

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(НИУ «БелГУ»)**

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА СОЦИАЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ
МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ (НА МАТЕРИАЛАХ
АДМИНИСТРАЦИИ ИВНЯНСКОГО РАЙОНА БЕЛГОРОДСКОЙ
ОБЛАСТИ)**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки
38.03.04 Государственное и муниципальное управление
заочной формы обучения, группы 05001255
Полторецкой Олеси Валерьевны

Научный руководитель
кандидат социологических наук,
доцент Реутова М.Н.

БЕЛГОРОД 2017

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ	8
РАЗДЕЛ II. ПРАКТИКА ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ В АДМИНИСТРАЦИИ ИВНЯНСКОГО РАЙОНА	23
РАЗДЕЛ III. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ В АДМИНИСТРАЦИИ ИВНЯНСКОГО РАЙОНА	39
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	52
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ	57
ПРИЛОЖЕНИЯ	62

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования обусловлена современной тенденцией возрастания роли управления человеческими ресурсами в различных сферах деятельности, создании возможностей для раскрытия профессионального и личностного потенциала человека, удовлетворяющего его жизнеустройство в условиях формирующегося рынка труда.

В современных условиях общественного развития становится очевидным, что только высокая конкуренция определяет стратегию достойного выживания, профессионализм и компетентность кадров становятся главным условием в совершенствовании способов деятельности и достижении реальных социальных результатов в любой сфере хозяйствования.

В настоящее время в стране уже ни у кого нет сомнений, что настало время формирования корпуса высококвалифицированных профессионалов, способных объективно оценивать социально-экономические процессы, выявлять причины их деструктивного развития, стратегически ориентировать и тактически грамотно определять организационную деятельность.

Для решения этих задач необходима новая кадровая политика в каждой организации, которая бы создавала условия для максимального раскрытия потенциала сотрудников, призванных в соответствии с задачами их профессиональной деятельности удовлетворять нужды населения.

Социальная востребованность разработки современных принципов управления персоналом predetermined новым социальным заказом, предъявленным обществом к персоналу муниципальных организаций, которые наряду с демонстрацией высокого профессионализма должны доказать на практике свою конкурентоспособность, эффективность и результативность.

Основой для реализации такого социального заказа должны стать процессы научно-обоснованных технологий отбора и карьерного роста управленцев.

Это возможно при выполнении ряда требований, а именно:

– привлечения персонала с необходимой профессиональной квалификацией и предоставления им соответствующих социальных гарантий;

– обеспечения действенных средств отбора, оценки, и профессионального развития сотрудников;

– создания благоприятных условий для реального карьерного продвижения, обеспечивающих уверенность в их профессиональной востребованности.

Таким образом, сегодня можно и необходимо создать условия для продвижения активного ядра кадрового корпуса и обеспечить систему мер, позволяющих преобразовывать естественное стремление человека к саморазвитию и самосовершенствованию, в энергию, обеспечивающую качественное обновление системы управления.

Степень изученности темы исследования. Проблемы муниципального управления в последнее время все чаще становятся объектом исследования российских ученых. Это обусловлено, с одной стороны, усложнением задач развития муниципальных образований. С другой стороны, реализующейся в России реформой местного самоуправления. В работах М. А. Васильева, В.А. Дятлова, В. Г. Журавлева, А. К. Зайцева, В. Б. Зотова, С. В. Шекшни, В.Г. Шипунова, и ряда других ученых и практиков исследуются различные аспекты организации муниципальной службы¹.

¹ Васильев М.А. Местное самоуправление. М., 2013; Дятлов В.А., Травин В.В. Основы кадрового менеджмента. М., 2015; Журавлев В.Г. Руководство персоналом России. М., 2017; Зайцев А.К., Егоршин А.П. Исследование систем управления. Н. Новгород, 2013; Зотова В.Б. Система муниципального управления. Ростов-на-Дону, 2013; Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. М., 2014; Шипунов В.Г. Основы

Изучению кадрового потенциала муниципальной службы в теоретико-методологическом аспекте способствуют работы В.Л. Абрамова, А.Н. Аверина, Ю.П. Алексеева, Г.П. Зинченко, В.Н. Иванова¹ и др.

Исследованию проблем развития кадровых процессов, профессиональной компетенции муниципальных служащих посвящены работы А.Н. Ершова, Г.Е. Зборовского, Л.А. Калиниченко, А.К. Конькова, В.С. Нечипоренко, А.И. Турчинова, А.Н. Широкова, в которых рассмотрены составляющие профессиональной компетентности муниципальных служащих и их трансформация в современной российской системе управления².

Обоснование актуальности темы выпускной квалификационной работы и степени ее изученности позволяет сформулировать проблему, объект и предмет исследования.

Проблема исследования заключается в противоречии между необходимостью совершенствования управления деловой карьерой муниципальных служащих и недостаточно эффективной организацией управления развитием карьеры муниципальных служащих администрации Ивнянского района.

Объектом исследования является кадровое обеспечение муниципального управления.

управленческой деятельности: управление персоналом, управленческая психология, управление на предприятии. М., 2015.

¹ Абрамов В.Л., Деркач А.А., Зазыкин В.Г. Управление персоналом государственной службы. М., 2017; Аверин А.Н. Муниципальная социальная политика и подготовка муниципальных служащих. М., 2015; Алексеев Ю.П., Волгин Н.А. Российский Север: проблемы социального развития. М., 2014; Иванов В.Н., Патрушев В.И. Инновационные социальные технологии государственного и муниципального управления. М., 2016.

² Ершов А.Н. Социальные ресурсы местного самоуправления. Казань, 2015; Ершов А.Н., Хайруллина Ю.Р. Качество жизни и местное самоуправление в условиях социальной модернизации // Социологические исследования, 2014. № 8; Зборовский Г.Е., Шуклина Е.А. Профессиональное образование и рынок труда // Социологические исследования, 2013. № 4; Калиниченко Л.А. Социальная организация государственной службы. М., 2015; Коньков А.К. Муниципальное управление: профессиональное развитие персонала. М., 2016; Нечипоренко В.С. Муниципальное управление: правовые основы муниципальной службы. М., 2013; Турчинов А.И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики. М., 2013; Широков А.Н., Юркова С.Н. Муниципальное управление. М., 2017.

Предметом исследования выступает управление деловой карьерой муниципальных служащих администрации Ивнянского района.

Целью исследования является разработка рекомендаций по совершенствованию деловой карьеры муниципальных служащих администрации Ивнянского района.

Достижение данной цели потребовало решения следующих взаимосвязанных **задач**:

- рассмотреть теоретические основы управления деловой карьерой муниципальных служащих;
- проанализировать практику управления деловой карьерой муниципальных служащих администрации Ивнянского района;
- обосновать направления совершенствования управления деловой карьерой муниципальных служащих (на примере администрации Ивнянского района).

Теоретико-методологической основой выпускной квалификационной работы послужили деятельностный, системный и социотехнологический подходы в исследовании и регулировании карьерных процессов. Исследование опирается на труды Н.Н. Богдана, Т.А. Кононенко, представляющие особую значимость для изучения социальных проблем развития и реализации кадров муниципальной службы¹.

Основным методическим инструментарием являются принципы и работе методы сравнительного, факторного и структурно-функционального анализа, также были эмпирические методы анализа документов и анкетирования.

Эмпирической базой выпускной квалификационной работы выступили:

- федеральные нормативно-правовые акты, регламентирующие работу

¹ Богдан Н.Н. Кадровые технологии в государственной и муниципальной службе. Новосибирск, 2016; Кононенко Т.А. Социологический анализ проблем кадровой политики и управления персоналом в российских организациях. М., 2017.

с кадрами¹;

- региональные и муниципальные нормативно-правовые акты;
- текущая документация администрации Ивнянского района;
- результаты авторского социологического исследования,

проведенного среди муниципальных служащих администрации Ивнянского района. Исследование проводилось методом анкетного опроса (число опрошенных составило 23 сотрудника администрации).

Практическая значимость исследования состоит в том, что в нем предложено концептуальное основание механизмов деловой карьерой. Знание препятствий, возникающих в этом процессе, позволяет грамотно выстраивать кадровую политику муниципального образования. Материалы исследования могут быть использованы в процессе профессиональной подготовки менеджеров социальной сферы.

Теоретические выводы, эмпирический материал и практические рекомендации по итогам исследования будут полезны в работе администрации Ивнянского района Белгородской области при составлении и внедрении в практику программ развития карьеры муниципальных служащих.

Структура выпускной квалификационной работы включает введение, три раздела, заключение и список использованной литературы, приложения.

¹ О муниципальной службе в Российской Федерации: федер. закон от 02.03.2007 № 25-ФЗ (ред. от 29.12.2015) // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ

«Профессионализм – глубокие знания о своем виде деятельности, нестандартное мышление, сильная и устойчивая мотивационная заряженность на осуществление конкретной деятельности и на достижение в ней высоких результатов»¹.

Нужно четко отдавать себе отчет в том, что вы желаете на самом деле. Те, кто считают, что можно просто жить, а карьера построится сама по себе, глубоко заблуждаются. Если человек хочет сделать карьеру, он должен заниматься этим постоянно, всю жизнь, начиная уже из школы, поскольку карьера – это, прежде всего самореализация. Хотя с другой стороны, если государственные и муниципальные служащие работают по 10-15 часов в сутки, то это сигнализирует о том, что служащие делают что, то не так, неверно расставляют акценты в своей деятельности, не умеют делегировать часть нагрузки другим.

«Карьера – это продвижение человека по ступеням производственной, имущественной, социальной, административной или иной иерархии, она определяется как успешное продвижение вперед в той или иной области»².

Характер, тип и темп карьеры определяются объективными возможностями, предоставляемыми обществом для ее осуществления, обстоятельствами жизни человека, его личными способностями, целеустремленностью, семейным положением, состоянием здоровья. Карьера – это социальный отбор наиболее способных людей в сферах образования, профессиональной подготовки и повышения квалификации в трудовой, общественно-политической, научной деятельности.

¹ Турчинов А.И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики. М., 2013. С. 23.

² Александров И.М. Управленческая система Российской Федерации. М., 2015. С. 79.

«В узком смысле карьеру связывают с трудовой деятельностью человека его профессиональной жизнью. Под карьерой понимают целенаправленный должностной и профессиональный рост, движение по служебной лестнице, приобретение навыков, способностей, повышение квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника. Все это имеет отношение к организационному аспекту карьеры»¹.

Личностный аспект рассматривает карьеру с позиции человека личности, раскрывает особенности видения карьеры ее деятелем. С этим связана субъективная оценка (самооценка) характера протекания своего карьерного процесса, промежуточных результатов развития карьеры, появляющиеся личные ощущения. Карьера – это субъективно осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом, это индивидуально осознанные позиция и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека.

Социальный аспект, представления о карьере с точки зрения общества. Это выработанные в процессе развития общества карьерные пути, «протоптаные» пути достижения карьерных высот (успехов) в сфере профессиональной деятельности, в области общественной жизни. Это устоявшиеся представления о характере движения по этим путям, связанном с быстротой, стремительностью, траекторией карьеры, степени ее взлетности. Эти выработанные схемы движения к успеху, а также их реализация в жизни влияют на оценку обществом карьеры человека, выступая эталонами для сравнения.

На разных этапах карьеры человек удовлетворяет различные потребности:

– предварительный этап включает учебу в школе, среднее и высшее образование (длительность приблизительно до 25 лет). За этот период

¹ Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. М., 2015. С. 54.

человек может сменить несколько работ в поисках вида деятельности, удовлетворяющего его потребности и возможности. Если он сразу находит такой вид деятельности, начинается процесс самоутверждения личности;

– этап становления (продолжительность примерно от 25 до 30 лет). В этот период работник осваивает выбранную им профессию, приобретает необходимые навыки, формируется его квалификация, происходит самоутверждение и появляется потребность в независимости. Обычно в этом возрасте создаются семьи, в связи с этим появляется желание получить заработную плату как можно выше прежней;

– этап продвижения обычно длится от 30 до 45 лет. Это период роста квалификации работника он продвигается по служебной лестнице, накапливает практический опыт, приобретает навыки, растет потребность в самоутверждении, достижении более высокого статуса и еще большей независимости. В этот период усилия работника сосредоточены на вопросах увеличения заработной платы;

– этап сохранения характеризуется закреплением достигнутых результатов и длится от 45 до 60 лет. Наступает пик совершенствования и повышения квалификации в результате активной деятельности и специального обучения работника, он заинтересован передать свои знания молодым специалистам. Человек достиг вершин независимости и самовыражения. Появляется уважение к себе и окружающим, достигшим своего положения честным трудом, и к себе со стороны окружающих. Многие потребности работника в этот период удовлетворены, но его так же интересует уровень оплаты труда;

– этап завершения длится от 60 до 65 лет. Работник готовится к уходу на пенсию. В этот период идут поиски достойной замены и обучение кандидата. Хотя в этот период наступает кризис карьеры (работник получает все меньше удовлетворения от работы, испытывает состояние морального и физического дискомфорта), самовыражение и уважение к себе и другим подобным из его окружения людям достигают наивысшей точки за весь

период карьеры. Работник заинтересован в сохранении уровня оплаты труда. Но стремится увеличить другие источники дохода, которые бы заменили заработную плату при уходе на пенсию и были бы хорошей добавкой к пенсионному пособию;

– пенсионный этап – карьера в данном виде деятельности завершена. Появляется возможность для самовыражения в других видах деятельности, которые выступали в виде хобби (живопись, садоводство, работа в общественных организациях и др.) Стабилизируется уважение. Но финансовое положение и состояние здоровья могут стать причиной постоянной заботы.

Для того чтобы управлять карьерой, требуется более полное описание того, что происходит с людьми на различных этапах карьеры.

Любой человек планирует свое будущее, основываясь на своих потребностях и учитывая сложившиеся социально-экономические условия. Хочет иметь подробную информацию о перспективах своего служебного роста и возможностях повышения квалификации в организации, а также условиях, которые он должен для этого выполнить. В противном случае мотивация поведения становится слабой, человек работает не в полную силу, не стремится повышать квалификацию и рассматривает организацию как место, где можно переждать некоторое время перед переходом на более перспективную работу.

При поступлении на работу человек ставит перед собой определенные цели, организация, в свою очередь принимая на должность нового сотрудника, так же ставит перед ним цели, в связи с этим нанимающемуся необходимо реально оценивать свои деловые качества. Он должен уметь соотнести свои деловые качества с теми требованиями, которые ставит перед ним организация. От этого зависит успех всей его карьеры.

«Нанимаясь на работу, человек должен знать рынок труда. Не зная рынка труда, он может совершить неправильный выбор работы. И тогда начинается поиск новой»¹.

«Для классификации видов карьеры можно выделить множество различных оснований, признаков, критериев. По среде рассмотрения карьеру традиционно делят на профессиональную и внутриорганизационную»².

Профессиональная карьера характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка индивидуальных способностей, уход на пенсию. Эти стадии конкретный работник может пройти последовательно в разных организациях.

Внутриорганизационная карьера охватывает последовательную смену стадий развития работника в рамках одной организации.

Внутриорганизационная карьера реализуется в трех основных направлениях. По содержанию происходящих в процессе карьерного движения изменений можно выделить такие виды карьеры, как властная (рост влияния), квалификационная, статусная, монетарная (карьера дохода):

– властная карьера связана с формальным ростом влияния в организации, либо с ростом неформального авторитета работника в организации;

– квалификационная карьера предполагает профессиональный рост;

– статусная карьера – это увеличение статуса работника в организации, выражается в присвоении ему ранга или почетного звания за вклад в развитие организации;

– монетарная карьера – это повышение уровня вознаграждения работника (заработная плата, социальные льготы).

¹ Турчинов А.И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики. М., 2013. С. 46.

² Ведута Е.Н. Стратегия управления карьерой. М., 2013. С. 62.

«Как основания для классификации могут быть использованы характеристики протекания процесса карьерного развития»¹.

По характеру протекания различают линейный и нелинейный типы карьеры. При линейном типе развитие происходит равномерно и непрерывно, тогда как нелинейный тип характеризует движение, скачками или прорывами. Как частный случай данных типов выделяют застой (стагнация, тупик), стадию отсутствия каких либо существенных изменений в карьере.

По степени устойчивости карьеру делят на: устойчивую и неустойчивую, прерывистую и непрерывную типы.

По возможности осуществления карьера разделяется на потенциальную (человек выстраивает свой трудовой путь на основе его планов, потребностей, способностей, целей) и реальную (то, что удалось достигнуть на протяжении определенного времени).

По скорости, прохождения ступеней карьерной лестницы различают скоростную, нормальную суперавантюрную, авантюрную, типичную, последовательно-кризисную и другие виды карьеры.

«Так же можно применить типологизацию карьеры по признаку принадлежности к определенной профессии. Например, карьера государственных и муниципальных служащих, карьера преподавателя, юриста и т.д.»².

Деловая карьера – это должностной и профессиональный рост, продвижение по служебной лестнице, повышение уровня навыков, умений, знаний, способностей и квалификационных возможностей, а также размеров вознаграждения, связанных с трудовой деятельностью.

«Карьера государственных и муниципальных служащих в свете выше изложенного представляет собой наиболее сложный вид карьеры»³.

¹ Турчинов А.И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики. М., 2013. С. 32-34.

² Травин В.В. Основы кадрового менеджмента. М., 2015. С. 74.

³ Зазыкин В.Г. Управление персоналом государственной службы. М., 2017. С. 78-82.

Во-первых, она охватывает все перечисленные типы карьерного процесса, может выражаться как в продвижении службы по ступеням иерархии, так и в совершенствовании его профессионализма при движении служащих по функциональным звеньям организационной структуры.

Во-вторых, сама профессия «государственный служащий» или «муниципальный служащий» означает тип руководителя, ориентированного на деятельность в условиях рыночной экономики. Для владения ею необходимо иметь высокоорганизованные личностные качества и способности, обладать сложными практическими навыками, и все это оказывает большое влияние на особенности карьеры в данной профессиональной деятельности.

В-третьих, являясь важной фигурой в организации, служащий своим профессиональным ростом во многом определяет рост организации в целом. Государственный или муниципальный служащий является носителем культуры и образа организации.

В-четвертых, государственный или муниципальный служащий является одновременно и создателем, и потребителем системы карьерного движения. Он создает социальный контекст, смысл трудовой деятельности в рамках организации и для подчиненных и для себя.

«Таким образом, карьера государственного и муниципального служащего как предмет исследования представляет собой сложное, комплексное, многоаспектное явление, и для наиболее полного, адекватного ее изучения необходимо опираться на перечисленные принципы, правила и требования к осуществлению исследования карьеры вообще, учитывая при этом особенности карьеры служащих в частности»¹.

Деловая карьера муниципальных служащих – это профессиональная деятельность и карьерный рост муниципальных служащих, повышение их

¹ Аверин А.Н. Муниципальная социальная политика и подготовка муниципальных служащих. М., 2015. С. 59-60.

уровня знаний, навыков и квалификации, осуществляется на постоянной основе на должностях муниципальной службы.

Один из основных законов, касающихся муниципальных служащих, является ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» (от 02.03.2007 г. № 25-ФЗ)¹.

В этом законе предметом регулирования являются отношения, связанные с поступлением на муниципальную службу, прохождением и прекращением муниципальной службы, а также с определением правового статуса муниципальных служащих.

Толчком для создания данного нормативного правового акта предшествовал ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (от 06.10.2003 г. № 131-ФЗ), в котором «в соответствии с Конституцией РФ устанавливает общие правовые, территориальные, организационные и экономические принципы организации местного самоуправления в Российской Федерации, определяет государственные гарантии его осуществления»².

В целях совершенствования профессиональной подготовки необходимо провести анализ эффективности программ подготовки, переподготовки и повышения квалификации, пересмотреть содержание учебных курсов и программ с целью их большей ориентации на практическую направленность. Определяя элементы, необходимые для подготовки государственных и муниципальных служащих, кроме тех которые они имеют по базовому образованию.

«Аттестация муниципальных служащих проводится с целью улучшения деятельности органов местного самоуправления, подбора и размещения кадров, оценки профессиональных и деловых качеств

¹ О муниципальной службе в Российской Федерации: федер. закон от 02.03.2007 № 25-ФЗ (ред. от 29.12.2015) // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

² Там же.

муниципальных служащих, продвижения по службе и присвоения квалификационных разрядов»¹.

Аттестационная комиссия органа местного самоуправления в соответствии с нормативным актом проводит аттестацию муниципальных служащих не реже одного раза в 3 года.

Этапы аттестации:

1) предаттестационный период: формирование аттестационной комиссии; определение сроков проведения аттестации; составление списков муниципальных служащих (подлежащих к аттестации); утверждение графиков проведения аттестации; проводится подготовка аттестационных листов. Продолжительность данного периода в пределах одного месяца;

2) аттестация муниципальных служащих проводится на заседании аттестационной комиссии, членами которой являются: председатель комиссии, сопредседатель, заместитель председателя, секретарь и члены комиссии, руководитель органа местного самоуправления, представители кадровой и юридической служб органа местного самоуправления.

Аттестация проходит в назначенное время с участием муниципального служащего и его непосредственного руководителя. Аттестационной комиссии передаются: аттестационный лист, отзыв руководителя и лист аналитической оценки профессиональных качеств муниципального служащего, аттестационный лист с данными предыдущей аттестации. Оценка профессиональной деятельности строится на соответствии муниципального служащего квалификационным требованиям.

По результатам аттестации муниципальному служащему выставляется одна из оценок:

- соответствует занимаемой должности;
- соответствует занимаемой должности при условии выполнения рекомендаций аттестационной комиссии;

¹ Аверин А.Н. Муниципальная социальная политика и подготовка муниципальных служащих. М., 2015. С. 112.

– не соответствует занимаемой должности.

Результаты аттестации фиксируются в аттестационный лист подписывается членами аттестационной комиссии;

3) послеаттестационный период – по окончании аттестации результаты сообщают руководителю органа местного самоуправления, который на основании оценок и рекомендаций аттестационной комиссии должен принять решение:

- о повышении в должности;
- о присвоении классного чина;
- об изменении надбавки за особые условия службы;
- о включении в резерв на выдвижение на вышестоящую должность;
- о понижении в должности;
- о направлении на повышение квалификации или переподготовку;
- об отстранении от занимаемой должности.

Развитие служащих – это не самоцель. Не имеет смысла развивать персонал, если сотрудники не имеют возможности реализовать свои способности. Они должны применяться на практике тогда, когда для этого будут реальные возможности. Каждая программа развития человеческих ресурсов государственной и муниципальной службы, включающая развитие способностей и изменения в деятельности и потребностях, должна быть ориентирована на измеримое улучшение конкретных показателей деятельности организации. Нельзя предпринимать никакого изменения, если не ясно, вызовет ли оно улучшение, сдвиг, позволяющий сделать деятельность более эффективной, более целенаправленной, более удовлетворяющей тех, кто в ней занят.

«Вопросы развития персонала нельзя решать на любительском уровне, как это делалось до сих пор. К этим вопросам необходимо подходить профессионально. Пока менеджеры не осознают потребности в знаниях в области профессионального развития персонала, они будут продолжать

сталкиваться как с экономическими проблемами, так и с психологическими трудностями»¹.

Для того чтобы идти вперед, необходимо дать руководителям государственной и муниципальной службы знания о возможностях повышения ценности человеческого капитала в своем подразделении, организации, сформировать у них навыки эффективного сотрудничества с менеджерами по персоналу в области развития персонала.

«Главной задачей планирования и реализации карьеры является обеспечение взаимодействия профессиональной и внутриорганизационной карьер. Это взаимодействие предполагает выполнение ряда задач: достижение взаимосвязи целей организации и отдельного сотрудника; обеспечение направленности планирования карьеры на конкретного сотрудника с целью учета его специфических потребностей и ситуаций; обеспечение открытости процесса управления карьерой; устранение «карьерных тупиков», в которых практически нет возможностей для развития сотрудника; повышение качества процесса планирования карьеры; формирование наглядных и воспринимаемых критериев служебного роста, используемых в конкретных карьерных решениях; изучение карьерного потенциала сотрудников; обеспечение обоснованной оценки карьерного потенциала работников с целью сокращения нереалистичных ожиданий; определение путей служебного роста, использования которых удовлетворит количественную и качественную потребность в персонале в нужный момент времени и в нужном месте»².

Планирование и контроль деловой карьеры государственных и муниципальных служащих заключается в том, что с момента принятия работника в службу и до предлагаемого увольнения, необходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное продвижение служащих по системе должностей или рабочих мест. Работник должен знать

¹ Журавлев В.Г. Руководство персоналом России. М., 2017. С. 39.

² Сергеева Т.Ю. Методы и схемы государственного и муниципального управления. М., 2016. С. 98-104.

не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный период, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе.

Развитием карьеры называются те действия, которые предпринимает сотрудник для реализации своего плана.

«Планирование и управление развитием карьеры требует от работника и от органа власти дополнительных усилий, включающих»¹:

– предоставления сотруднику возможности профессионального роста, обеспечение более высокого уровня его жизни;

– более четкое определение личных профессиональных перспектив сотрудника;

– возможность целенаправленной подготовки к будущей профессиональной деятельности;

– повышение конкурентоспособности сотрудника на рынке труда.

«Основную ответственность за планирование и развитие собственной карьеры несет служащий. Руководитель органа власти и управления выступает в качестве наставника сотрудника. Его поддержка необходима для успешного развития карьеры, поскольку он распоряжается ресурсами, управляет процессом организации, всей деятельностью трудового коллектива. Службы управления персоналом выступают в качестве консультантов и организаторов процесса развития карьеры сотрудников. Они стремятся сформировать заинтересованность сотрудников в развитии карьеры»².

Немаловажную роль в управлении карьерой играет самоорганизация служащего.

Для карьерного роста важна не только успешная работа органов управления, но и личная инициатива работника. Знание своего интереса, способностей и возможностей – основополагающая позиция в служебной карьере.

¹ Зотова В.Б. Система муниципального управления. Ростов-на-Дону, 2013. С. 46-54.

² Журавлев В.Г. Руководство персоналом России. М., 2017. С. 61.

«Начиная профессиональную карьеру, необходимо определиться по следующим пунктам»¹:

- насколько выбранная профессия востребована на рынке труда;
- какие карьерные пути специальности примыкают к данной профессии;
- какая должностная позиция является пределом развития интересующей профессии;
- насколько выбранная профессия зависит от регионального рынка т.е. является ли она международной либо порождением конкретного региона.

Управление карьерой значит установление индивидуальных карьерных планов служащих.

Планирование карьерного роста государственных и муниципальных служащих предполагает выявление их индивидуальных возможностей, удовлетворение потребностей в развитии, которое не гарантирует продвижения по службе, а способствует профессиональному росту, повышает их значимость и самооценку.

Эффективное управление деловой карьерой положительно влияет на результаты деятельности организации: повышение качества работ и услуг, увеличение доходов организации, повышение стабильности кадров, что показано на рисунке 1.

¹ Шипунов В.Г. Основы управленческой деятельности: управление персоналом, управленческая психология, управление на предприятии. М., 2015. С. 64-78.



Рис. 1. Схема влияния совершенствования управления деловой карьерой сотрудников на результаты деятельности организации

«Эффективность управления карьерным ростом государственных и муниципальных служащих измеряется степенью достижения поставленных целей при заранее определенных затратах на карьерное продвижение государственных и муниципальных служащих, доходы которых при прочих равных условиях возрастают с увеличением инвестиций в их творческий и интеллектуальный потенциал, обеспечивающих повышение качества труда»¹.

Таким образом, рассмотрев теоретические основы управления деловой карьерой, сделать некоторые выводы.

1. Деловая карьера – это должностной и профессиональный рост, продвижение по служебной лестнице, повышение уровня навыков, умений, знаний, способностей и квалификационных возможностей, а также размеров вознаграждения, связанных с трудовой деятельностью.

2. Карьера государственных и муниципальных служащих является сложным видом карьеры, который характеризуется следующими особенностями:

¹ Егоршин А.П. Исследование систем управления. Н. Новгород, 2013. С. 131.

– охватывает все типы карьерного процесса, может выражаться как в продвижении службы по ступеням иерархии, так и в совершенствовании его профессионализма при движении служащих по функциональным звеньям организационной структуры;

– для владения данной профессией необходимо иметь высокоорганизованные личностные качества и способности, обладать сложными практическими навыками;

– государственный или муниципальный служащий, являясь важной фигурой в организации, своим профессиональным ростом во многом определяет рост организации в целом.

3. Основными видами и формами деловой карьеры на муниципальной службе является профессиональная и внутриорганизационная.

Профессиональная карьера характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка индивидуальных способностей, уход на пенсию.

Внутриорганизационная карьера охватывает последовательную смену стадий развития работника в рамках одной организации.

РАЗДЕЛ II. ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ В АДМИНИСТРАЦИИ ИВНЯНСКОГО РАЙОНА

Ивнянский район – административно-территориальная единица и муниципальное образование Белгородской области. Административный центр – поселок Ивня. Всего насчитывается 15 поселений (1 городское и 14 сельских). Население района (по состоянию на 1 января 2016 г.) – 22 749 человек. Из них молодежь в возрасте от 12 до 35 лет примерно 8 000 человек»¹.

«Администрация Ивнянского района является исполнительно-распорядительным органом муниципального района»².

Администрацию Ивнянского района возглавляет на принципах единоначалия глава администрации Ивнянского района.

«Администрация осуществляет организацию решения вопросов местного значения (статья 7 настоящего Устава), исполнения полномочий органов местного самоуправления городского и сельских поселений, переданных на основе соглашений, заключенных администрацией Ивнянского района (статья 29 настоящего Устава), а также исполнения отдельных государственных полномочий, переданных для осуществления органам местного самоуправления Ивнянского района федеральными законами и законами Белгородской области»³.

Структура администрации утверждается Муниципальным советом Ивнянского района по представлению главы администрации. В структуру администрации Ивнянского района входят управления, являющиеся отраслевыми органами администрации, а также представительства,

¹ Администрация муниципального района «Ивнянский район» Белгородской области: официальный сайт. URL: <http://admivnya.ru/> (дата обращения: 27.03.2017).

² Там же.

³ Устав муниципального района «Ивнянский район» Белгородской области: Решение Совета депутатов Ивнянского района Белгородской обл. от 31.07.2007 № 1 // Родина. – 2007. – 8 сентября.

являющиеся территориальными органами администрации Ивнянского района.

Цели работы администрации Ивнянского района:

– «исполнение полномочий по решению вопросов местного значения муниципального образования в соответствии с федеральными законами, нормативными актами, постановлениями и распоряжениями главы администрации;

– исполнение отдельных государственных полномочий, переданных органам местного самоуправления Ивнянского района, федеральными законами и законами РФ;

– разработка и организация реализации концепций, планов и программ развития муниципального образования;

– формирование, утверждение и исполнение бюджета Ивнянского района;

– управление муниципальной собственностью Ивнянского района в соответствии с действующим законодательством»¹.

Задачи работы администрации Ивнянского района:

– «контроль над исполнением бюджета муниципального образования «Ивнянский район»;

– установление, изменение и отмена местных налогов и сборов;

– распоряжение имуществом, находящимся в муниципальной собственности муниципального образования;

– организация в границах муниципального образования электро- и газоснабжения поселений;

– содержание автомобильных дорог общего пользования между населенными пунктами в границах Ивнянского района;

– предоставления транспортных услуг населению;

¹ Администрация муниципального района «Ивнянский район» Белгородской области: официальный сайт. URL: <http://admnivnya.ru/> (дата обращения: 27.03.2017).

- участие в предупреждении и ликвидации последствий чрезвычайных ситуаций;
- организация охраны общественного порядка полицией;
- организация мероприятий по охране окружающей среды;
- организация экологического контроля объектов производственного и социального назначения;
- организация предоставления общедоступного и бесплатного дошкольного образования, начального общего, основного общего и дополнительного образования по общеобразовательным программам, также организация отдыха детей во время каникул;
- опека и попечительство;
- утилизация и переработка бытовых и промышленных отходов;
- хранение архивных фондов поселений;
- организация ритуальных услуг, содержание на территории муниципального образования межпоселенческих мест для захоронения;
- обеспечения поселений услугами связи, общественного питания, торговли и бытового обслуживания»¹.

«В соответствии с законодательством Российской Федерации и Уставом Ивнянского района Администрация Ивнянского района осуществляет контроль всех субъектов муниципального управления по использованию и распоряжению муниципальным имуществом, переданным им в пользование, хозяйственное ведение, оперативное управление. Имущество администрации Ивнянского района является муниципальной собственностью. Земельные участки, занимаемые под администрацию Ивнянского района, закрепляются за ними в долгосрочное (постоянное) пользование в порядке, установленном законодательством Российской Федерации, на весь период существования»².

¹ Администрация муниципального района «Ивнянский район» Белгородской области: официальный сайт. URL: <http://admivnya.ru/> (дата обращения: 27.03.2017).

² Устав муниципального района «Ивнянский район» Белгородской области: Решение Совета депутатов Ивнянского района Белгородской обл. от 31.07.2007 № 1 // Родина. – 2007. – 8 сентября.

Успешная и эффективная реализация возложенных на администрацию Ивнянского района функций возможна только при наличии соответствующего корпуса высококвалифицированных и мотивированных сотрудников.

Всего в районе насчитывается 105 муниципальных служащих, которые работают в пяти управлениях администрации Ивнянского района (управление сельского хозяйства, управление образования, управление культуры, управление социальной защиты населения и управление финансов), а также администрациях 15 поселений (1 городское и 14 сельских).

Таблица 2

Распределение сотрудников по стажу работы

Показатель	Количество сотрудников, чел.
	2017 г.
Имеют стаж работы в сфере управления:	
- до 1 года	2
- до 5 лет	24
- от 5 до 10 лет	22
- свыше 10 лет	57
Итого:	105

В настоящее время структура администрации Ивнянского района включает шесть заместителей главы администрации Ивнянского района, помощника главы администрации района, аппарат главы администрации района, заместителя руководителя аппарата, двадцать шесть отделов, пять управлений, Муниципальное казенное учреждение «Отдел физической культуры и спорта администрации района», Административную комиссию при администрации района.

Как видно из таблицы 3, высшие должности занимают 7 человек, главные – 20 человек, ведущие – 14 человек.

Таблица 3

Численность муниципальных служащих администрации Ивнянского района (по группам должностей)

Группы должностей	Количество сотрудников, чел.
	2017 г.
Высшие	7
Главные	20
Ведущие	14
Старшие	0
Младшие	0
Всего:	41

Среди муниципальных служащих администрации Ивнянского района 28 женщин и 13 мужчин, все муниципальные служащие имеют высшее образование, в том числе два человека имеют два высших образования.

Также обслуживающий персонал (инженеры, бухгалтеры, старшие инспекторы) насчитывает 27 сотрудников, из них высшее образование имеют 24 человека, среднее профессиональное – 3 человека.

Таким образом, по формальным признакам количественный и качественный состав сотрудников администрации Ивнянского района можно признать хорошим. Организация укомплектована квалифицированными и опытными сотрудниками.

Карьерный рост, должностное и профессиональное развитие сотрудников администрации Ивнянского района является их неотъемлемым правом.

Результаты авторского социологического исследования в администрации Ивнянского района (сплошной анкетный опрос муниципальных служащих администрации) позволили оценить, насколько эффективно это право сотрудников реализуется.

Так, отвечая на вопрос: «Как бы Вы оценили свою карьеру в данной организации?», респонденты дали следующие ответы (см. табл. 4).

Таблица 4

Распределение ответов на вопрос: «Как бы Вы оценили свою карьеру в данной организации?»

Вариант ответа	% ответивших
Не ответили	0.8
Вполне успешная	17.0
Скорее успешная, чем неуспешная	39.1
Скорее неуспешная, чем успешная	21.8
Неуспешная	4.9
Пока еще рано что-либо говорить	16.5

Почти каждый шестой участник исследования (17,0%) считает свою карьеру вполне успешной. Еще 39,1% респондентов считают ее скорее успешной, чем неуспешной. Однако довольно велика доля и тех, кто в той или иной степени своей карьерой в администрации Ивнянского района не доволен. Таких сотрудников оказалось 26,7%.

Полученные результаты свидетельствуют о необходимости дополнительного исследования причин, определяющих удовлетворенность или, наоборот, неудовлетворенность карьерой.

Служебная карьера может осуществляться в различных видах: в виде должностного продвижения, квалификационного роста, повышения должностного оклада (зарботной платы). Вполне вероятно, что каждый из участников исследования вкладывал свое понимание в термин «успешная карьера».

Обычно карьера рассматривается именно как продвижение по статусной лестнице. Чтобы определить, как обстоит дело с этим аспектом карьеры, сотрудникам администрации Ивнянского района был задан вопрос о том, как они оценивают свой социальный статус. При этом были получены следующие ответы (см. табл. 5).

Таблица 5

Распределение ответов на вопрос: «Как Вы оцениваете свое личное социальное и экономическое положение (положение на работе)?»

Вариант ответа	% ответивших
Хорошее	2,8
Скорее хорошее	41,9
Скорее плохое	39,4
Очень плохое	7,4
Затруднились ответить	8,5

В данной ситуации мнения респондентов разделились практически поровну. Почти 45% опрошенных считает свое положение приемлемым или даже хорошим. А 47% участников исследования оценивают свой статус значительно ниже. Тем более, что изменить собственное социальное положение своими усилиями, по мнению довольно большой части участников исследования (см. табл. 6.), они не могут.

Таблица 6

Распределение ответов на вопрос: «Зависит или нет Ваше личное социальное и экономическое положение от Ваших собственных усилий?»

Вариант ответа	% ответивших
Целиком	14,1
В значительной степени	35,4
В небольшой степени	22,1
Не зависит	27,2
Затруднились ответить	1,2

Действительно, рассчитывать на быстрый карьерный должностной рост в организации, где работают высококвалифицированные опытные сотрудники, явно не приходится.

Ожидать изменения ситуации можно только при выходе большого количества сотрудников на пенсию, что маловероятно, так как большая часть персонала администрации Ивнянского района находится в возрасте от 30 до 50 лет, характеризующимся максимальной работоспособностью.

Сотрудники администрации Ивнянского района отметили, что за прошедший год их возможности сделать карьеру стали лучше (см. табл. 7).

Таблица 7

Распределение ответов на вопрос: «За последний год Ваши возможности сделать карьеру стали...»

Вариант ответа	% ответивших
Не ответили	0.8
Лучше	23.7
Как и раньше	56.0
Хуже	11.8
Затрудняюсь ответить	7.7

Хотя большая часть (56,0%) каких либо изменений не отметили. Зато они отметили улучшение собственных возможностей для заработка в данной организации (см. табл. 8).

Таблица 8

Распределение ответов на вопрос: «За последний год Ваши возможности для заработка стали...»

Вариант ответа	% ответивших
Не ответили	0.8
Лучше	44.7
Как и раньше	40.9
Хуже	8.7
Затрудняюсь ответить	4.9

При этом сменить работу хотели бы 29,8% и, в основном, потому, что их не устраивает заработная плата. Большинство участников опроса (67,9%) не считают свою заработную плату справедливой.

Можно предположить, что недовольство своей жизненной ситуацией стимулируется как сравнением уровня своей жизни с уровнем жизни окружающих, так и наличием в сознании участников исследования избыточной (для российского общества) нормативно-виртуальной модели минимального жизненного уровня.

Эти представления приходят в противоречие с реальностью, поскольку, средняя заработная в администрации Ивнянского района в целом соответствует средней заработной плате в сфере муниципального управления.

Возможно, что недовольство своей оплатой труда у сотрудников возникает и от того, что они не уверены в четкой связи своих доходов и приложенных усилий. Однако коллективный трудовой договор предусматривает систему доплат и надбавок к окладу за интенсивность и качество выполняемых работ.

Размер надбавок устанавливается на основании результатов аттестации сотрудников.

Сотрудники администрации Ивнянского района прекрасно осознают последствия проведения оценки для себя лично (см. табл. 9). Свыше 45% респондентов связывают результаты оценки со своей карьерой, а еще 47,5% - с уровнем своей заработной платы.

Таблица 9

Распределение ответов на вопрос: «Влияют ли результаты оценки каким-либо образом?»

Вариант ответа	% ответивших	
	на Вашу карьеру	на уровень Вашей заработной платы
Да	21.6	6.9
Скорее да, чем нет	23.7	39.6
Скорее нет, чем да	15.7	13.4
Нет	3.6	4.4
Затрудняюсь ответить	35.5	35.7

Однако, достаточно велика доля тех сотрудников (35,3%), кто считает аттестацию не только бесполезной, но и даже вредной процедурой, так как видит в ней лишь способ сведения счетов с неудобными сотрудниками и бесполезную трату времени. Возможно, что данная категория людей столкнулась с негативным влиянием результатов оценки на свою карьеру, уровень заработной платы или личные отношения в коллективе.

Так, например, тот факт, что результаты оценки могут значительно повлиять на принятие решения об увольнении сотрудника признают 46,4% респондентов, и, в то же время, их значительное влияние на карьерное продвижение отмечается только 5,2% опрошенных (см. табл. 10). Заработная плата сотрудников зависит от результатов оценки лишь в некоторой степени.

Таблица 10

Распределение ответов на вопрос: «В какой степени, на Ваш взгляд, влияют результаты оценки на» (%):

	Не ответили	В значительной степени	В некоторой степени	Совсем не влияют	Затрудняюсь ответить
Решение об увольнении сотрудника	47.4	46.4	2.1	4.1	
Карьерное продвижение сотрудника	60.8	5.2	17.5	12.4	4.1
Уровень оплаты труда сотрудников	20.6	7.2	61.9	9.3	1.0
Взаимоотношения в коллективе	28.9	5.2	46.4	18.6	1.0
Взаимоотношения починенных и руководителей	35.1	3.1	30.9	24.7	6.2
Эффективность организации	34.0	2.1	34.0	23.7	6.2
Организацию обратной связи в организации	35.1	1.0	35.1	23.7	5.2
Текучесть кадров в организации	33.0	2.1	32.0	25.8	7.2
Качество труда сотрудников	28.9	6.2	32.0	22.7	10.3
Затрудняюсь ответить	40.2	30.9	15.5	13.4	

Очевидно, это есть одна из реальных возможностей сделать карьеру в рамках данной организации.

Так, несмотря на то, что почти каждый пятый из опрошенных считает, что его квалификация выше требований выполняемой работы, а еще 2/3 респондентов уверены в том, что их квалификация соответствует занимаемой должности (см. табл. 11), повысить уровень своего образования хотели бы 59,4% участников исследования.

Таблица 11

Распределение ответов на вопрос: «Соответствует ли Ваша профессиональная квалификация той работе, которую Вы выполняете в настоящее время?»

Вариант ответа	% ответивших
Квалификация выше выполняемой работы	19,1
Квалификация соответствует выполняемой работе	66,1
Квалификация ниже выполняемой работы	6,9
Затруднились ответить	7,9

Еще одной, реальной возможностью карьерного роста является включение сотрудников в состав муниципального резерва управленческих кадров.

Резерв кадров представляет собой специально сформированную на основе управленческих критериев группу высококвалифицированных специалистов, обладающих необходимыми для выдвижения профессионально-деловыми качествами, положительно зарекомендовавших себя на занимаемых должностях, прошедших необходимую профессиональную подготовку и предназначенных для замещения определенных муниципальных должностей муниципальной службы района. Резерв кадров формируется с целью создания подготовленного к управлению в новых условиях состава муниципальных служащих, обеспечения непрерывности и преемственности муниципального управления, ротации кадров и их выдвижения. При этом резерв на каждую из трех категорий должностей муниципальной службы (высшие, главные и ведущие) включается как минимум три кандидатуры – ближний, средний и дальний резерв.

Первый уровень, ближний резерв, включает специалистов, уже готовых занять вышестоящую должность в настоящее время. Второй уровень, средний резерв, представлен специалистами, имеющими достаточный опыт работы, но которым необходимо повышение квалификации или переподготовка для замещения вышестоящей должности. Третий, дальний, уровень резерва составляют специалисты, которые должны поработать на

промежуточных муниципальных должностях муниципальной службы района, необходимых для занятия вышестоящей должности, и пройти переподготовку или повышение квалификации.

Информация о кандидатах зафиксирована в форме официального документа, на базе которого и принимаются управленческие решения о назначениях, перемещениях и увольнениях или о потребности в дополнительной подготовке и обучении для тех, кто обладает необходимым потенциалом и входит в список рекомендованных для продвижения по службе.

Низкая динамика карьерного роста отмечается и самими муниципальными служащими, которые в ходе проведенного опроса заявили о том, что включение в резерв кадров еще не гарантирует карьерного продвижения. За период с 2015 г. по 2016 г. из 93 стоящих в кадровом резерве муниципальных служащих более высокие должности заняли только 8.

Целенаправленное обучение, переквалификация, повышение квалификации – становятся прерогативой зачисленных в резерв.

Эффективное планирование преемственности и формирование необходимого организации кадрового резерва возможно лишь при наличии системы объективной оценки качества персонала и прогноза его развития. Целью оценки эффективности и потенциала кадров организации являются определение потребности в обучении и развитии персонала, разработка возможных направлений развития карьеры отдельных сотрудников и выявление сотрудников, обладающих необходимым потенциалом для продвижения по службе.

Элемент субъективности уже заложен в самом порядке формирования резерва. Так, каждый кандидат в кадровый резерв проходит собеседование с начальником отдела. По итогам собеседования заполняется лист беседы. Затем ответственный в администрации за работу с кадровым резервом заместитель главы местного самоуправления, руководитель аппарата

местного самоуправления района по представлениям-ходатайствам заместителей главы района, кураторов структурных подразделений вносят предложения по кадровому резерву на утверждение главе местного самоуправления района.

Кроме того, объективная оценка предполагает выработку и фиксацию четких критериев самой оценки. Отдельно может быть оформлен список требований к профессиональному уровню и личным качествам кандидатов на ключевые должности в органах местного самоуправления. Также можно составить список сотрудников, способных заместить текущие и будущие вакансии и примеры карьерных планов, реализация которых может дать возможность замещения этих вакансий.

Действительно, система критериев оценки кандидатов в резерв на продвижение в Ивнянском районе разработана и включает:

- наличие гражданства Российской Федерации;
- проживание на территории Белгородской области;
- возраст от 27 до 50 лет;
- наличие высшего образования;
- как правило, не менее 5 лет опыта профессиональной и управленческой деятельности;
- отсутствие неснятой или непогашенной судимости;
- иные требования (согласовываются в процессе отбора).

Однако эти критерии не дифференцированы в зависимости от уровня должности, на которую претендует кандидат. Кроме того, большинство из них, за исключением стажа работы и уровня образования, не могут быть оценены иначе как субъективно, например, умение ориентироваться в обстановке, проявлять решительность, инициативность в работе и т.д. или личное мнение руководителя о сотруднике.

Таблица 12

Распределение ответов на вопрос: «В какой форме обычно проходит оценка при зачислении в резерв?»

Вариант ответа	% ответивших
Не ответили	7.5
В форме собеседования	33.4
В форме тестирования, испытания	13.6
В форме анкетирования, опросного листа	15.7
В форме наблюдения	19.5
В форме деловой игры	4.4
В форме самооценки, самоаттестации	2.6
Затрудняюсь ответить	7.5

Из всего рекомендованного к использованию в процессе оценки перечня методов реально используются лишь собеседование и наблюдение за сотрудником (см. табл. 12), которые имеют весьма ограниченный потенциал для всесторонней оценки сотрудника. Впрочем, это и неудивительно, так как отмеченные методы наиболее просты в реализации. Применение других методов требует от руководителей органов местного самоуправления или их структурных подразделений (а именно они, по мнению муниципальных служащих, проводят оценку, в том числе и в составе аттестационных комиссий (см. табл. 13), значительно большей компетентности и научно-методологической подготовки.

Применение анализа кадровых документов и результатов аттестации так же не «спасает» ситуацию, так как таким образом можно получить информацию лишь о прошлых успехах и заслугах сотрудников, но не о его профессионально-личностном потенциале.

Таблица 13

Распределение на вопрос: «Кто действительно проводит оценку персонала при зачислении в резерв?»

Вариант ответа	% ответивших
Не ответили	6.4
Глава администрации	54.5
Руководитель подразделения	14.9
Работник службы кадров	7.5
Приглашенный со стороны специалист	2.1
Аттестационная комиссия	69.2
Подчиненные	0.8
Коллеги	0.5
В зависимости от ситуации	3.1
Затрудняюсь ответить	5.4

Информацию о «будущих состояниях» и потенциале сотрудников может дать экспертный опрос. Но при использовании этого метода оценки могут также возникнуть проблемы. Они заключаются в трудностях экспертов спрогнозировать перспективное состояние оцениваемых ими сотрудников, так как хорошие показатели эффективности на настоящем месте работы отнюдь не гарантируют того, что сотрудник с успехом справится с большим кругом обязанностей, особенно если его следующая должность будет связана с общими вопросами управления организацией. Кроме того, эксперты, участвующие в оценке не всегда могут быть осведомлены об особенностях, присущих долгосрочному продвижению, которые также выдвигают свои требования к личным качествам и профессионализму сотрудников.

Таким образом, экспертам необходимо предоставлять необходимую методическую помощь, чтобы получить достаточно достоверные данные о тех сотрудниках, которые не только показывают хороший профессиональный уровень, но и, по мнению опрашиваемых, справятся с будущими обязанностями на более высокой должности.

Таким образом, рассмотрев организацию управления деловой карьерой муниципальных служащих в администрации Ивнянского района, можно сделать следующие выводы.

1. Анализ статистических данных о кадровом составе администрации Ивнянского района свидетельствует, что организация укомплектована квалифицированными и опытными сотрудниками. Все муниципальные служащие администрации имеют высшее образование, большинство работает в органе муниципального управления от 1 года до 5 лет или от 5 до 10 лет. Вместе с тем, в системе работы с персоналом администрации Ивнянского района сохраняется ряд проблем: низкая эффективность работы с кадровым резервом; отсутствие научно обоснованных критериев оценки результативности деятельности; низкая эффективность внедрения практики конкурсного отбора в работу с персоналом.

2. Существует ряд факторов снижающих эффективность работы с кадровым резервом как элемента управления карьерой, в том числе: низкая динамика карьерного продвижения из резерва, неравенство возможностей отдельных категорий работников на зачисление в резерв, недостаточная разработанность критериев и методов оценки, чрезмерная ориентация на нужды организации в ущерб личным интересам самих служащих.

3. Недостаточное внимание к интересам сотрудников администрации Ивнянского района в процессе планирования карьеры приводит к тому, что довольно значительная их часть недовольна своей карьерой на муниципальной службе, считает свою квалификацию выше требований выполняемой работы.

РАЗДЕЛ III. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ НА ПРИМЕРЕ АДМИНИСТРАЦИИ ИВНЯНСКОГО РАЙОНА

Проведенный в рамках второго раздела выпускной квалификационной работы анализ управления деловой карьерой муниципальных служащих администрации Ивнянского района показал, что в системе работы с персоналом администрации до настоящего времени сохраняется ряд проблем. К ним относятся:

1. низкая эффективность работы с кадровым резервом;
2. отсутствие научно обоснованных критериев оценки результативности деятельности;
3. низкая эффективность внедрения практики конкурсного отбора в работу с персоналом.

Существует ряд факторов, снижающих эффективность работы с кадровым резервом как элемента управления карьерой, в том числе:

1. низкая динамика карьерного продвижения из резерва;
2. неравенство возможностей отдельных категорий работников на зачисление в резерв;
3. недостаточная разработанность критериев и методов оценки;
4. чрезмерная ориентация на нужды организации в ущерб личным интересам самих служащих.

Проведенный анализ показал, что модель управления деловой карьерой муниципальных служащих в районе нуждается в совершенствовании.

Важным направлением такого совершенствования представляется повышение эффективности механизмов формирования кадрового резерва муниципальной службы, которое может быть представлено в виде проекта *«Оптимизация работы с кадровым резервом в органах местного самоуправления Ивнянского района Белгородской области»*. Паспорт проекта представлен в приложении 2.

1. Цель и задачи внедрения проекта.

Цель проекта – предложить направления совершенствования имеющихся методов, процедур формирования кадрового резерва муниципальных служащих в районе, что позволит обеспечить максимальное представительство различных социальных групп Ивнянского района в резерве кадров.

В целях совершенствования формирования кадрового резерва муниципальной службы Ивнянского района целесообразно решить следующие проектные задачи:

- определить принципы формирования резерва кадров;
- установить приоритетные критерии и механизм зачисления в резерв кадров;
- оценить систему оценки готовности резерва на выдвижение к исполнению служебных обязанностей по планируемой к замещению руководящей должности.

2. Сроки реализации проекта.

Проект по оптимизации кадрового резерва в органах местного самоуправления можно отнести к категории среднесрочных. Реализация проекта рассчитана на 2017-2019 годы.

3. Перечень мероприятий проекта.

В соответствии с обозначенными задачами проекта предлагается реализовать следующие мероприятия.

1. Оптимизации планирования резерва кадров.

Цель – спрогнозировать персональные продвижения, их последовательность, задать требуемые социальные, образовательные, профессиональные и иные параметры включения кандидатов в состав резерва на выдвижение. Для этого требуется проработка всей цепочки продвижений, перемещений, увольнений конкретных служащих.

1.1. Создание и внедрение программного обеспечения (программа ЭВМ, база данных), предполагающего автоматизированное составление схем замещения должностей муниципальной службы Ивнянского района, которые

имеют разнообразные формы в зависимости от особенностей и организационно-функционального назначения элементов системы управления. Электронная схема замещения должна представлять собой вариант организационной структуры, ориентированной на конкретные личности с различными приоритетами. В основе индивидуально ориентированных схем замещения лежат типовые схемы замещения. Они разрабатываются программой ЭВМ автоматически (на основе базы данных отдела муниципальной службы и кадров) под организационную структуру администрации района и представляют собой вариант концептуальной модели ротации рабочих мест.

1.2. Организация работы аналитической группы при главе администрации Ивнянского района по развитию управления деловой карьеры. В состав группы должны войти заместитель главы администрации района – руководитель аппарата администрации района, начальник отдела муниципальной службы и кадров, а также опытные специалисты. Аналитическая группа призвана давать экспертную оценку механизмам планирования и реализации мероприятий по обеспечению района компетентными руководителями. Конкретными результатами работы группы должны стать: специальные программы; прогноз предполагаемых изменений в составе руководящих кадров и потребности в них на перспективу; научно обоснованные и применимые на практике критерии и методы оценки кадров (квалификационные требования).

1.3. Утверждение алгоритма проектирования системы работы с кадровым резервом муниципальной службы Ивнянского района. Данную работу целесообразно осуществлять на основе следующей схемы-модели рациональной организации кадрового движения.

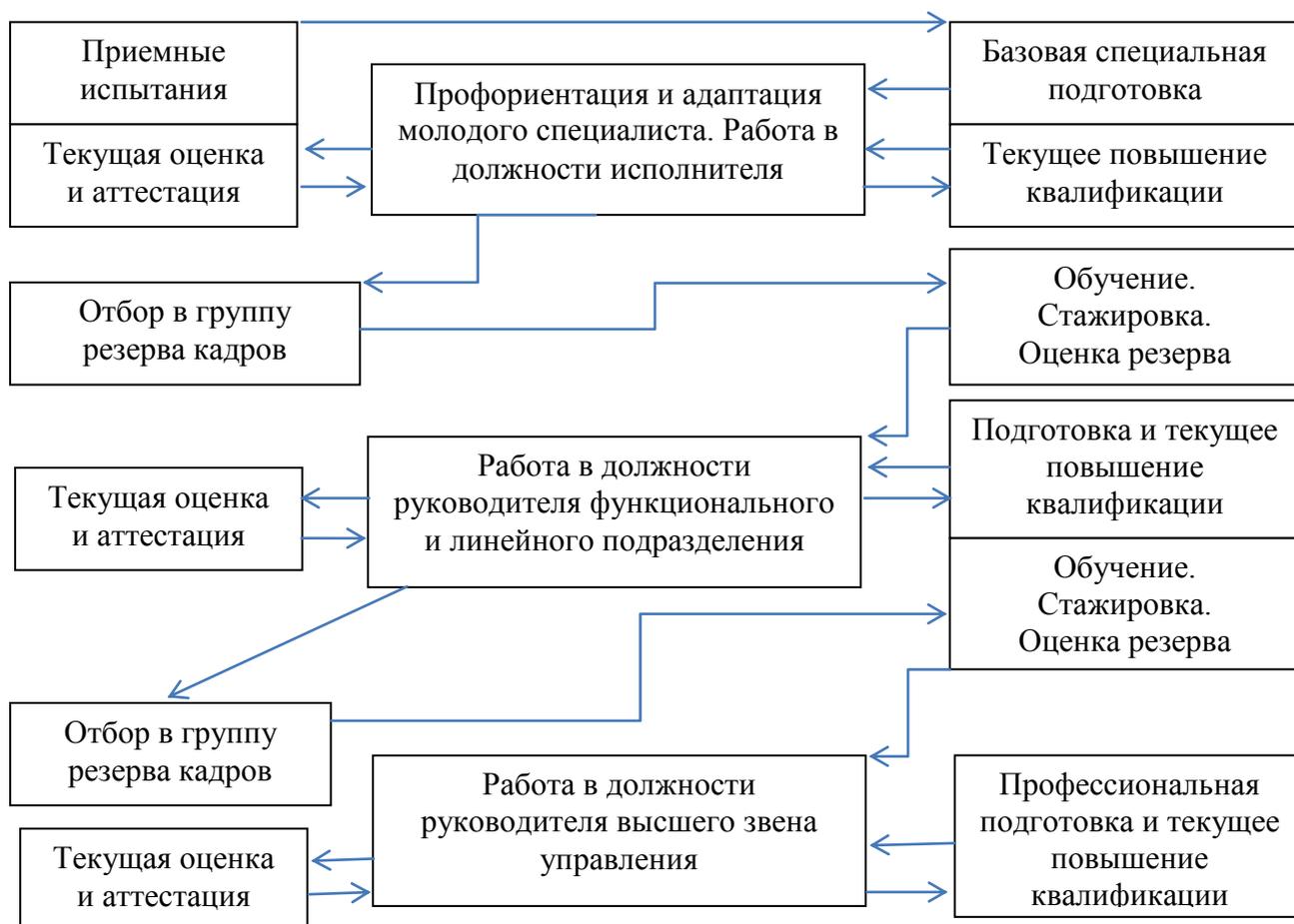


Рис.2. Схема-модель рациональной организации кадрового движения¹

Алгоритм должен предусматривать, что на должности, определенные структурой кадрового резерва, следует подобрать не менее двух работников, в том числе готовых к назначению на должность в ближайший период «ближний резерв» и для выдвижения на перспективу «дальний резерв». Лица, зачисленные в резерв на перспективу, как правило, не закрепляются как резерв на конкретные должности.

1.4. Определение параметров численного состава резерва кадров. Данная работа осуществляется отделом муниципальной службы и кадров на основе рекомендаций и отчетов аналитической группы. При этом необходимо оперировать следующими факторами: необходимым темпом осуществления реорганизации; особенностями и спецификой конкретного органа управления, подразделения; потребностями структурных

¹ Матюшин А.В. Организация работы с резервом кадров. М., 2013. С. 201.

подразделений в руководящих кадрах, как на ближайший период, так и на отдаленную перспективу; возрастной структурой кадров; требуемой степенью ротации и увольнения; оценкой конкретных результатов служебно-профессиональной деятельности; склонностью кандидата к той работе, где в полной мере могли бы раскрыться его способности и потенциальные возможности; требуемым уровнем способностей для действий в условиях риска, возникающих в сфере их профессиональной деятельности; структурой источников пополнения кадрового потенциала; предложениями структурных подразделений и рекомендациями аттестационных комиссий.

2. Оптимизация состава резерва кадров.

Практика показывает, что резерв кадров формируется преимущественно с учетом руководящих должностей. Основной упор в кадровой политике администрации района делается на резерв управленческих кадров, предполагающий составление реестра кандидатов на должности руководителей разных уровней.

Тем не менее, такой подход не соответствует потребностям аппарата управления. Формально при формировании резерва кадров учитываются не только должности руководителей всех уровней, но и должности, не относящиеся к руководящим (главный специалист, ведущий специалист, консультант). Однако эти должности также предполагают наличие у лиц, их замещающих, достаточно высокой квалификации и определенных навыков.

2.1. Разработка методических рекомендаций по развитию резерва кадров администрации Ивнянского района. При этом учитывается ряд условий:

– организационное условие: представительство «узловых» подразделений. Аспекты выбора сотрудников из числа «узловых» подразделений зависят от кадровой политики органов местного самоуправления. Кадровый резерв должен быть равновесным управленческим и массовым ролям, в нем должны быть представители от всех или же большинства «узловых» подразделений системы управления. В

случае если данное требование не выполняется, интересы данных подразделений имеют все шансы быть не соблюдены при планировании организационных перемен и, собственно не станут в абсолютной мере предусмотрены крепкие стороны и ограничения «несущей конструкции» системы управления;

– кадровое условие: «Дорогу – лучшим!». В резерв обязаны войти работники, владеющие деловыми и профессиональными качествами, специфическим для организации, а ещё инновационным потенциалом (готовностью к переменам, ответственностью, нестандартностью и гибкостью мышления, способностью задумывать и проектировать).

2.2. Установка дополнительных требований к кандидатам в резерв. На практике резерв кадров формируется из состава перспективных сотрудников, лиц начальствующего состава, имеющих склонность к данной деятельности и большие организаторские способности. Вполне возможно, что в данном случае следует также не закрепить квалификационные требования по руководящей должности, а ввести специальные, весьма высокие квалификационные требования для кандидата в резерв.

Такие требования должны быть хотя и высокими, но в целом усредненными. В случае открытия вакансий в первую очередь должна предоставляться возможность занять их именно тем, кто состоит в резерве кадров.

Формирование состава резерва кадров осуществляется, как правило, в два этапа: на первом этапе – предварительный отбор потенциальных кандидатур, на втором – их обсуждение, согласование и утверждение.

При подборе в резерв кадров следует применять следующие основные методы:

– изучение и анализ кадровых документов и оценку по ним квалификации сотрудника и опыта его работы;

- изучение и оценку сотрудника путем личного общения и планомерно организуемого наблюдения за ним непосредственно в процессе трудовой деятельности, проведение собеседований;
- заслушивание отчетов по результатам его практической деятельности;
- сравнение фактически достигнутых результатов работы сотрудником или руководимым им коллективом с набором установленных нормативных требований под заданную ролевую структуру деятельности;
- анализ устного или письменного описания конкретной работы, выполненной сотрудником (коллективом);
- анализ качеств кандидата в резерв кадров относительно наилучшего работника, принятого за эталон;
- социально-психологическую диагностику;
- анализ результатов и выводов служебной аттестации, квалификационных экзаменов;
- выявление медицинских и физических характеристик, показателей нетрудоспособности и физической подготовленности.

Однако для более полной и объективной оценки в процессе изучения кандидатур могут быть использованы дополнительные методы, к которым следует отнести следующие: экспертная оценка; квалификационное тестирование; групповая дискуссия; деловая игра; метод критического инцидента; изучение состояния дисциплины сотрудника (наличие поощрений, отсутствие дисциплинарных взысканий).

Вместе с тем необходимо помнить, что лишь использование различных методов изучения личности в их совокупности позволяет обеспечить наиболее объективную оценку качеств кандидата в состав кадрового резерва. Различия в структуре, составе резерва кадров, исходной подготовленности сотрудников обуславливают необходимость индивидуального подхода при выборе конкретных форм и методов работы с резервом.

3. Оптимизация работы с резервом кадров.

Недостаточно лишь сформировать резерв кадров, отобрав в него наиболее перспективных кандидатов на должности муниципальной службы Ивнянского района. Необходима планомерная и кропотливая работа с лицами, которые состоят в резерве, направленная на обеспечение качественной и интенсивной подготовки каждого сотрудника к самостоятельной деятельности на новом, более высоком уровне, особенно если речь идет о резерве управленческих кадров.

Различия структуры и состава резерва кадров, а также исходной подготовленности сотрудников обуславливают принцип индивидуального подхода при выборе форм и методов работы, определении их очередности и продолжительности.

Сочетание опыта, способностей и желания самого сотрудника, включенного в состав резерва кадров, с возможностями, которые ему предоставляет система управления, позволяет достичь значительных результатов. Если, конечно, удастся правильно поставить цель, сформировать и осуществить сбалансированную программу развития.

3.1. Утверждение планов индивидуальной подготовки для каждого сотрудника, находящегося в резерве кадров. Разрабатывается такой план на календарный год руководителем того подразделения, куда планируется их перемещение, совместно с отделом муниципальной службы и кадров, специалистами в области психологии и сотрудником, включенным в резерв кадров. В индивидуальном плане должны быть указаны сроки исполнения, формы контроля, отметка об исполнении.

Непосредственные руководители сотрудников, состоящих в резерве кадров, а также отдел муниципальной службы и кадров Ивнянского района обеспечивают им необходимые условия для успешной реализации индивидуального плана.

Выполнение индивидуального плана должно фиксироваться в онлайн-системе, предусмотренной программным обеспечением, которое было описано в мероприятии 1.

3.2. Организация дополнительного обучения лиц, включенных в резерв кадров. Обычно у состоящих в резерве сотрудников имеются основательные, но часто узкоспециальные знания. При этом претендент на любую руководящую должность должен иметь общие познания в области государственного и муниципального управления. Решению данной проблемы должно способствовать дополнительное обучение, осуществляемое в образовательных учреждениях. Однако образовательные программы не выделяют специфику работы с резервом кадров. Отсюда получается, что зачастую подготовка в основном ведется в рамках самостоятельного обучения по месту работы; в ней также участвуют на добровольной основе консультанты – работники администрации района.

В плане индивидуальной подготовки предусматриваются конкретные мероприятия по приобретению необходимых теоретических, экономических, психологических, педагогических и управленческих знаний, по выработке у сотрудника умения и навыков руководства на уровне современных требований.

В систему подготовки входят:

Теоретическое обучение. Важнейшей формой теоретической подготовки служащих, включенных в резерв кадров, является самообразование и самовоспитание в процессе трудовой деятельности по профилю планируемой к замещению должности. При этом необходимо добиваться, чтобы пространство учебного материала, охватывающее технологические, экономические, управленческие, правовые и другие аспекты, при всей своей широте сужалось до размеров, позволяющих решать определенные, типичные для системы управления задачи.

Учеба в системе переподготовки и повышения квалификации с отрывом (заочное обучение) или без отрыва (дистанционное обучение) от служебной деятельности.

Практическая подготовка. Она может включать мероприятия, направленные на усвоение «резервистом» практических и организаторских навыков самостоятельной работы, например:

- временное замещение планируемой к замещению должности отсутствующих руководителей на период их командировок и отпусков;
- выезды в другие органы управления и подразделения в целях изучения положительного опыта работы;
- участие в исследовательской и преподавательской работе;
- участие в проверках служебной деятельности подразделений;
- участие в организации и проведении конференций, семинаров, совещаний и других мероприятий;
- участие в разработке проектов решений, предложений и мероприятий по совершенствованию отдельных направлений деятельности, в обобщении опыта работы.

В качестве основной формы практической подготовки можно считать организацию стажировок сотрудников, состоящих в резерве кадров. Суть таких стажировок состоит в том, что сотрудник фактически назначается временно исполняющим обязанности по той должности, в резерв на которую он был внесен.

Стажировка как обучающая технология резерва кадров осуществляется в целях формирования и закрепления у сотрудников профессиональных и управленческих знаний, умений и навыков, полученных в результате теоретической подготовки, а также изучения ими передового опыта в области местного самоуправления. Практические занятия должны включать в себя возможно больше элементов деятельности, характерной для реальных управленческих ситуаций.

Стажировка осуществляется в соответствии с планом-графиком, который составляется на весь период нахождения служащего в резерве кадров. Разработку задания для стажировки (с подписью руководителя аппарата администрации района) организует отдел муниципальной службы и

кадров. В этих целях для каждого стажера назначается руководитель стажировки.

Сроки стажировки определяются в зависимости от степени подготовленности служащего, состоящего в резерве кадров, и сложности его будущей работы с периодичностью не менее одного раза в год. На время стажировки сотрудник, как правило, освобождается от исполнения обязанностей по своей основной должности.

4. Смета проекта.

Предлагаемый проект не является ресурсозатратным. Расходы на реализацию мероприятий проекта составляют 200 000 тыс. руб.

Подробная смета проекта представлена в приложении 3.

Основное ресурсное обеспечение лежит в нормативно-правовом поле. В конце календарного года заместитель главы администрации района – руководитель аппарата администрации должен издавать нормативный акт (распоряжение), в котором отражаются положительные стороны и недостатки, корректируются мероприятия по улучшению работы с резервом, определяется порядок проверок этой работы в подчиненных органах управления и подразделениях.

Мониторинг и контроль за реализацией проекта целесообразно возложить на отдел проектного управления администрации Ивнянского района.

5. Планируемые результаты проекта.

В результате реализации проекта:

– будет обеспечено представительство различных социально-демографических групп населения Ивнянского района в резерве кадров (40% молодежи в возрасте от 25 до 35 лет, 20% людей среднего возраста от 36 до 45 лет);

– аргументированы приоритетные критерии зачисления сотрудников в резерв кадров (возраст от 25 до 45 лет; образование высшее; опыт работы в организации не менее трёх лет; результаты профессиональной деятельности

сотрудника в организации – профессиональные достижения, отсутствие дисциплинарных взысканий за последние три года работы в организации);

– будет составлен прогноз предполагаемых изменений в составе руководящих кадров;

– разработан механизм принятия персональных планов подготовки, определены сроки, формы и способы обучения сотрудников, находящихся в резерве кадров;

– разработано программное обеспечение работы с кадровым резервом в Ивнянском районе Белгородской области.

Таким образом, рассмотрев направления совершенствования управления деловой карьерой муниципальных служащих администрации Ивнянского района, можно сделать следующие выводы:

1. Одной из проблем управления деловой карьерой муниципальных служащих администрации является низкая эффективность работы с кадровым резервом. Предложенный проект оптимизации кадрового резерва муниципальной службы Ивнянского района направлен на предложение направлений совершенствования имеющихся методов, процедур формирования кадрового резерва муниципальных служащих в районе, что позволит обеспечить максимальное представительство различных социальных групп Ивнянского района в резерве кадров.

2. В соответствии с задачами проекта было предложено реализовать следующие мероприятия:

– оптимизация планирования резерва кадров, цель – спрогнозировать персональные продвижения, их последовательность, задать требуемые социальные, образовательные, профессиональные и иные параметры включения кандидатов в состав резерва на выдвижение;

– оптимизация состава резерва кадров предусматривающая разработку методических рекомендации, выдвижение дополнительных требований к кандидатам в резерв;

– оптимизация работы с резервом кадров, направленная на обеспечение качественной и интенсивной подготовки каждого сотрудника к самостоятельной деятельности на новом, более высоком уровне, особенно если речь идет о резерве управленческих кадров.

3. В результате реализации мероприятий ожидаются следующие результаты:

– обеспечение представительства различных социально-демографических групп населения Ивнянского района в резерве кадров (40% молодежи в возрасте от 25 до 35 лет, 20% людей среднего возраста от 36 до 45 лет);

– аргументированы приоритетные критерии зачисления сотрудников в резерв кадров (возраст от 25 до 45 лет; образование высшее; опыт работы в организации не менее трёх лет; результаты профессиональной деятельности сотрудника в организации – профессиональные достижения, отсутствие дисциплинарных взысканий за последние три года работы в организации);

– прогноз предполагаемых изменений в составе руководящих кадров;

– разработан механизм принятия персональных планов подготовки, определены сроки, формы и способы обучения сотрудников, находящихся в резерве кадров;

– разработано программное обеспечение работы с кадровым резервом в Ивнянском районе Белгородской области.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Организации управления деловой карьерой муниципальных служащих является частью общей системы управления кадрами. Управление деловой карьерой и продвижение работников осуществляется с помощью форм, методов и средств организации на основе формирования системы обучения и перемещения работников по ступеням профессионального мастерства с учетом интересов работника и потребностей производства. В муниципальных учреждениях работа по управлению деловой карьерой муниципальных служащих является элементом общей системы работы с персоналом.

Право на карьерное продвижение по муниципальной службе имеют муниципальные служащие, добросовестно выполняющие свои обязанности по занимаемой должности в течение установленного срока. Продвижение по муниципальной службе осуществляется путем замещения более высокой муниципальной должности муниципальной службы на конкурсной основе или в порядке назначения на должность.

Продвижение по службе, включая переход на государственную службу, может также использоваться в качестве поощрения для стимулирования труда муниципальных служащих.

Карьера – это продвижение человека по ступеням производственной, имущественной, социальной, административной или иной иерархии, она определяется как успешное продвижение вперед в той или иной области.

Деловая карьера – это должностной и профессиональный рост, продвижение по служебной лестнице, повышение уровня навыков, умений, знаний, способностей и квалификационных возможностей, а также размеров вознаграждения, связанных с трудовой деятельностью.

Управление деловой карьерой – это комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организаций, по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также исходя из

целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации.

Карьера государственного и муниципального служащего как предмет исследования представляет собой сложное, комплексное, многоаспектное явление, и для наиболее полного, адекватного ее изучения необходимо опираться на перечисленные принципы, правила и требования к осуществлению исследования карьеры вообще, учитывая при этом особенности карьеры служащих в частности.

Деловая карьера муниципальных служащих – это профессиональная деятельность и карьерный рост муниципальных служащих, повышение их уровня знаний, навыков и квалификации, осуществляется на постоянной основе на должностях муниципальной службы.

Карьера государственных и муниципальных служащих является сложным видом карьеры, который характеризуется следующими особенностями:

– охватывает все типы карьерного процесса, может выражаться как в продвижении службы по ступеням иерархии, так и в совершенствовании его профессионализма при движении служащих по функциональным звеньям организационной структуры;

– для владения данной профессией необходимо иметь высокоорганизованные личностные качества и способности, обладать сложными практическими навыками;

– государственный или муниципальный служащий, являясь важной фигурой в организации, своим профессиональным ростом во многом определяет рост организации в целом.

Основными видами и формами деловой карьеры на муниципальной службе является профессиональная и внутриорганизационная.

Профессиональная карьера характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии развития: обучение, поступление на работу,

профессиональный рост, поддержка индивидуальных способностей, уход на пенсию. Внутриорганизационная карьера охватывает последовательную смену стадий развития работника в рамках одной организации.

В рамках выпускной квалификационной работы исследовались процессы управления деловой карьерой муниципальных служащих в администрации Ивнянского района. Администрация Ивнянского района является исполнительно-распорядительным органом муниципального образования. Для обеспечения функционирования администрации сформирована организационная структура. Анализ организационной структуры показал ее способность обеспечить эффективное взаимодействие с окружающей средой и достижение намеченных целей.

По формальным признакам количественный и качественный состав сотрудников администрации Ивнянского района можно признать хорошим. Организация укомплектована квалифицированными и опытными сотрудниками.

Рассчитывать на быстрый карьерный должностной рост в организации, где работают высококвалифицированные опытные сотрудники, явно не приходится. Изменение ситуации возможно только при выходе большого количества сотрудников на пенсию, что маловероятно, так как большая часть персонала администрации Ивнянского района находится в возрасте от 30 до 50 лет, характеризующимся максимальной работоспособностью.

Одной из возможностей карьерного роста является включение сотрудников в состав муниципального резерва управленческих кадров.

Низкая динамика карьерного роста отмечается самими муниципальными служащими, которые в ходе проведенного опроса заявили о том, что включение в резерв кадров еще не гарантирует карьерного продвижения. Целенаправленное обучение, переквалификация, повышение квалификации – становятся прерогативой зачисленных в резерв.

Недостаточное внимание к интересам сотрудников администрации Ивнянского района в процессе планирования карьеры приводит к тому, что

довольно значительная их часть недовольна своей карьерой на муниципальной службе.

По итогам анализа организации управления деловой карьерой муниципальных служащих в администрации Ивнянского района были выявлены следующие проблемы: низкая эффективность работы с кадровым резервом; низкая эффективность внедрения практики конкурсного отбора в работу с персоналом.

Проведенный анализ показал, что модель управления деловой карьерой муниципальных служащих в районе нуждается в совершенствовании.

Важным направлением такого совершенствования может быть реализация проекта «Оптимизация работы с кадровым резервом в органах местного самоуправления Ивнянского района Белгородской области», цель которого – предложить направления совершенствования имеющихся методов, процедур формирования кадрового резерва муниципальных служащих в районе, что позволит обеспечить максимальное представительство различных социальных групп Ивнянского района в резерве кадров.

В результате реализации проекта будут обоснованы приоритетные критерии и механизм зачисления в резерв кадров; составлен прогноз предполагаемых изменений в составе руководящих кадров муниципальной службы в Ивнянском районе; разработан механизм принятия индивидуальных планов (программ) подготовки, определены сроки, формы и методы обучения резерва кадров или повышения их квалификации; разработано программное обеспечение работы с кадровым резервом муниципальной службы в Ивнянском районе Белгородской области.

Работа над выпускной квалификационной работой позволила сформировать практические рекомендации в адрес органов местного самоуправления Ивнянского района Белгородской области.

1. На базе отдела муниципальной службы и кадров систематически проводить внутренний мониторинг оценки результатов работы

муниципальных служащих на основе критериев, учитывающих индивидуальные результаты их профессиональной деятельности.

2. В конце календарного года заместителю главы администрации района – руководителю аппарата издавать нормативный акт (распоряжение), в котором отражаются положительные стороны и недостатки, корректируются мероприятия по улучшению работы с резервом, определяется порядок проверок этой работы в подчиненных органах управления и подразделениях.

3. Вовлечение молодежи Ивнянского района в практическую деятельность по решению проблем местного самоуправления муниципального образования с целью выявления наиболее способных и заинтересованных в управленческой деятельности молодых людей для формирования молодежного кадрового резерва муниципальных образований района.

Практическая реализация этих мероприятий возможна на основе внедрения проектного подхода к совершенствованию управления деловой карьерой муниципальных служащих с выработкой стратегических и тактических направлений деятельности.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1) Конституция Российской Федерации от 12.12.1993 г. (ред. от 21.07.2014) [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

2) Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации [Электронный ресурс] : федер. закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ (ред. от 14.10.2014) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

3) О муниципальной службе в Российской Федерации: федер. закон от 02.03.2007 № 25-ФЗ (ред. от 29.12.2015) // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

4) Устав муниципального района «Ивнянский район» Белгородской области [Текст] : принят Решением Совета депутатов Ивнянского района Белгородской обл. от 31.07.2007 № 1 // Родина. – 2007. – 8 сентября.

5) Администрация муниципального района «Ивнянский район» Белгородской области [Электронный ресурс] : официальный сайт. – Режим доступа: <http://admivnya.ru/>.

6) Абрамов, В. Л. Управление персоналом государственной службы [Текст] / В. Л. Абрамов. – М. : Ин-т муниципального упр, 2017. – 200 с.

7) Аверин, А. Н. Муниципальная социальная политика и подготовка муниципальных служащих [Текст] / А. Н. Аверин. – М. : Изд-во ЮНИТИ, 2015. – 506 с.

8) Александров, И. М. Управленческая система Российской Федерации [Текст] / И. М. Александров. – М. : Изд-во РГБ, 2015. – 350 с.

9) Алексеев, Ю. П. Российский Север: проблемы социального развития [Текст] / Ю. П. Алексеев. – М. : Изд-во РАГС, 2014. – 558 с.

- 10) Бахрах, Д. Н. Государственная служба России [Текст] / Д. Н. Бахрах. – М. : Проспект: Велби, 2012. – 148 с.
- 11) Богдан, Н. Н. Кадровые технологии в государственной и муниципальной службе [Текст] / Н. Н. Богдан. – Новосибирск. : Федеральное гос. образовательное учреждение высш. проф. образования «Сибирская акад. гос. службы», 2016. – 358 с.
- 12) Быкова, Л. Разница в подходах [Текст] / Л. Быкова // Справочник по управлению персоналом. – 2014. – № 12. – С. 59–61.
- 13) Васильев, М. А. Местное самоуправление [Текст] / М. А. Васильев. – М. : Муницип. мир, 2013. – 135 с.
- 14) Ведута, Е. Н. Стратегия управления карьерой [Текст] / Е. Н. Ведута. – М. : Изд-во Эксмо, 2013. – 301 с.
- 15) Волгин, Н. А. Российский Север: проблемы социального развития [Текст] / Н. А. Волгин. – М. : Изд-во ИНФРА-М, 2014. – 259 с.
- 16) Деркач, А. А. Управление персоналом государственной службы [Текст] / А. А. Деркач. – М. : Аспект Пресс, 2017. – 61 с.
- 17) Дятлов, В. А. Основы кадрового менеджмента [Текст] / В. А. Дятлов. – М. : Аспект Пресс, 2015. – 55 с.
- 18) Егоршин, А. П. Основы управления персоналом [Текст] / А. П. Егоршин. – М. : Изд-во ИНФРА-М, 2013. – 352 с.
- 19) Ершов, А. Н. Социальные ресурсы местного самоуправления [Текст] / А. Н. Ершов. – Казань. : Новая школа, 2015. – 52 с.
- 20) Журавлев, В. Г. Руководство персоналом России [Текст] / В. Г. Журавлев. – М. : Юристъ, 2017. – 261 с.
- 21) Зазыкин, В. Г. Управление персоналом государственной службы [Текст] / В. Г. Зазыкин. – М. : Юристъ, 2017. – 31 с.
- 22) Зайцев, А. К. Исследование систем управления [Текст] / А. К. Зайцев. – Н. Новгород. : Юнити-Дана, 2013. – 49 с.

- 23) Зборовский, Г. Е. Профессиональное образование и рынок труда [Текст] / Г. Е. Зборовский // Социологические исследования. – 2013. – № 4. – 102 с.
- 24) Зотова, В. Б. Система муниципального управления [Текст] / В. Б. Зотова. – Ростов-на-Дону. : Новая школа, 2013. – 261 с.
- 25) Иванов, В. Н. Инновационные социальные технологии государственного и муниципального управления [Текст] / В. Н. Иванов. – М. : Юрист, 2016. – 26 с.
- 26) Калиниченко, Л. А. Социальная организация государственной службы [Текст] / Л. А. Калиниченко. – М. : ИНФРА-М, 2015. – 14 с.
- 27) Кононенко, Т. А. Социологический анализ проблем кадровой политики и управления персоналом в российских организациях [Текст] / Т. А. Кононенко. – М. : Аспект Пресс, 2017. – 206 с.
- 28) Коньков, А. К. Муниципальное управление: профессиональное развитие персонала [Текст] / А. К. Коньков. – М. : НОРМА, 2016. – 46 с.
- 29) Марченко, И. Отбор персонала для резерва [Текст] / И. Марченко // Служба кадров и персонал. – 2014. – № 10. – С. 40–44.
- 30) Наумов, С. Кадровый резерв как механизм повышения качества государственного управления [Текст] / С. Наумов // Власть. – 2013. – № 10. С. 61–63.
- 31) Нечипоренко, В. С. Муниципальное управление: правовые основы муниципальной службы [Текст] / В. С. Нечипоренко. – М. : НОРМА, 2013. – 301 с.
- 32) Охотский, Е. В. Государственное управление в современной России [Текст] / Е. В. Охотский. – М. : МГИМО (У) МИД России, 2013. – 548 с.
- 33) Патрушев, В. И. Инновационные социальные технологии государственного и муниципального управления [Текст] / В. И. Патрушев. – М. : РАГС, 2016. – 116 с.

34) Пицик, Н. И. Кадровый резерв организации [Текст] / Н. И. Пицик // Труд и социальные отношения: наука, практика, образование. – 2016. – № 3. – С. 103–110.

35) Пономаренко, Б. Т. Профессионализм и компетентность государственных служащих: состояние и пути развития [Текст] / Б. Т. Пономаренко, В. В. Лабекин // Государственная служба в современной России. – 2012. – № 4. – С. 168-193.

36) Рой, О. М. Система государственного и муниципального управления [Текст] / О. М. Рой. – СПб. : Питер, 2014. – 300 с.

37) Сергеева, Т. Ю. Методы и схемы государственного и муниципального управления [Текст] / Т. Ю. Сергеева. – М. : Дело, 2016. – 159 с.

38) Симонова, И. Резерв управленцев. Принципы и основы его формирования [Текст] / И. Симонова, И. Ерёмина, Л. Дудаева // Служба кадров и персонал. – 2013. – № 3. – С. 49–52.

39) Соболева, Т. Методика формирования кадрового резерва [Текст] / Т. Соболева // Служба кадров и персонал. – 2013. – № 1. – С. 79–84.

40) Турчинов, А. И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики [Текст] / А. Турчинов. – М. : Дело, 2013. – С. 29–34.

41) Турчинов, А. И. Управление персоналом [Текст] / А. И. Турчинов. – М. : Дело, 2013. – 608 с.

42) Фокин, К. Б. Формирование кадрового резерва руководителей: основные подходы [Текст] / К. Б. Фокин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2013. – № 6. – С. 116–126.

43) Хайруллина, Ю. Р. Качество жизни и местное самоуправление в условиях социальной модернизации [Текст] / Ю. Р. Хайруллина // Социологические исследования. – 2014. – № 8. – 403 с.

- 44) Черепанов, В. В. Основы государственной службы и кадровой политики [Текст] : учеб. пособие для вузов / В. В. Черепанов, В. П. Иванов. – М. : Закон и право, 2013. – 575 с
- 45) Чиркин, В. Е. Система государственного и муниципального управления [Текст] / В. Е. Чиркин. – М. : НОРМА, 2014. – 43 с.
- 46) Шекшня, С. В. Управление персоналом современной организации [Текст] / С. В. Шекшня. – М. : НОРМА, 2014. – 189 с.
- 47) Широков, А. Н. Муниципальное управление [Текст] / А. Н. Широков. – М. : Дело, 2017. – 201 с.
- 48) Шипунов, В. Г. Основы управленческой деятельности: управление персоналом, управленческая психология, управление на предприятии [Текст] / В. Г. Шипунов. – М. : Дело, 2015. – 561 с.
- 49) Шуклина, Е. А. Профессиональное образование и рынок труда [Текст] / Е. А. Шуклина // Социологические исследования. – 2013. – № 4. – С. 34 – 46.
- 50) Янов, И. Е. Стратегии управления персоналом как основной рабочий инструмент системы управления персоналом [Текст] / И. Е. Янов // Вестник Московского государственного университета леса – Лесной вестник. – 2010. – № 2. – С. 202- 204.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Анкета

Уважаемые участники исследования!

Настоящее социологическое исследование проводится с целью оценки состояния деловой карьеры муниципальных служащих в администрации Ивнянского района Белгородской области. Просим ответить на вопросы предложенной анкеты. Для этого следует внимательно прочитать вопрос и варианты ответов, подчеркнуть или обвести номера вариантов, с которыми Вы согласны.

Анкета является анонимной, все данные будут использованы только в обобщенном виде.

1) Как бы Вы оценили свою карьеру в данной организации?

1. Не ответили
2. Вполне успешная
3. Скорее успешная, чем неуспешная
4. Скорее неуспешная, чем успешная
5. Неуспешная
6. Пока еще рано что-либо говорить

2) Как Вы оцениваете свое личное социальное и экономическое положение (положение на работе)?

1. Хорошее
2. Скорее хорошее
3. Скорее плохое
4. Очень плохое
5. Затруднились ответить

3) Зависит или нет Ваше личное социальное и экономическое положение от Ваших собственных усилий?

1. Целиком
2. В значительной степени
3. В небольшой степени
4. Не зависит
5. Затруднились ответить

4) За последний год Ваши возможности сделать карьеру стали...?

1. Не ответили
2. Лучше
3. Как и раньше
4. Хуже
5. Затрудняюсь ответить

5) За последний год Ваши возможности для заработков стали...?

1. Лучше
2. Как и раньше
3. Хуже
4. Затрудняюсь ответить

6) Влияют ли результаты оценки каким-либо образом?

1. Да
2. Скорее да, чем нет
3. Скорее нет, чем да
4. Нет
5. Затрудняюсь ответить

7) В какой степени, на Ваш взгляд, влияют результаты оценки на...?

	В значительной степени	В некоторой степени	Совсем не влияют	Затрудняюсь ответить
Решение об увольнении сотрудника				
Карьерное продвижение сотрудника				
Уровень оплаты труда сотрудников				
Взаимоотношения в коллективе				
Взаимоотношения починенных и руководителей				
Эффективность организации				
Организацию обратной связи в организации				
Текучесть кадров в организации				
Качество труда сотрудников				
Затрудняюсь ответить				

8) Соответствует ли Ваша профессиональная квалификация той работе, которую Вы выполняете в настоящее время?

1. Квалификация выше выполняемой работы
2. Квалификация соответствует выполняемой работе
3. Квалификация ниже выполняемой работы
4. Затруднились ответить

9) В какой форме обычно проходит оценка при зачислении в резерв?

1. В форме собеседования
2. В форме тестирования, испытания
3. В форме анкетирования, опросного листа
4. В форме наблюдения
5. В форме самооценки, самоаттестации
6. Затрудняюсь ответить

10) Кто действительно проводит оценку персонала при зачислении в резерв?

1. Глава администрации
2. Руководитель подразделения
3. Работник службы кадров
4. Приглашенный со стороны специалист
5. Аттестационная комиссия
6. Подчиненные
7. Коллеги
8. В зависимости от ситуации
9. Затрудняюсь ответить

11) Ваш пол:

1. Мужской
2. Женский

12) Ваш возраст:

1. До 29 лет
2. 30-39 лет
3. 40-49 лет
4. 50-59 лет
5. 60 и старше

13) Ваше образование:

1. Высшее и незаконченное высшее
2. Среднее специальное
3. Среднее, незаконченное среднее

Спасибо за участие в исследовании!

Паспорт проекта
«Оптимизация работы с кадровым резервом в органах местного самоуправления Ивнянского района Белгородской области»

Цель проекта	Предложить направления совершенствования имеющихся методов, процедур формирования кадрового резерва муниципальных служащих в районе, что позволит обеспечить максимальное представительство различных социальных групп Ивнянского района в резерве кадров.
Задачи проекта	В целях совершенствования формирования кадрового резерва муниципальной службы Ивнянского района целесообразно решить следующие проектные задачи: – определить принципы формирования резерва кадров; – установить приоритетные критерии и механизм зачисления в резерв кадров; – оценить систему оценки готовности резерва на выдвижение к исполнению служебных обязанностей по планируемой к замещению руководящей должности.
Способ достижения цели (мероприятия проекта)	<p>Мероприятие 1. Оптимизация планирования резерва кадров.</p> <p>1.1. Создание и внедрение программного обеспечения (программа ЭВМ, база данных), предполагающего автоматизированное составление схем замещения должностей муниципальной службы Ивнянского района, которые имеют разнообразные формы в зависимости от особенностей и организационно-функционального назначения элементов системы управления.</p> <p>1.2. Организация работы аналитической группы при главе администрации Ивнянского района по развитию управления деловой карьеры.</p> <p>1.3. Утверждение алгоритма проектирования системы работы с кадровым резервом муниципальной службы Ивнянского района.</p> <p>1.4. Определение параметров численного состава резерва кадров.</p> <p>Мероприятие 2. Оптимизация состава резерва кадров.</p> <p>2.1. Разработка методических рекомендаций по развитию резерва кадров администрации Ивнянского района.</p> <p>2.2. Установка дополнительных требований к кандидатам в резерв.</p>

	<p>Мероприятие 3. Оптимизация работы с резервом кадров.</p> <p>3.1. Утверждение планов индивидуальной подготовки для каждого сотрудника, находящегося в резерве кадров.</p> <p>3.2. Организация дополнительного обучения лиц, включенных в резерв кадров.</p>
<p>Результаты проекта</p>	<ul style="list-style-type: none"> – представительство различных социальных групп Ивнянского района в резерве кадров (40% молодежи в возрасте от 25 до 35 лет, 20% людей среднего возраста от 36 до 45 лет); – на основе определения принципов формирования резерва кадров будут обоснованы приоритетные критерии и механизм зачисления в резерв кадров (возраст от 25 до 45 лет; образование высшее; опыт работы в организации не менее трёх лет; результаты профессиональной деятельности сотрудника в организации – профессиональные достижения, отсутствие дисциплинарных взысканий за последние три года работы в организации); – прогноз предполагаемых изменений в составе руководящих кадров муниципальной службы в Ивнянском районе на период до 2020 года; – механизм принятия индивидуальных планов (программ) подготовки, определены сроки, формы и методы обучения резерва кадров или повышения их квалификации; – программное обеспечение работы с кадровым резервом муниципальной службы в Ивнянском районе Белгородской области.
<p>Общий объем финансирования проекта</p>	<p>200 000 тыс. руб.</p>

Приложение 3

**Смета проекта
«Оптимизация работы с кадровым резервом в органах местного самоуправления Ивнянского района Белгородской области»**

№	Мероприятие проекта	Статьи расходов	Расходы, руб.
1.1.	Создание и внедрение программного обеспечения, предполагающего автоматизированное составление схем замещения должностей муниципальной службы Ивнянского района.	Создание базы данных. Создание программы ЭВМ. Техническое обслуживание.	120 000
1.2.	Утверждение алгоритма проектирования системы работы с кадровым резервом муниципальной службы Ивнянского района.	Финансирование не требуется	
1.3.	Определение параметров численного состава резерва кадров.	Финансирование не требуется	
2.1.	Составление методических рекомендаций по формированию резерва кадров администрации Ивнянского района.	Издательские расходы.	80 000
2.2.	Установка дополнительных требований к кандидатам в резерв.	Финансирование не требуется	
3.1.	Утверждение планов индивидуальной подготовки для каждого сотрудника, находящегося в резерве кадров.	Финансирование не требуется	
3.2.	Организация дополнительного обучения лиц, включенных в резерв кадров.	Финансирование не требуется	
ИТОГО			200 000