

УДК 35.108.2

DOI <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2020.2.26>**В. Я. Карковська**кандидат економічних наук,
доцент кафедри адміністративного та фінансового менеджменту
Національного університету «Львівська політехніка»

ФОРМУВАННЯ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ

У статті досліджено актуальну тему формування життєвого циклу державного службовця. Дослідження передбачає аналіз особливостей формування етапів життєвого циклу державного службовця. На основі цього проаналізовано структуру розподілу керівників та службовців за стажом служби у відсотках до загальної кількості державних службовців. Досліджуючи життєвий цикл організації, проаналізувавши ситуацію за певний проміжок часу, можна зрозуміти, на якій життєвій стадії вона знаходиться і що буде далі. Як організації відбуваються, так і службовці проходять періоди зростання (набуття досвіду) і з часом найбільш досвідчені стають експертами державної служби, а інші залишають державні структури. Інакше кажучи, поряд із життєвим циклом організацій існують і життєві цикли службовців. Досліджуючи життєвий цикл організації, проаналізувавши ситуацію за певний проміжок часу, можна зрозуміти, на якій життєвій стадії вона знаходиться і що за цим буде. Подана узагальнена модель життєвого циклу службовців, на відміну від наявних, передбачає виокремлення характеру виконуваної роботи та результату в супроводі коментарів кожного етапу. Це дає можливість зрозуміти сутність поставленої та виконуваної роботи. Ця схема не передбачає розмежування рівнів за звичними «віковими» назвами народження, зростання тощо. Із позиції розвитку державного службовця життєвий цикл дає наочність або всебічність аналізу розвитку людини всередині організації. Крім того, вкрай важливим для державної служби є те, що для кожної стадії життєвого циклу притаманні конкретні компетенції, які повинен мати службовець. Цих двох параметрів цілком достатньо для управління розвитком державного службовця. Для державного службовця основоположною компетентністю є професійна компетентність. Суть її полягає у здатності державного службовця в межах повноважень, визначених посадою, застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та професійні якості для належного виконання завдань і функцій держави, навчання, професійного та особистого розвитку.

Ключові слова: державний службовець, життєвий цикл державного службовця, компетентність, організація, модель.

Постановка проблеми. Забезпечення кадрової безпеки державної служби є результатом злагодженої роботи багатьох служб, насамперед служб безпеки та кадрових служб. Кожного претендента на державну посаду, кожного державного службовця можна розглядати як джерело ризику потенційної загрози. Ризики можуть бути пов'язані з навмисною шкодою або недбалістю. Здебільшого такі загрози притаманні низькокваліфікованим працівникам. Також джерелом загрози можуть стати високкокваліфіковані працівники, кваліфікація яких вища, ніж кваліфікаційні вимоги, які висуваються до посади. Така невідповідність часто стає причиною обмеження професійної кваліфіка-

ції працівника, незадоволення його роботою та умовами праці.

На виникнення ризиків впливає відсутність чітких та однозначних правових відносин, неадекватна оцінка результатів роботи. Утрати та збитки можуть бути спричинені неефективним прогнозуванням та недостатнім контролем над змінами надійності тощо. Запобігання збитків та втрат як результат надійної організації системи кадрової безпеки може ґрунтуватись на дослідженні життєвого циклу службовця державної служби.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження етапів життєвого циклу службовця здійснювали такі науковці як Я.В. Абсалямова,

С.Є. Дворянчикова, Е.Р. Бокшицкая, О.Є. Буряченко, О.П. Євсюков, А.В. Терент'єва, М.Л. Долгий, І.В. Єдгарова, Н.М. Беделева, С.І. Соколовський. Вони звертали увагу на наявність чотирьох взаємопов'язаних складників професійного розвитку для державного службовця: професійне зростання, професійна реалізація, професійне вигорання, а також професійний застій. Інші науковці дотримувалися аналогічної думки, однак акцент робили на індивідуальній послідовності етапів життєвого циклу працівника, до яких вони відносять такі етапи: набуття знань, трудових умінь та навичок, удосконален-

ня, продуктивне виконання робіт, утрата трудових можливостей [2, 6].

Мета статті передбачає аналіз особливостей формування етапів життєвого циклу державного службовця.

Виклад основного матеріалу. Згідно із Законом України «Про державну службу» [8], можна виділити такі етапи життєвого циклу державного службовця:

– вступ на державну службу (призначення громадянина України на посаду за результатами конкурсу, набуття статусу державного службовця);

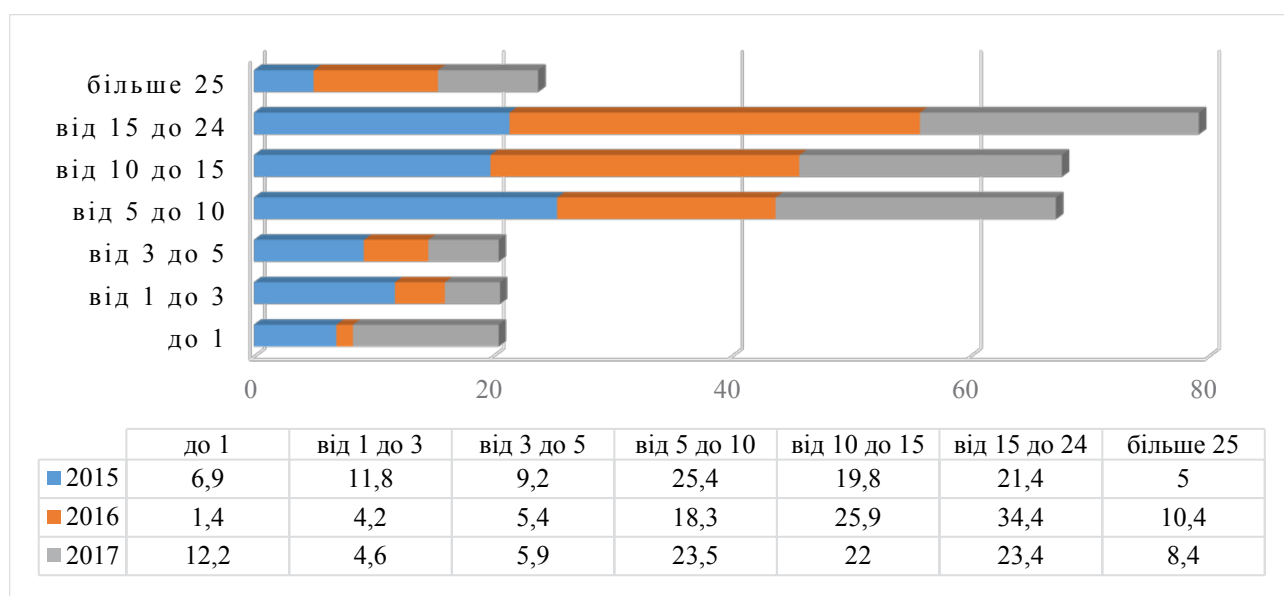


Рис. 1. Структури розподілу керівників за стажем служби у % до загальної кількості державних службовців, % [12]

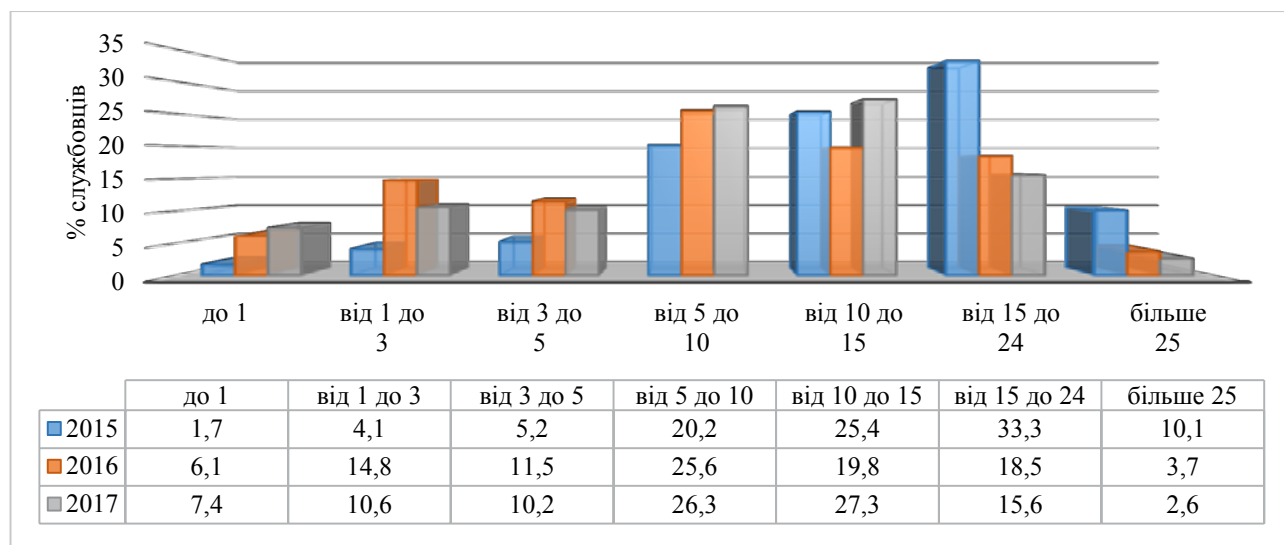


Рис. 2. Структури розподілу службовців за стажем служби у % до загальної кількості державних службовців, % [12]

– проходження державної служби (виконання обов'язків та просування по службі державного службовця);

– припинення державної служби (державна служба припиняється відповідно до зазначених у чинному законодавстві підстав).

Таке трактування життєвого циклу державного службовця є узагальненим і веде за собою цілу низку відповідних умов щодо кожного вищезазначеного етапу відповідно до чинного законодавства. Для того щоб дослідити вплив життєвого циклу державного службовця на механізм кадрової безпеки державної служби, необхідно детальніше розглянути особливості кожного з етапів життєвого циклу.

Аналіз структури розподілу керівників за стажем проходження служби свідчить про те, що найбільша кількість керівників має стаж державної служби від 15 до 24 років, найменша частка керівників – зі стажем до 1 року. Загалом, можна стверджувати, що 67% керівників мають достатньо великий досвід роботи в підрозділах державних служб.

Дослідження структури розподілу службовців за стажем служби у % до загальної кількості державних службовців свідчить про те, що більшість державних службовців мають стаж роботи від 5 до 24 років. На відміну від керівного складу, службовцями зі стажем роботи до 1 року є значно менше осіб. На основі цього доцільно провести дослідження життєвого

циклу державного службовця в розрізі набутих компетенцій під час проходження служби на кожній зі стадій.

Метою подальшого дослідження є проведення аналізу впливу життєвого циклу службовця на гарантування кадрової безпеки державної служби, завдання дослідження полягає у формуванні матриці життєвого циклу працівників державної служби.

Найрізноманітніші підходи в цій області, як-от розвиток через всілякі тренінги, через відвідування професійних курсів підвищення кваліфікації, складання планів розвитку персоналу та створення на їх основі індивідуальних планів. Трапляється так, що й корпоративні заходи та свята підносяться як елемент розвитку і згуртування колективу (а інколи – єдиний).

Виникає безліч мало мотивуючих заходів для конкретного службовця, де найчастіше є невідповідність у плануванні розвитку державного службовця. А це у процесі реалізації стає або занадто складною справою для державного службовця, або взагалі відсутній цей процес, через марнування часу і грошей.

У тому разі, коли виникає свідомо необхідність у державного службовця розвитку, відповідна структура спільно зі службовцем розробляють механізми розвитку відповідно до життєвого циклу службовця.

Унаслідок такої співпраці з'являється простий механізм, а керівнику для управління роз-

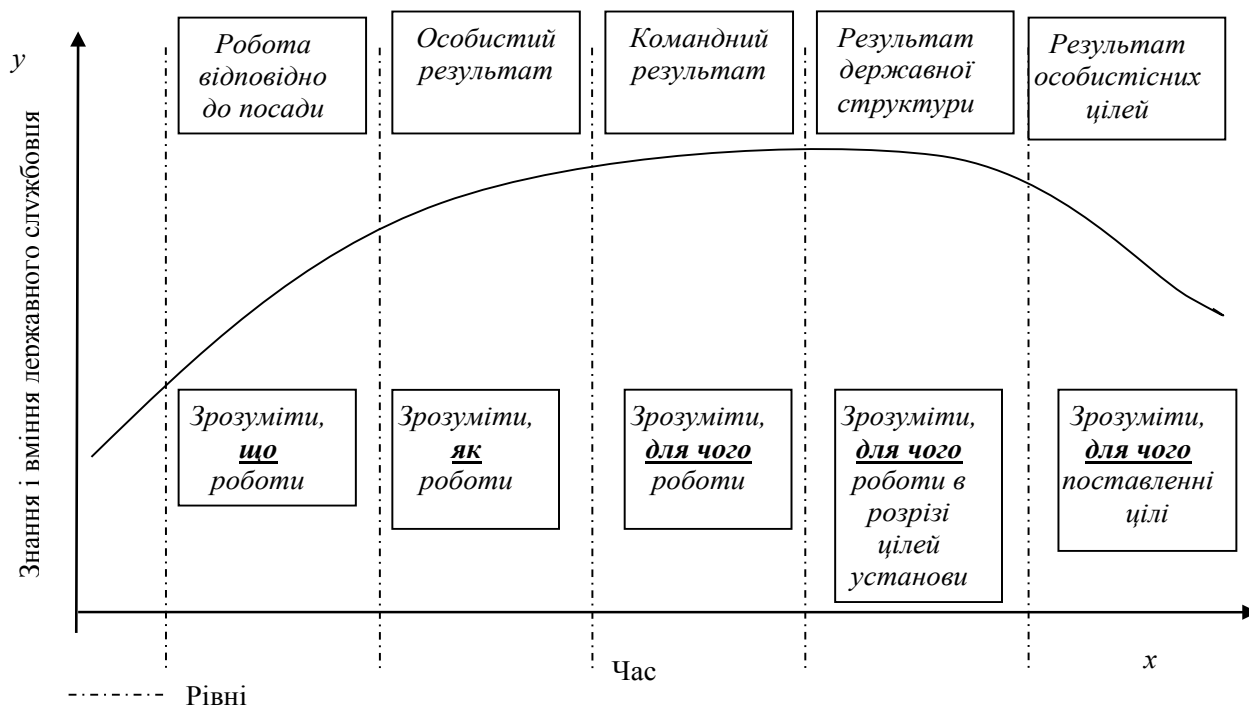


Рис. 3. Узагальнена модель життєвого циклу службовців

витком потрібно запам'ятати й використовувати всього дві речі: це «стадія життя» людини всередині державної структури і ключовий навик службовця на певній стадії.

Будь яка організація існує завдяки процесам, які в ній відбуваються, і завдяки цьому її інтерпретують як життєздатний організм. Як і будь-який життєздатний організм, вона проходить через усі стадії всього циклу: народжується зусиллями і прагненнями лідера, зростає і з часом зникає.

Як організації утворюються, так і службовці проходять періоди зростання (набуття досвіду) і з часом, найбільш досвідченні, стають експертами державної служби, а інші залишають державні структури. Інакше кажучи, поряд із життєвим циклом організацій існують і життєві цикли службовців.

Досліджуючи життєвий цикл організації [9], проаналізувавши ситуацію за певний проміжок часу, можна зрозуміти, на якій життєвій стадії вона знаходиться і що за цим буде.

Графічна інтерпретація передбачає зображення кривої життєвого циклу по горизонталі, тобто по осі x відкладаються «етапи життєвого циклу» державного службовця, а по вертикалі, осі абсцис y , відкладається пряма зростання його знань і вмінь.

Для державного службовця основоположною компетентністю є професійна компетентність. Суть її полягає у здатності державного службовця в межах повноважень, визначених посадою, застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та професійні якості для належного виконання завдань і функцій держави, навчання, професійного та особистого розвитку.

Професійна компетентність об'єднує в собі як професійні якості, так і особисті. Таке поєднання дає можливість державному службовцю максимально ефективно виконувати роботу на державній службі. Наявність спеціалізованих знань у сфері державної служби в комбінації із внутрішніми характеристиками особистості сприяє ефективному розробленню, запровадженню та оновленню відповідної нормативної бази, що вимагає високого рівня професійних

та особистісних якостей для продуктивного задоволення потреб суспільства.

Дотримання правил неодмінно принесе перший результат уже через годину – було визначено кількість етапів життєвого циклу – рівнів зрілості службовця. Як наслідок, життєвий цикл службовця на практиці може складатись із шести етапів (рис. 3).

Подана узагальнена модель життєвого циклу службовців на відміну від наявних передбачає виокремлення характеру виконуваної роботи та результату в супроводі коментарів кожного етапу. Це дає можливість зрозуміти сутність поставленої та виконуваної роботи. Ця схема не передбачає розмежування рівнів за звичними «віковими» назвами народження, зростання тощо [11].

Основна мета службовця – зосередитись на ключових навичках і вміннях, які допоможуть йому збільшити результативність під час виконання поточних завдань. Тобто оцінка без результату – просто марнування часу й зусиль. Водночас якщо зростає результативність, є підстави оцінити державного службовця на «добре» або «відмінно». Оцінка «добре» слугує підставою переходу службовця на наступний рівень зрілості.

Висновки і пропозиції. Із позиції розвитку державного службовця життєвий цикл дає наочність або всебічність аналізу розвитку людини всередині організації. Крім того, вкрай важливим для державної служби є те, що для кожної стадії життєвого циклу притаманні конкретні компетенції, яким повинен відповідати службовець. Цих двох параметрів цілком достатньо для управління розвитком державного службовця. Питання ефективності державного управління завжди вимагають визначеності та прозорості, а у випадку із гарантуванням безпеки, коли необхідне точне розуміння, що розвивати і що вимагати від службовця, життєвий цикл допомагає впорядкувати проходження державним службовцем служби.

Важливим питанням є оптимальна кількість компетентностей. Перевага надається ключовим групам «ключові знання і вміння», цілком достатньо однієї або двох компетентностей для кожного етапу.

Список використаної літератури:

1. Абсаямова Я.В. Еволюція системи освіти на території сучасної України у напрямі неперервності: XX-XI століття. *Діалог культур у Європейському освітньому просторі* : матеріали IV Міжнародної конференції для іноземних студентів 14 травня 2019 р. / упор. С.Є. Дворянчикова. Київ : КНУТД, 2019. С. 129–132.
2. Бокшицкая Е. Управление персоналом международной компании. *Менеджер по персоналу*. 2010. № 5. С. 10–15.
3. Буряченко, О.Є. Часова організація діяльності державних службовців. *Секція 1 економічна теорія та історія економічної думки*. 2018. С. 44.
4. Євсюков, О.П. Терент'єва, А.В. Долгий, М.Л. Оптимізація підвищення кваліфікації державних службовців у сфері цивільного. *Економіка та держава*. 2013. № 6. С.116–118.
5. Єдгарова І.В. Організаційно-методичні засади планування моніторингу діяльності державних службовців з надання публічних. *Держава і право*. 2012. № 47. С. 245–250.
6. Бєдєлева, Н.М. Професійні стандарти у підвищенні професіоналізму державного службовця. *Актуальні проблеми державного управління*. 2012. № 4. С.45–48.
7. Соколовський С.І. Вікові особливості в «селекції» державних службовців. *Державне управління та місцеве самоврядування* : зб. наук. пр. / редкол.: С.М. Серьогін (голов. ред.) та ін. Д.: ДРІДУ НАДУ. 2009. – Вип. 1(1). С. 220–226.
8. Про державну службу: *Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII*. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 15.02.2019 р.).
9. Журавлев П.В. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников : монографія. Москва : Изд-во Рос. экон. акад. ; Екатеринбург: Деловая книга, 2006. 232 с.
10. Карковська, В.Я. Васюник, П.І. Життєвий цикл працівника та його вплив на кадрову безпеку підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. №7. С. 290–297.
11. Shpak N. The influence of age factors on the reform of the public service of Ukraine / N. Shpak, N. Podolchak, V. Karkovska, W. Sroka. *Central European Journal of Public Policy*. 2019. № 13(2). P. 40–52.
12. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

Karkovska V. Ya. Formation of civil servants' life cycle

The article deals with the actual topic of forming the life cycle of civil servant. The research involves analyzing the peculiarities of forming the stages of civil servant's life cycle. On this basis, the structure of distribution of managers and employees by length of service as a percentage of the total number of civil servants is analyzed. By examining the life cycle of organization, analyzing the situation over a period of time, you can understand at what stage of life it is and what will be next. As organizations assemble, employees go through periods of growth (gaining experience) and, over time, the most experienced, become civil service experts, and others leave government structures. In other words, along with the life cycle of organizations, there are life cycles of employees. Examining the life cycle of organization by analyzing a situation over a period of time, you can understand at what stage of life it is and what will be next. The presented generalized model of employee life cycle, unlike the existing ones, provides for distinguishing the nature of the work performed and the result, accompanied by comments at each stage. This makes it possible to understand the essence of the work put in and done. This scheme does not provide for differentiation of levels by the usual "age" names of birth, growth, etc. From the point of view of the development of civil servant, the life cycle gives the clarity or all the tendency to analyze human development within organization. In addition to being of utmost importance to the civil service, there are specific competencies for each stage of the life cycle that the employee must meet. These two parameters are sufficient to manage the development of civil servant. For civil servant, fundamental competence is professional competence. Its essence lies in the ability of civil servant to exercise, within the powers determined by his / her position of office, special knowledge, skills and abilities, to display the appropriate moral and business qualities for the proper performance of the tasks and functions of the state, education, professional and personal development.

Key words: *civil servant, civil servant life cycle, competence, organization, model.*