

УДК 35.08.4:331.108.2

*Нагорічна О.С.,
к. пед. н., с.н.с., заступник директора інституту з наукової
роботи – начальник науково-дослідного центру митної справи,
Науково-дослідний інститут фіскальної політики
Університету державної фіскальної служби України*

ПЛАНУВАННЯ КАР'ЄРИ ПРАЦІВНИКІВ ФІСКАЛЬНОЇ СЛУЖБИ

Постановка проблеми. Оновлення підходів до формування корпусу державних службовців завдяки набуттю чинності у травні 2016 року Закону України «Про державну службу» зумовило необхідність вироблення нових вимог до державного чиновника на основі компетентнісного підходу при одночасному посиленні вимог до проходження ним державної служби. При цьому актуалізуються і питання планування кар'єри, адже мобільність громадян, особливо молоді, формує нове бачення до планування свого майбутнього. Якщо декілька десятиліть тому з повагою ставилися до людей, які мали одне місце роботи з дня прийняття до виходу на пенсію, то сьогодні досвід, набутий у суміжних або різних сферах, цінується особливо високо. Дане питання актуалізується та ускладнюється реорганізаційними змінами фіскальної служби. У таких умовах роль служб персоналу полягає не лише у відборі компетентного персоналу, а й з метою збереження фахівців - планування їхнього відповідного кар'єрного зростання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням теоретичних та прикладних аспектів планування кар'єри займалися такі вчені: Літинська В. А. [1], Коломієць Ю. В. та Фомова О. А. [2], Закаблук О. Г. [3], Кусмінська Т. А. [4], Кісельова О. В. [5], Збрицька Т. П., Савченко Г. О., Татаревська М. С. [6] та ін. Проведений аналіз публікацій засвідчив потребу в удосконаленні питання планування кар'єри працівників фіскальної служби в умовах реорганізаційних змін.

Постановка завдання. Метою статті є виокремлення коректорів кар'єри, розроблення моделі кар'єрограми (особисте планування) посадових осіб органів ДФС та «дорожньої карти» планування кар'єри посадових осіб органів ДФС службою персоналу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегією реформування державного управління України на 2016-2020 роки [7] окреслено проблеми, що стоять перед системою державного управління, серед яких і нестача на керівних та інших посадах державної служби висококваліфікованих кадрів, які є важливими для розроблення та проведення національних реформ і здатні долати виклики реформування у різних галузях; високий рівень корупції в системі державної служби, що становить перешкоди для ефективності та результативності державного управління; гендерний дисбаланс; недостатній рівень управління людськими ресурсами в міністерствах та інших центральних органах виконавчої влади; відсутність автоматизованої системи управління людськими ресурсами.

Статтею 40 Закону України «Про державну службу» [8], який спрямований на вирішення основних питань державної служби, передбачається, що «просування державного службовця по службі здійснюється з урахуванням професійної компетентності шляхом зайняття вищої посади за результатами конкурсу відповідно до цього Закону». При цьому просування державного службовця по службі передбачає лише «вертикальну» кар'єру та не враховується можлива відмова працівника від кар'єрного зростання, або можливість горизонтального просування по службі (така можливість розглядається в іншій статті Закону лише з позиції проведення або не проведення конкурсу) тощо. Як правило, і науковці, розглядаючи різні варіації планування кар'єри, представляють бажану мету індивіда як зайняття посади керівника найвищого рівня в організації, установі тощо або політичної посади. Попри це, спілкування з керівниками різного рівня свідчить про те, що на початку трудової діяльності у переважній більшості працівників були абсолютно інші плани та бачення свого майбутнього, ніж є наявне. Таким чином, можемо стверджувати, що на початку трудової діяльності варто звернути увагу на особистісні компетенції працівника, особливо на морально-етичні якості, та його здатність до розвитку, навчання. На нашу думку, саме ці характеристики є передумовою досягнення успіху у майбутньому без прив'язки до установи, сфери діяльності та очікуваного кар'єрного зростання.

Також варто звернути увагу й на інші чинники, які назвемо коректорами кар'єри:

– глобалізаційні зміни у суспільстві (наближення України до ЄС та АТО, мобільність та міграція людей);

- інституційні зміни (об'єднання Державної митної служби України та Державної податкової служби України у Міністерство доходів і зборів України з наступною реорганізацією у Державну фіскальну службу України з перспективою відокремлення податкової міліції);
- поява або гіперактивізація суспільного запиту на певні послуги (ІТ, масовий попит на вивчення іноземних мов, зокрема англійської та китайської);
- зникнення або мінімізація суспільного запиту на окремі види трудової діяльності (ланкові, яких замінено новими технологіями в агросекторі; листоноші; бібліотекарі тощо);
- зміна політичної ситуації, активізація громадянського суспільства;
- сімейні обставини;
- стан здоров'я, у т.ч. психологічний стан;
- лінь;
- трудоголізм;
- завищені вимоги до себе;
- викривлене сприйняття реальності;
- архаїзм у поглядах щодо свого майбутнього;
- належність до різних поколінь (вікових груп);
- наявність/відсутність впливових друзів або знайомих;
- наявність/відсутність авантюризму;
- оцінка можливостей людини колективом та керівництвом;
- рівень корпоративної культури у колективі.

Отже, на нашу думку, планування кар'єри більш як на 1-3 роки мінімізує можливість досягнення поставленої мети. Із врахуванням вище викладеного, а також враховуючи вимоги Закону України «Про державну службу», пропонуємо універсальну модель кар'єрограми (рис. 1), при цьому ми свідомо не зазначаємо періоди перебування на одній посаді, а робимо акцент на кількості конкурсних випробувань залежно від мети.

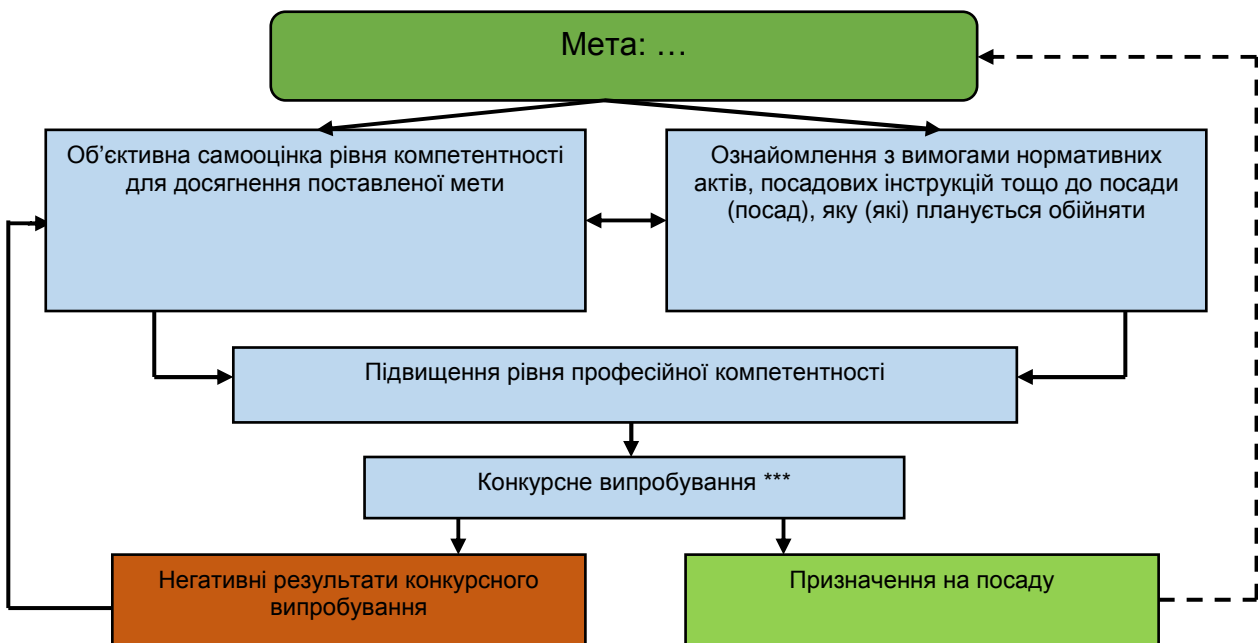


Рис. 1. Модель кар'єрограми (особисте планування) посадових осіб органів ДФС

***Кількість конкурсних випробувань залежить від поставленої мети, наприклад:

- задоволеність першою посадою (1 конкурсне випробування);
- керівна посада (залежить від рівня першої посади (ступове кар'єрне зростання) – декілька конкурсних випробувань, або подання документів відразу на бажану керівну посаду (1-2 конкурсних випробувань);
- досягнення рівня експерта (як правило, горизонтальна кар'єра з можливим підвищенням на 1-2 рівня) - декілька конкурсних випробувань.

Джерело: авторська розробка

Допомогти працівникові у плануванні власної кар'єри може розроблена Резніком С. Д. технологія планування кар'єри [5, с. 99-100], яка передбачає виконання трьох завдань:

Завдання 1. «Баланс особистих успіхів і невдач».

На підставі аналізу основних етапів свого життя необхідно скласти баланс особистих успіхів і невдач (табл. 1).

Таблиця 1

Баланс особистих успіхів і невдач

Особистий баланс				
успіхів		невдач		
Мої найбільші успіхи, досягнення і т. п.	Здібності, що були необхідними для цього	Мої найбільші поразки, невдачі і т. п.	Здібності, яких мені не вистачало	Як я подолав (ла) невдачі
1.		1.		
2.		2.		
3.		3.		

Джерело: [5]

Завдання 2. «Мої здібності»

Необхідно згрупувати переваги і недоліки та виділити дві-три найважливіші сильні і слабкі сторони (табл. 2).

Таблиця 2

Мої здібності

Мої здібності		
Перелік здібностей	Сильні сторони (+)	Слабкі сторони (-)
Професійні знання та досвід	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Соціальні та комунікативні здібності	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Особисті здібності	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Здібності керівника	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Інтелектуальні здібності	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Інше	1. 2. 3.	1. 2. 3.

Джерело: [5]

Завдання 3. «Аналіз мета - засіб»

У процесі аналізу необхідні для досягнення бажаних цілей засоби (особисті, фінансові, часові ресурси) слід порівняти з реальною ситуацією. Наприклад, слід вибрати п'ять найважливіших цілей, визначити необхідні для їх досягнення засоби. Потім слід перевірити, що ще потрібно зробити, щоб ближче підійти до досягнення відповідної мети, вказати необхідну кваліфікацію і поставити конкретні реальні практичні цілі (табл. 3).

Таблиця 3

Аналіз «мета – засіб»

Бажані цілі	Необхідні засоби	Ситуаційний аналіз		
		Наявні (здібності і т.п.)	Відсутні (здібності і т.п.)	Практичні дії для досягнення цілей
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				

Джерело: [5]

Невід'ємним елементом у плануванні кар'єри працівника є діяльність служби персоналу. Наказом Національного агентства України з питань державної служби від 03.03.2016 р. № 47 затверджено Типове положення про службу управління персоналом державного органу [9]. Основними завданнями служби управління персоналом є:

- 1) реалізація державної політики з питань управління персоналом у державному органі;
- 2) забезпечення здійснення керівником державної служби своїх повноважень з питань управління персоналом;
- 3) забезпечення організаційного розвитку державного органу;
- 4) добір персоналу державного органу;
- 5) прогнозування розвитку персоналу, заохочення працівників до службової кар'єри, підвищення рівня їх професійної компетентності;
- 6) здійснення аналітичної та організаційної роботи з кадрового менеджменту;
- 7) організаційно-методичне керівництво та контроль за роботою з персоналом у підпорядкованих територіальних органах;
- 8) документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення.

Також, серед іншого, разом з іншими структурними підрозділами державного органу служба персоналу:

- організовує роботу щодо мотивації персоналу державного органу (спільно з бухгалтерською службою);
- забезпечує планування службової кар'єри, планомірне заміщення посад державної служби підготовленими фахівцями згідно з вимогами до професійної компетентності та стимулює просування по службі з урахуванням професійної компетентності та сумлінного виконання своїх посадових обов'язків;
- організовує роботу щодо стажування державних службовців та молоді.

У зв'язку з набранням чинності 01.05.2016 р. Законом України «Про державну службу», керуючись Типовим положенням про службу управління персоналом державного органу, затвердженим Національним агентством України з питань державної служби від 03.03.2016 р. № 47, наказом ДФС від 29.09.2016 р. № 818 внесено зміни до Положення про Департамент кадрової політики та роботи з персоналом Державної фіскальної служби України. Серед десяти основних завдань Департаменту є і «прогнозування розвитку персоналу, заохочення працівників до службової кар'єри, підвищення рівня їх професійної компетентності», а до функцій віднесено у тому числі й «планування службової кар'єри, планомірного заміщення посад державної служби підготовленими фахівцями згідно з вимогами до професійної компетентності та стимулювання просування по службі з урахуванням професійної компетентності та сумлінного виконання своїх посадових обов'язків» [10].

На підставі емпіричних знань та враховуючи вимоги законодавства з питань державної служби, а також особливості проходження служби, пропонуємо розроблену нами «дорожню карту» планування кар'єри посадових осіб органів ДФС службою персоналу (рис. 2).

Також доречним вважаємо акцентувати увагу на нових підходах до лідерства у контексті планування кар'єри. Це питання було дещо гіперболізованим сучасним уявленням керівників про лідерство. Зокрема спостерігається тенденція, коли керівник привласнює результати праці усього колективу або окремих працівників для подальшого їх представлення як особистого успіху. З іншого боку, ініціативність працівників сприймається як посягання на авторитет керівника. Зрозуміло, що такий підхід має негативний ефект для подальшого розвитку організації, колективу тощо та сприяє утвердженню диктаторських принципів управління колективом.

На даному етапі до такого ж висновку прийшли й закордонні вчені. Так, Нік Петрі у своїй доповіді про тенденції лідерства [11] виокремлює три тенденції у лідерстві:

1. Більший акцент на вертикальному розвитку (етапах розвитку).
2. Покладання більшої відповідальності за власний розвиток на кожну людину.
3. Відступ від героїчного лідера – перехід до колективного лідерства.

Як зазначає автор, «складні умови середовища винагородять гнучких і чутливих до змін прихильників колективного лідерства. Вже близький той момент, коли організації будуть змушені вирівняти дисбаланс, що виник через зайву концентрацію на моделі індивідуального лідерства» [11]. Цей процес ми спостерігаємо сьогодні і в Україні, коли прийняття будь-яких важливих для суспільства рішень у тій чи іншій сфері реалізуються лише після ретельного експертного аналізу, що, у свою чергу, зумовлює більш ретельну підготовку цих рішень їх розробниками.

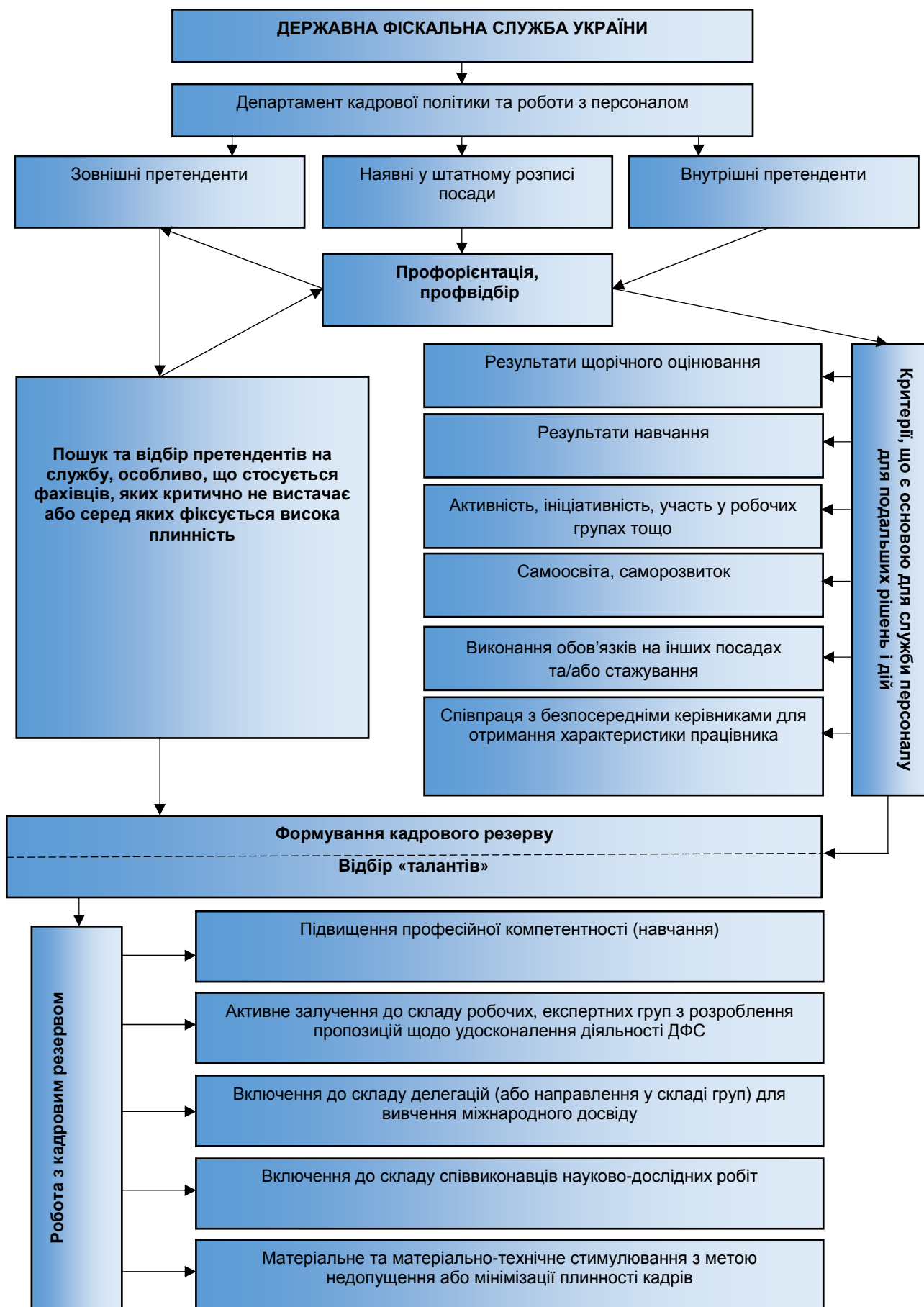


Рис. 2. Планування кар'єри посадових осіб органів ДФС службою персоналу («дорожня карта»)
Джерело: авторська розробка

У таких умовах ще більше посилюється роль служб персоналу, працівників та їх керівників у створенні колективу лідерів, здатних приймати виклики сьогодення та стратегічно мислити для майбутнього розвитку.

Висновки з проведеного дослідження. Отже, виокремлені коректори кар'єри та розроблені модель кар'єрограми (особисте планування) посадових осіб органів ДФС і «дорожня карта» планування кар'єри посадових осіб органів ДФС службою персоналу, сприятимуть удосконаленню організаційно-правового забезпечення системи управління персоналом Державної фіскальної служби України. Для удосконалення процесу управління кар'єрою працівників ДФС та формування компетентного кадрового складу органів ДФС необхідно розробити та закріпити на нормативно-правовому рівні Стратегію управління знаннями у ДФС.

Бібліографічний список

1. Літинська В.А. Формування трудової кар'єри працівника на підприємстві / В.А. Літинська // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. – 2013. – Вип. 1 (14). – С. 140-148.
2. Коломієць Ю.В. Сучасні тенденції управління діловою кар'єрою персоналу / Ю.В. Коломієць, О.А. Фомова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2014. – № 3. – Том 2. – С. 86-89.
3. Закаблук О.Г. Удосконалення управління кадровим потенціалом підприємства / О.Г. Закаблук // Держава та регіони. – 2013. - № 5 (74). – С. 61-67.
4. Кусмінська Т.А. Планування кар'єри державного службовця на сучасному етапі / Т.А. Кусмінська // Економіка та держава. – 2013. – № 4. – С. 129-131.
5. Киселева Е.В. Планирование и развитие карьеры : учебное пособие [для студентов высших учебных заведений] / Е.В. Киселева. – Вологда : Легия, 2010. – 332 с.
6. Управління розвитком персоналу : [навч. посібник] / Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська ; [за заг. ред. М.С. Татаревської]. – Одеса : Атлант, 2013. - 427 с.
7. Деякі питання реформування державного управління України : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 р. № 474-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80>.
8. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.
9. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу: Наказ Нац. агентства України з питань держ. служби від 03 березня 2016 р. № 47 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16>.
10. Про внесення змін до Положення про Департамент кадрової політики та роботи з персоналом Державної фіскальної служби України : Наказ Державної фіскальної служби від 29 вересня 2016 р. № 818.
11. Петри Ник Тенденции в развитии лидерства / Ник Петри ; [пер. с англ.] / Center for Creative Leadership. - Кембридж, Массачусетс, 2011. – 36 с.

References

1. Litynska, V.A. (2013), "Formation of work career employee in the enterprise", *Visnyk Skhidnoievropeiskoho universytetu ekonomiky i menedzhmentu*, Iss. 1 (14), pp. 140-148.
2. Kolomiets, Yu.V. and Fomova, O.A. (2014), "Modern trends in business management career staff", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no. 3, Vol. 2, pp. 86-89.
3. Zakabluk, O.H. (2013), "Improving human resources management of enterprise", *Derzhava ta rehiony*, no. 5 (74), pp. 61-67.
4. Kusminska, T.A. (2013), "Career planning civil servant at the present stage", *Ekonomika ta derzhava*, no. 4, pp. 129-131.
5. Kisileva, E.V. (2010), *Planirovanie i razvitie karery* [Planning and career development], tutorial, Legiia, Vologda, Russia, 332 p.
6. Zbrytska, T.P., Savchenko, H.O. and Tatarevska, M.S. (2013), *Upravlinnia rozvytkom personalu* [Management personnel development], Atlant, Odesa, Ukraine, 427 p.
7. Kabinet Ministriv Ukrainy (2016), *Deiaki pytannia reformuvannia derzhavnoho upravlinnia Ukrainy* [Some issues of public administration reform Ukraine], Rozporiadzhennia dated 24.06.2016 no. 474-p, available at: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80> (access date September 22, 2016).
8. Verkhovna Rada Ukrainy (2015), *Pro derzhavnu sluzhbu* [On the State Service], Zakon Ukrainy dated 10.12.2015 no. 889-VIII, available at: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (access date September 22, 2016).
9. Natsionalne ahentstvo Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby (2016), *Pro zatverdzhennia Typovoho polozhennia pro sluzhbu upravlinnia personalom derzhavnoho orhanu* [About adoption of Regulation on

service personnel management state agency], Nakaz dated 03/03/2016 no. 47, available at: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16> (access date September 22, 2016).

10. Derzhavna fiskalna sluzhba Ukrainy (2016), *Pro vnesennia zmin do Polozhennia pro Departament kadrovoi polityky ta roboty z personalom Derzhavnoi fiskalnoi sluzhby Ukrainy* [On Amendments to the Regulations on Department personnel policy and work with the staff of the State Fiscal Service of Ukraine], Nakaz dated 9.09.2016 no. 818.

11. Petri, Nik (2011), *Tendentsii v razvitii liderstva* [Trends in leadership development], Kembriдж, Massachusetts, USA, 36 p.

Нагорічна О.С. ПЛАНУВАННЯ КАР'ЄРИ ПРАЦІВНИКІВ ФІСКАЛЬНОЇ СЛУЖБИ

Мета - виокремлення коректорів кар'єри, розроблення моделі кар'єрограми (особисте планування) посадових осіб органів ДФС та «дорожньої карти» планування кар'єри посадових осіб органів ДФС службою персоналу.

Методика дослідження. У процесі написання статті використовувалися як загальнонаукові, так і специфічні методи пізнання: діалектичний, системного аналізу, індукції і дедукції (при визначенні переліку коректорів кар'єри); моделювання (при побудові моделі кар'єрограми посадових осіб органів ДФС); соціологічний (при розкритті змісту технології планування кар'єри); структурно-функціональний (при побудові «дорожньої карти»); абстрактно-логічний (при узагальненні теоретичних положень, формуванні висновків та пропозицій).

Результати. Визначено перелік коректорів кар'єри – чинників, які здатні позитивно чи негативно вплинути на перебіг кар'єри працівника ДФС. Задля нівелювання негативного впливу цих коректорів кар'єри запропоновано модель кар'єрограми (особисте планування) посадових осіб органів ДФС, що враховує поставлену мету, та «дорожню карту» планування кар'єри посадових осіб органів ДФС службою персоналу. Для удосконалення процесу управління кар'єрою працівників ДФС запропоновано прийняти нормативно-правовий акт ДФС і визначити та закріпити чіткий в ньому дієвий механізм проходження служби в системі органів ДФС.

Наукова новизна. Вперше розроблено модель кар'єрограми (особисте планування) посадових осіб органів ДФС та «дорожню карту» планування кар'єри посадових осіб органів ДФС службою персоналу, а також виокремлено коректори кар'єри.

Практична значущість. Отримані результати сприятимуть удосконаленню організаційно-правового забезпечення системи управління персоналом Державної фіскальної служби України.

Ключові слова: планування кар'єри, персонал, фіскальна служба, відбір персоналу, кар'єрограма, коректори кар'єри.

Nahorichna O.S. CAREER PLANNING EMPLOYEES OF FISCAL SERVICE

Purpose - separating correctors career, elaboration model description career (personal planning) officials of SFS and the "road map" career planning officials of the SFS service personnel.

Methodology of research. In the process of writing used as a general scientific and specific methods of knowledge: dialectical, system analysis, induction and deduction (for identifying the career correction); modelling (in the model description career officials of SFS); sociological (the disclosure content technology career planning); structural and functional (the construction of the "road map"); abstract-logical (for a synthesis of theoretical positions, forming opinions and suggestions).

Findings. The list was correctors career - factors that can positively or negatively affect the course of a career officer SFS. For levelling the negative impact of this correctors career proposed description career (personal planning) officials of SFS, taking into account its objective, and the "road map" career planning officials of the SFS service personnel. For the improvement of process career management staff DFS proposed to adopt a legal act SFS and define clear and secure it an effective mechanism for service in the system of SFS.

Originality. The first time the model description career (personal planning) officials of SFS and a "roadmap" career planning officials of the FFS service personnel, and singled correctors career.

Practical value. The results will contribute to the improvement of organizational and legal support personnel management system of the State Fiscal Service of Ukraine.

Key words: career planning, personnel, fiscal service, the selection of personnel, description career, correctors career.

Нагоричная О.С. ПЛАНИРОВАНИЕ КАРЬЕРЫ СОТРУДНИКОВ ФИСКАЛЬНЫХ СЛУЖБ

Цель - выделение корректоров карьеры, разработка модели карьерограммы (личное планирование) должностных лиц органов ГФС и «дорожной карты» планирования карьеры должностных лиц органов ГФС службой персонала.

Методика исследования. В процессе написания статьи использовались как общенаучные, так и специальные методы познания: диалектический, системного анализа, индукции и дедукции (при определении перечня корректоров карьеры); моделирования (при построении модели карьерограммы должностных лиц органов ГФС); социологический (при раскрытии содержания технологии планирования карьеры); структурно-функциональный (при построении «дорожной карты»); абстрактно-логический (при обобщении теоретических положений, формировании выводов и предложений).

Результаты. Определен перечень корректоров карьеры - факторов, которые способны положительно или отрицательно повлиять на ход карьеры работника ГФС. Для нивелирования негативного влияния этих корректоров карьеры предложены модель карьерограммы (личное планирование) должностных лиц органов ДФС, учитывающая поставленную цель, и «дорожная карта» планирования карьеры должностных лиц органов ДФС службой персонала. Для усовершенствования процесса управления карьерой работников ГФС предложено

принять нормативно-правовой акт ГФС и определить и закрепить четкий в нём действенный механизм прохождения службы в системе органов ГФС.

Научная новизна. Впервые разработаны модель карьерограммы (личное планирование) должностных лиц органов ГФС и «дорожная карта» планирования карьеры должностных лиц органов ГФС службой персонала, а также выделены корректоры карьеры.

Практическая значимость. Полученные результаты будут способствовать совершенствованию организационно-правового обеспечения системы управления персоналом Государственной фискальной службы Украины.

Ключевые слова: планирование карьеры, персонал, фискальная служба, отбор персонала, карьерограмма, корректоры карьеры.