаді.

«Попутникам» властива неефективність виконання завдань, хоча вони уміло маскуються під ефективних виконавців, імітуючи для цього зайнятість та високу результативність. У випадку, коли кількість «попутників» досягає критичної маси, в організації починаються серйозні конфлікти.

Аналіз табл. 2 дозволяє державному службовцю осмислити власний «портфель ресурсів» та розібратися у своїй кар'єрній ситуації. У випадку активізації кар'єрного просування держслужбовця воно є власним цільовим рішенням, тобто результатом індивідуального планування кар'єри.

За умови негативного ставлення організації до посадового просування службовець, володіючи достатньою активністю, шукає способи реалізації своїх кар'єрних завдань за межами організації або ж спрямовує свою енергію на зміну ситуації в організації.

Тим самим, очевидним є той факт, що державний службовець, досягнувши меж власного потенціалу в кар'єрному розвитку, спрямовує свою енергію на пошук ситуації, за якої може бути використаною решта його потенціалу щодо розвитку.

Стратегічний потенціал кар'єрних можливостей людини й державного службовця, зокрема, залежить від низки як об'єктивних, так і суб'єктивних факторів. Ними, наприклад, є владні відносини та службове оточення, здібності та рівень освіти, професійна підготовка та знання, вік і стан здоров'я тощо.

На думку О. А. Долгорукової, найважливішим елементом у ресурсній характеристиці кар'єрних можливостей особистості державного службовця є наявність у неї власних стратегічних життєвих орієнтирів. Їхня пріоритетність



пояснюється тим, що вони дозволяють їй вибудувати своє життя відповідно до тих замислів та планів, які вимагають своєї реалізації на практиці.

У такому трактуванні стратегія життя розглядається як здатність людини організувати своє життя таким чином, щоб ділова кар'єра стала його органічною частиною та знайшла відображення в раціональному конструюванні особистої кар'єри як усвідомленої практики професійного розгортання [19, с. 24].

Такий підхід також є свідченням багатомірності значення поняття «кар'єра», оскільки в ній можна чітко виділити п'ять можливих векторів реалізації кар'єрного просування [19, с. 24–27]:

Вертикальний вектор кар'єри — це підіймання на вищий ступінь структурної ієрархії внаслідок підвищення в посаді, супроводжуване збільшенням заробітної плати.

Саме цей вектор визначає сутність ділової кар'єри державного службовця, оскільки він передбачає, що пропонуване підвищення по службі відповідає рівню реального професіоналізму й майстерності державного службовця та не викликає в нього так званого «морального гальмування».

Однак практика свідчить, що постійна відмова деяких службовців від підвищення по службі, незважаючи на їх високий професіоналізм, призводить до перетворення їх на своєрідних «сірих кардиналів». Причому впливаючи на прийняття управлінських рішень у колективі, вони не беруть на себе відповідальності за них.

Аналіз цього вектора розвитку кар'єри свідчить, що важливою проблемою є відмова у підвищенні по службі державному службовцю, професіоналізм якого постійно зростає.

Горизонтальний вектор кар'єри, тобто переміщення держслужбовця в іншу функціональну сферу діяльності виконання ним формально не закріплених в організаційній структурі обов'язків, розширення / ускладнення завдань на попередній посаді.

Цей вектор передбачає не вертикальне, а горизонтальне переміщення. Саме тому необхідно зазначити, що зростання службовця відбувається не в службовій ієрархії.

Такий вектор кар'єри притаманний співробітникам, які підтримують постійну здатність та готовність до самоосвіти та готові нести особисту відповідальність за своє духовне вдосконалення. При цьому свідомо вибраний, цей вектор сприяє систематичній роботі службовця з власними цінностями:

Центробіжний вектор кар'єри передбачає зростання неформальної («невидимої») влади службовця та його просування до «серцевини» організації.

Паралельний вектор кар'єри свідчить про те, що йдеться про роботу людини в кількох організаціях одночасно для задоволення потреб вищого порядку.

Доречно зазначити, що запропонований П. Друкером термін «паралельна кар'єра» передбачає, що людина повністю осягнула свою основну роботу або ж попередня робота не приносить їй інтересу та задоволення, не створюючи можливостей для реалізації творчих здібностей та максимальної об'єктивації особистісного потенціалу.

Низхідний вектор кар'єри розглядається як повноцінна альтернатива «безкінечній гонці» у професійній діяльності.

Очевидно, що стратегічне управління кар'єрою повинна передбачати обов'язковість врахування таких елементів:

- чітке визначення життєвої мети;
- постійна робота з власними цінностями;



— особиста відповідальність при визначенні векторів кар'єри на кожному життєвому етапі.

Проведений нами аналіз свідчить, що зарубіжні вчені, досліджуючи фази професійно-орієнтованого розвитку особистості державного службовця, визначають основні компоненти формування їх кар'єрних можливостей [20, с. 189]:

— підтримка співробітника на етапах прийняття відповідальних рішень;
— довготривалість особистісно-професійної еволюції впродовж усього професійного життя на державній службі. Така еволюція заміняє короткотермінові стадії розвитку особистості;

— контроль за індивідуальним життєвим циклом співробітника;
— орієнтація на співробітника як на особистість, незалежно від його ролі та завдань в органі державної влади як адміністративній організації та соціальній мікросистемі.

При цьому важливим є усвідомлення того факту, що роль співробітника залежить не стільки від глобальних завдань, скільки від рівня його розвитку як особистості. М. П. Беяцький запропонував представити такий розвиток низкою дієслів, що відповідають його складовим та його адекватному сприйняттю [1, с. 190]:

могти	→	кваліфікація;
бажати	→	мотивація;
сміти	→	соціалізація;
зробити	→	реалізація.

Мотивація означає готовність державного службовця діяти (дієслово бажати), хоча відмінність його особистих інтересів та інтересів організації лежить в основі рівнозначності поняття «мотивація». Так, з точки зору керівництва мотивація вважається елементом здійснюваного керівником переконання та керівництва до дії.

Для чиновника мотивація постає, перш за все, складовою, яка безпосередньо пов'язана з його головними цінностями та власною позицією, заснованою на цих цінностях.

Ми розуміємо мотивацію як:

а) сукупність процесів, які спонукають, направляють, підтримують поведінку державного службовця у напрямі досягнення поставленої мети;

б) процес спонукання чиновника до певної діяльності за допомогою внутрішніх та зовнішніх факторів. Необхідно зазначити, що центральне місце в теорії мотивації та її розумінні має поняття «мотив», що визначається нами як переважно усвідомлене внутрішнє спонукання/намір особистості до певної поведінки, спрямованої на задоволення потреб;

в) процес задоволення державним службовцем своїх потреб та очікувань у професійній діяльності на державній службі. Він здійснюється внаслідок реалізації власної мети, узгодженої із метою та завданнями організації та одночасно з цим як комплекс заходів, що застосовуються суб'єктом управління для підвищення ефективності діяльності кожного підлеглого службовця та колективу в цілому.

Необхідно пам'ятати при цьому, що в межах загальної соціальної мотивації доцільно, на нашу думку, виділити чотири напрями мотивування державних службовців:

— **Традиційна мотивація.** Вона є найдавнішою, оскільки головним соціальним інститутом у ній є сім'я; мотивування способом життя, авторитетом та прикладом референтних (знакових) людей — батьків, близьких родичів.

— **Етична мотивація.** Її головним соціально-психологічним механізмом є переконання, авторитет, приклад. Як і в традиційній мотивації, прикладом є референтне коло, перш за все, батьки. Однак, на відміну від традиційної мотивації,



за якої головним механізмом є спосіб життя «я — як батьки», в етичній мотивації головне — життєвий статус державного службовця як людини-професіонала. У такій мотивації вагомої значимості набуває моральний авторитет праці. Однак етична мотивація є соціально вразливою, оскільки руйнується в умовах, коли в суспільстві відбуваються негативні соціальні процеси.

— **Репресивна мотивація.** Мотивація «почуттям провини», «феномен нав'язаної суб'єктивності». Часто ця мотивація є наслідком етичної, особливо коли вона не пов'язана з досягнутою матеріальною винагородою за роботу.

— **Професійна мотивація.** У ній професійна творчість — пріоритетний, стратегічний шлях розвитку мотивації праці й діяльності в цілому. У центрі цієї мотивації — прагнення особистості представити світу своє Я в силовому колі професійної діяльності та її результати. При цьому задовольнити свої матеріальні, соціальні й духовні потреби, реалізувати базові життєві цінності. Саме у межах цього виду мотивації повинна формуватися, організовуватися та проводитися робота з персоналом на державній службі.

Ми поділяємо думку П. В. Журавльова про необхідність виділення таких груп мотивів у професійній діяльності на державній службі [21, с. 68–70]:

— широка соціальна мотивація, тобто орієнтація на інтереси суспільства, розуміння значимості, важливості своєї щоденної діяльності як професійного служіння;

— мотивація колективу — прагнення державного службовця внести свій внесок у досягнення загальноколективної та загальноорганізаційної мети;

— мотивація аффіліації як бажання державного службовця належати до конкретного колективу співробітників-однодумців;

— процесуальна мотивація. Її проявом є інтерес до щоденної професійної діяльності на державній службі;

— мотивація самоактуалізації, яка свідчить про прагнення чиновника максимально проявити свої можливості та здібності у процесі щоденної професійної діяльності;

— матеріальна мотивація як потреба підвищення рівня власного добробуту, прагнення мати більшу зарплату тощо.

Очевидно, що керівник як суб'єкт управління зобов'язаний синтезувати всі види мотивації підлеглих державних службовців у процедурах керівної діяльності в цілому та у створенні комплексної системи мотивації персоналу зокрема.

У зв'язку з цим, великого значення нині набуває проблема визначення стратегії мотивації та факторів, які її обумовлюють, саме кадровими службами.

Це необхідно, перш за все, для підвищення рівня мотивації державних службовців і, як наслідок, удосконалення якісних характеристик не лише державної служби, а й державного управління.

Однак, складність сучасних викликів та важливість завдань, які стоять перед вітчизняною державною службою та державним управлінням, вимагають, на нашу думку, оновлення підходів до мотивації державного службовця в цілому та його кар'єрного розвитку зокрема. Це є можливим, на нашу думку, за умови визнання мотивації державного службовця складним та багатогранним процесом об'єктивного, незаангажованого, об'ґрунтованого оцінювання.

Таким чином, ми вважаємо, що кар'єроорієнтований розвиток державного службовця пов'язується, як правило, з його особистісним самовизначенням. Саме тому його доцільно визнати усвідомленим процесом набуття професіоналом готовності до виявлення та утвердження власної життєвої й професійної позиції у щоденній діяльності на державній службі.



Кожний службовець, як і персонал в цілому, має індивідуальні особливості самовизначення, які необхідно враховувати у процесі мотивації і створення умов для її подальшого розвитку на державній службі.

Саме тому аналіз самовизначення об'єктивує необхідність врахування усвідомлюваної форми ставлення службовця до своєї професійної діяльності. Соціально значиме ставлення, що ґрунтується на свідомості та самосвідомості і в межах набутої спрямованості на реалізацію у кар'єрному процесі соціальних та культурних вимог, доцільно вважати основою суб'єктивно-особистісного буття державного службовця в життєдіяльності в цілому та професійній діяльності зокрема.

Самовизначення державного службовця повинно набути значення основного механізму забезпечення його рухливості в контексті адекватного реагування на зовнішні прояви у кар'єрному розгортанні та щоденній професійній діяльності.

Список використаних джерел

1. *Беляцкий Н. П.* Менеджмент: Деловая карьера. Минск : Высш. шк., 2001. 302 с.
2. *Примуш Р. Б.* Кар'єрна орієнтація розвитку особистості державного службовця // Бюлетень моніторингу законодавства України. 2014. № 5. С. 243–245.
3. Государственная служба: теория и организация. Ростов н/Д. : Феникс, 1998. 640 с.
4. *Князев В., Бакуменко В.* Філософсько-методологічні засади державно-управлінських рішень // Вісник УАДУ. 2000. № 2. С. 41–58.
5. *Анисимов О. С.* Методология: функция, сущность, становление. М. : ЛМА, 1996. 230 с.
6. *Рубинштейн С. Л.* Бытие и сознание. М. : Изд-во Академии наук СССР, 1957. 325 с.
7. *Розенбаум Ю. А.* Формирование управленческих кадров: социально-правовые проблемы. М. : Наука, 1982. 230 с.
8. *Романов В. Л.* Прохождение государственной службы: карьерная стратегия и служебная тактика. М. : РАГС, 1997. 250 с.
9. *Лаверд Р.* Поощрение и наказание в интересах повышения производительности // Эффективность государственного управления : пер. с англ. / общ. ред. С. А. Батчикова и С. Ю. Глазьева. М. : Фонд «За экон. грамотность», Рос. экон. журн., Консалтбанкир, 1998. С. 591–604.
10. *Абульханова-Славская К. А.* Деятельность и психология личности. М. : Наука, 1980. 250 с.
11. *Абульханова К. А.* О субъекте психической деятельности. М. : Наука, 1973. 320 с.
12. *Гай М. Е.* Управление персоналом // Эффективность государственного управления : пер. с англ. / общ. ред. С. А. Батчикова и С. Ю. Глазьева. М. : Фонд «За экон. грамотность», Рос. экон. журн., Консалтбанкир, 1998. С. 403–418.
13. Теория управления: социально-технологический подход: Энциклопед. словарь / под ред. В. Н. Иванова, В. И. Патрушева ; Акад. наук соц. технологий и мест, самоупр. 3-е изд., перераб. и доп. М. : Муниципальный мир, 2004. 672 с.
14. *Швальбе Б., Швальбе Х.* Личность, карьера, успех : пер. с нем. М. : Прогресс, Прогресс-Интер, 1993. 240 с.
15. Кадровое обеспечение государственной службы / В. Г. Игнатов, В. А. Сулемов, А. И. Радченко и др. Ростов н/Д. : Изд-во РГУ, 1994. 238 с.
16. Служебная карьера / А. С. Гусева, В. А. Иглин, Б. В. Лытов и др. ; под общ. ред. Е. В. Охотского. М. : Экономика, 1998. 302 с.



17. Системи підготовки державних службовців у країнах ОЕСР. Публікації SIGMA: № 16 / укр. пер. С. В. Соколик. Дніпропетровськ : ДФ УАДУ, 1998. 42 с.
18. Психология менеджмента: Практические тесты для руководителя / Л. А. Крымская, Н. С. Гамов, Д. А. Леженко, С. А. Венедиктов. Запорожье : Аурум, 1993. 62 с.
19. Долгорукова О. А. Построение карьеры. СПб. : Питер, 2006. 96 с.
20. Ваттен Д. А., Камерон К. С. Развитие навыков менеджмента / пер. с англ. / под ред. В. А. Спивака. 5-е изд. СПб. : Нева, 2004. 672 с.
21. Європейський досвід державного управління / уклад.: О. Ю. Орель, Ю. Д. Полянський ; за заг. ред. О. Ю. Оболенського, С. В. Сьоміна, А. О. Чемериса та ін. К. : Вид-во НАДУ, 2007. 76 с.

Надійшла до редакції 12.11.2016

Олуйко В. М., Примуш Р. Б. Профессиональное развитие личности служащих в процессе карьерного роста

Подчеркивается важность развития персонала, планирования карьеры и деловой активности чиновников как характерных признаков инновационного стратегического управления персоналом каждого органа государственной власти в частности и государственной службы в целом. Характеризуется проблема самоопределения служащего, что непосредственно влияет на уровень его самореализации как личности социальной и рассматривается организация управления развитием персонала, в котором должна четко фиксироваться именно взаимосвязь самоопределения с потребностями профессионала на государственной службе и целями его профессиональной деятельности в сфере государственного управления. Система карьеры на государственной службе рассматривается как целое ориентированный, диалектический, динамический процесс. При этом отмечается ряд факторов, которые существенно влияют как на выбор, так и на развитие карьеры. Приводится мнение о том, что учет целей личности и основных факторов выбора и развития карьеры в процессе комплексного анализа карьерной ориентации государственного служащего необходимо для уточнения содержания каждого ее этапа. Приводятся аргументы, что карьероориентированное развитие личности государственного служащего невозможно без учета и использования его потенциала. Приводится перечень общих принципов, согласно которым определяется способ индивидуального продвижения государственного служащего. Указываются основные и обязательные позиции, которые выделяются в современной структуре профессиональной системы карьеры государственного служащего. Кроме того, особое внимание уделено возможным векторам реализации карьерного продвижения и направлениям мотивации государственных служащих.

Ключевые слова: государственная служба, карьера, самоопределение, потенциал.



Oluyko, V. M.; Prymush, R. B. The Professional Development of Individual Employees in the Process of Career Development

The article considers the importance of staff development, career planning and business activity of officials as characteristic features of innovative strategic HR management of every public authority in particular and the public service in general.

Authors characterize servant's self-determination problem that directly affects the level of self-actualization as a social individual and consider organization of personnel development management, which has clearly recorded the relationship of self-determination and the needs of professionals in the civil service and purposes of his career in public administration. In the article authors considered system of career in public service as a whole oriented, dialectical and dynamic process. For this purpose a number of factors that significantly affect both the choice and the career development are defined. The thought is introduced that taking into account the purposes of personality, the main factors in choosing career and its development in the process of comprehensive analysis of career guidance of civil servant is necessary to clarify the content of each stage. The authors believe that career development of the civil servant personality is impossible without the use of his potential. A list of common principles is provided, according to which the way of individual promotion of public servant is determined. The article indicated basic and mandatory positions that stand out in the modern structure of the system of professional career of public servant. In the article, special attention is paid to the possible vectors of implementation of career promotions and directions for motivation of civil servants.

Keywords: public service, career, self-determination, potential.

