**Содержание**

**С.**

[Введение](#_Toc469761988) 3

[Глава 1 Теоретико-методологические основы управления карьерой государственного гражданского служащего](#_Toc469761989) 7

[1.1 Сущность и содержание понятия «карьера государственного гражданского служащего»](#_Toc469761990) 7

[1.2 Особенности формирования и управления карьерой в системе государственной гражданской службы](#_Toc469761991) 13

[Глава 2 Отечественный и зарубежный опыт управления карьерой в сфере государственной гражданской службы](#_Toc469761992) 20

[2.1 Отечественный опыт карьерного продвижения государственных служащих](#_Toc469761993) 20

[2.2 Управление карьерой государственных служащих в зарубежных странах](#_Toc469761993) 26

[Глава 3 Анализ и предложения по совершенствованию функций управления карьерным продвижением государственных гражданских служащих Российской Федерации](#_Toc469761992) 30

[Заключение](#_Toc469761996) 38

[Библиографический список](#_Toc469761997) 41

**Введение**

В настоящее время в нашей стране управление карьерой является относительно новой сферой знания и практики. Необходимость в нем возникла в работе кадровых служб российских предприятий примерно с середины 90-х гг. ХХв. Планирование и организация работ по управлению деловой карьерой до этого времени почти не изучались, однако само понятие карьеры существовало и уже учитывалось в ряде сфер профессиональной деятельности. Это происходило, во-первых, потому что господствовала доктрина под примерным названием — «человек работает не ради карьеры, а ради блага общества», во-вторых, система управления персоналом носила административный (организационно-распорядительный) характер и действия человека были строго регламентированы, и его служебное продвижение определялось решением вышестоящих руководителей (номенклатурный принцип продвижения). По этой причине специалисты кадровых служб не могли активно влиять на профессиональную карьеру работников.

Во всяком случае, на протяжении всех лет и до наших дней профессиональный и должностной рост работника является важнейшим мотивом его жизнедеятельности, социального самочувствия и трудовой активности. Ведь именно карьера в большинстве областей человеческой деятельности определяет практику использования кадров и уровни профессионального развития. В полной мере это относится и к сфере деятельности специалистов государственной гражданской службы.

Сегодня термин «карьера» приобрел важнейшее значение и более точные и четкие очертания. Российские государственные служащие глубоко осознали, что процесс карьерного продвижения подлежит точному изучению, а также прогнозированию и управлению. В результате этого повысился интерес к проблематике планирования и управления карьерой, являющиеся наиболее эффективными кадровыми технологиями и способствующие стимулированию и усовершенствованию реализации социально-трудовых отношений, в том числе и повышению производительного и качественного труда.

Следовательно, именно управление этим процессом является условием повышения эффективности деятельности государственных гражданских служащих. Создание системы управления должностной карьерой, формирование механизма профессионально – должностного продвижения и практическое овладение процессом управления должностной карьерой государственного служащего имеет далеко идущие последствия, как для отдельной личности, так и для общества в целом.

Таким образом, **актуальность темы данного исследования** обусловлена необходимостью осуществления эффективного и успешного управления карьерой, которая создаст систему, позволяющую государственным органам и государственному служащему, составить план развития карьеры, учесть возможные перспективы и наметить пути для достижения поставленных целей.

**Объектом исследования** является карьера государственного гражданского служащего.

**Предметом курсовой работы** являются формы и методы формирования и управления карьерой в системе государственной гражданской службы.

**Цель курсовой работы** — проанализировать современные направления управления карьерным развитием государственных гражданских служащих.

Для достижения поставленной цели требуется решить следующие **основные задачи:**

1. Раскрыть сущность и содержание понятия «карьера государственного гражданского служащего»;
2. Рассмотреть особенности формирования и управления карьерой в системе государственной гражданской службы;
3. Исследовать российский опыт карьерного развития государственных служащих;
4. Проанализировать управление карьерой государственных служащих в зарубежных странах;
5. Провести анализ функций управления карьерным продвижением государственных гражданских служащих Российской Федерации;
6. Разработать предложения по совершенствованию карьерного продвижения государственных гражданских служащих Российской Федерации.

**Теоретической основой работы** являются отечественный опыт и опыт зарубежных стран в области управления персоналом государственной службы. Информационной базой для практической части исследования послужили официальные данные информационных порталов государственной гражданской службы, а также Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004 №79-ФЗ.

В ходе выполнения исследования проведены эмпирический и системный анализы профессионально-должностного продвижения государственных гражданских служащих, а также анализ нормативных правовых актов Российской Федерации. В результате анализа полученных данных были разработаны рекомендации по совершенствованию системы продвижения сотрудников на государственной службе.

**Область применения:** результаты и разработанные рекомендации по выявленным существующим проблемам процесса служебно-профессионального продвижения государственных гражданских служащих могут быть использованы в органах государственной власти Российской Федерации.

**Практическая значимость работы** состоит в том, что органы государственной власти Российской Федерации могут воспользоваться полученными в исследовании результатами для пересмотра процесса продвижения государственных служащих с последующим применением предложенных рекомендаций по совершенствованию данного процесса.

Курсовая работа состоит из трёх глав. В первой главе раскрываются сущность и содержание понятия «карьера государственного гражданского служащего», рассматриваются особенности формирования и управления карьерой в системе государственной гражданской службы, в частности, формы и методы управления карьерой. Вторая и третья главы носят практический характер. Во второй главе рассмотрены особенности отечественного и зарубежного опыта карьерного продвижения государственных служащих. В третьей главе проводится анализ функций управления карьерным продвижением государственных гражданских служащих Российской Федерации, а также содержатся предложения по их совершенствованию.

**Глава 1 Теоретико-методологические основы управления карьерой государственного гражданского служащего**

**1.1 Сущность и содержание понятия «карьера государственного гражданского служащего»**

Слово «карьера» в переводе с французского языка означает успешное движение вперед. В этом его значении выражен и основной смысл применительно к практике работы с персоналом.

Карьеру человека, в том числе государственного гражданского служащего, обычно понимают в широком и узком смысле слова. В широком смысле слова карьера — последовательность развития человека в основных сферах жизнедеятельности (трудовой, семейной, творческой и др.), которая характеризуется динамикой социально-экономического положения, статусно-ролевых характеристик и форм социальной активности. В узком понимании карьера — это положение и социальный статус человека, личности, лица, служащего, чиновника, достигнутые в его трудовой деятельности благодаря профессиональным знаниям, образованию, творческой активности или иным, не связанным непосредственно со способностями и личными заслугами путями.[[1]](#footnote-1) Такие положения и социальный статус человека, в конечном счете, определяются системой отношений на рынке труда, где специалист позиционирует свои профессиональные умения, навыки, творчество в конкурентной среде социального, профессионального спроса и предложения.

Развитие любого общества связано со специфической динамикой общественной жизни, в которой процессы профессиональной и личностной карьеры играют важную социальную роль. Такое утверждение предполагает в качестве важнейшей компоненты поступательного развития общественных процессов необходимость осознанного управления карьерными процессами подавляющего числа граждан — рабочих, служащих, специалистов.[[2]](#footnote-2)

Управление карьерными процессами играет важную социально значимую роль. Оно предоставляет каждому члену общества такие стартовые возможности, которые обеспечивают наиболее полную реализацию его способностей и стремлений, место в системе общественного разделения труда с учетом интересов обществ. Такие процессы обеспечивают высокую эффективность труда в обществе и гармонизируют многоуровневые связи людей в системе общественных отношений.

Деловая карьера — поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей и квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью; продвижение вперед по выбранному пути деятельности, достижения известности, славы, обогащения.[[3]](#footnote-3) При этом следует заметить, что карьера — это не только продвижение по службе. Понятие карьеры не означает непременное и постоянное продвижение вверх по иерархической лестнице организации. Карьера — это индивидуально осознанная позиция или поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека.

Исходя из вышеперечисленного, следует отметить, что основными формами самовыражения в государственных организациях являются непрерывное профессиональное развитие и должностное продвижение человека, дает основание вести речь о профессиональной и должностной карьере как основных формах самовыражения личности в государственной организации.

Для профессиональной карьеры характерно преобладание в трудовой деятельности человека профессиональной специализации, работа преимущественно в одной предметной профессиональной области, достижение им и признание профессиональным сообществом результатов его труда, авторитета в конкретном виде профессиональной деятельности. Как правило, профессиональная карьера человека складывается в организации, и поэтому часто профессиональные достижения создают предпосылки для формирования его должностной карьеры.[[4]](#footnote-4)

Должностная (служебная) карьера отражает изменение преимущественно должностного статуса государственного служащего, его социальной роли, степень и пространство его должностного авторитета в организации.[[5]](#footnote-5) Это своеобразная траектория его перемещения, как по вертикали, так и по горизонтали должностной структуры в организации.

Классификация видов деловой карьеры государственного гражданского служащего – это варианты служебно-профессионального продвижения гражданских служащих в государственном органе.[[6]](#footnote-6)

Можно выделить насколько видов карьеры государственных гражданских служащих (рисунок №1).

**Деловая карьера государственного гражданского служащего**

**Внутриорганизационная**

**Межорганизационная**

**Специализированная**

**Неспециализированная**

**Скрытая**

**Ступенчатая**

**Горизонтальная**

**Вертикальная**

**Рисунок №1 Виды деловой карьеры государственных гражданских служащих**

Карьера внутриорганизационная означает, что конкретный государственный гражданский служащий в ходе своей профессиональной деятельности проходит последовательно в стенах одного федерального органа исполнительной власти или органа исполнительной власти субъекта Российской Федерации все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержку и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Данная карьера может быть специализированной и неспециализированной.

Карьера межорганизационная означает, что конкретный государственный гражданский служащий в ходе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития последовательно, работая на различных должностях в различных органах исполнительной власти. Эта карьера также может быть специализированной и неспециализированной.

Специализированная карьера характеризуется тем, что конкретный государственный гражданский служащий в процессе своей профессиональной деятельности проходит последовательно как в одном, так и в разных органах исполнительной власти, но в рамках профессии и области деятельности, в которой он специализируется, различные стадии карьеры.

Неспециализированная карьера характеризуется тем, что конкретный государственный гражданский служащий, поднимаясь по служебной лестнице, должен иметь возможность взглянуть на организацию с разных сторон, не задерживаясь на одной должности более чем на три года.

Карьера вертикальная — вид карьеры, с которым чаще всего связывают само понятие деловой карьеры, так как в этом случае продвижение наиболее зримо. Под вертикальной карьерой понимается подъем на более высокую ступень структурной иерархии (повышение в должности, которое сопровождается более высоким уровнем оплаты труда).[[7]](#footnote-7)

Карьера горизонтальная — вид карьеры, который предполагает либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, выполнение роли руководителя временной целевой группы, программы и т.п.); к горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач на прежней ступени.

Карьера ступенчатая — вид карьеры, совмещающий элементы горизонтальной и вертикальной карьеры. Продвижение государственного гражданского служащего может осуществляться посредством чередования вертикального роста с горизонтальным, что дает значительный эффект.

Карьера скрытая — вид карьеры, являющийся наименее очевидным для окружающих. Он доступен ограниченному кругу государственных гражданских служащих, как правило, имеющих обширные деловые связи вне органа исполнительной власти. Под скрытой карьерой понимается движение к ядру, руководству организации. Например, приглашение работника на недоступные другим сотрудникам встречи, совещания как формального, так и неформального характера, получение сотрудником доступа к неформальным источникам информации, доверительные обращения, отдельные важные поручения руководства.

На данный момент существует ряд факторов, которые влияют на карьерный процесс в органах государственной власти, основными из которых являются недостаточная квалификация государственных служащих, проблемы корпоративной культуры, низкая престижность государства в качестве работодателя.

Построить карьеру сотруднику в государственном органе становится под силу только в случае эффективного построения системы управления карьерой, что даст возможность организации повысить ценность своего сотрудника.

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.[[8]](#footnote-8)

Значимой проблемой на сегодняшний день выступает недостаточное внимание кадровых служб органов власти по управлению карьерным ростом гражданских служащих. В работе с сотрудниками отсутствует системность, последовательность, стратегическое видение и недостаточное количество перспектив карьеры, и ее планирования способствует потери талантливых специалистов. Все это свидетельствует о том, что в настоящее время в кадровой политике данных структур требуются существенные изменения, которые должны быть направлены на разработку продуманной стратегии использования и развития человеческих ресурсов.

**1.2 Особенности формирования и управления карьерой в системе государственной гражданской службы**

Сложность развития карьеры государственного гражданского служащего обусловлена многими факторами, связанными с особенностями личности и уникальностью работника, строящего свою карьеру, а также среды, которая включает в себя особенности развития карьеры, общества и законодательства, в котором существует данный индивид.

Управление карьерой невозможно без взаимодействия с карьерной средой, направленной на обеспечение необходимых условий для роста и раскрытия потенциала определенного специалиста. Поэтому в любой организации должна функционировать эффективная система управления карьерой, которая позволит достичь целей не только внутри организации, но и поддержит профессиональную устойчивость сотрудников, создаст условия для создания здоровой социальной атмосферы в обществе.

Итак, развитие карьеры государственного служащего — это определенный процесс управления, который состоит из основных этапов планирования, организации, мотивации и контроля.

1.Этап планирования карьеры.

Из-за особенностей условий социально-экономических реформ, которые происходят в Российской Федерации, существенно меняются структура и задачи государственных органов, усложняется управленческая деятельность, возрастает профессиональная ответственность должностных лиц государственной службы за принимаемые ими решения. Данные изменения являются причиной повышения требований к уровню профессиональной компетенции работников государственных органов. Вследствие этого возникает необходимость планирования процессов совершенствования и развития кадрового потенциала государственных органов. [[9]](#footnote-9)

Сфера государственной службы нуждается в кадровом планировании для того, чтобы постоянно развивать эффективность деятельности кадрового состава и механизмы его управления. В кадровом планировании необходимо создавать такие условия для мотивации, которые смогут увеличить производительность труда и удовлетворенность работой всех специалистов государственной службы. Потому одной из основных задач кадрового планирования считается учет интересов всех сотрудников конкретного органа государственной власти.[[10]](#footnote-10)

Наиболее подробно планирование карьеры описывает Эдгар Шейн в своей теории «карьерных якорей» и выделяет пять главных аспектов карьеры:функциональный, управленческой компетентности, созидательность, автономия, безопасность.

* Функциональный (технический) аспект карьеры заключается в выборе работником решений, позволяющих ему расти в функциональной или технической области, а также избегать таких решений, которые приводят к профессиональной деятельности в сфере общего управления;
* Управленческая компетентность карьеры основывается на стремлении большинства индивидов выбирать карьеру «управленца», позволяющую им принимать решения более высокого уровня.
* Созидательность или инициативность основываются на потребности строить или создавать что-либо, прославляющее имя определенной личности;
* Автономия или независимость означают желание быть независимыми, быть свободными от связей, возникающих при работе в больших организациях, где повышение, переводы и премии зависят от служебного окружения; такие работники предпочитают работать в одиночку или в маленькой фирме;
* Безопасность заключается в том, что работники озабочены надежностью и стабильностью работы; они прикладывают усилия, чтобы сохранить занятость, приличный доход и устойчивое будущее в виде хороших пенсионных программ, льгот и гарантий.

Чтобы управлять развитием карьеры государственного служащего требуются дополнительные усилия и от органов власти в виде возможности карьерного роста, обеспечения более высокого уровня жизни, четкого определения личностных перспектив, профессиональной подготовки или переподготовки для будущей деятельности, повышения конкурентоспособности сотрудника на рынке труда. Но, основную ответственность за планирование и развитие карьеры несет только сотрудник.

При планировании карьеры так же используют:

1) План карьеры — документ, представляющий собой вариант профессионального развития и должностного перемещения служащего в организации, а так же включающий в себя этапы профессионального развития и наименование должностей, на которых могут быть проведены стажировка и временное исполнение должности; осмысленное и поэтапно расписанное индивидуальное руководство для профессионального роста.

2) Карьерограмма — документ, составляемый на 5-10 лет на основе желаний работника и его реальных возможностей, в котором указываются должности и способы их достижения с учетом влияния внешних и внутренних факторов.

Таким образом, на этапе планирования карьеры задается не только вектор направления движения, но и содержательные аспекты будущей карьеры.

2. Этап организации и реализации карьеры.

Реализация карьерного роста в практическом проявлении основывается на базе конкретной модели. Выделяют три наиболее известные модели:

* Модель жизненных циклов, которая основана на том, что во время работы специалист постоянно сталкивается с обстоятельствами, требующими от него усложняющихся профессиональных действий, функций и углубленных знаний. В этом случае специалист сталкивается с необходимостью совершенствовать свои навыки или проходить переобучение. Чтобы осуществлять трудовой процесс на очередной стадии, специалисту необходимо преодолевать определенные трудности. Причем большую помощь оказывает высокий уровень такого момента мотивации к карьере, как упорство.
* Организационно-ориентированная модель, которая предполагает, что человек продвигается по стадиям карьеры, зарождающимся в самом государственном органе, где действуют слаженные рабочие группы. При этом одно из главных личностных качеств, которое обеспечивает благополучное продвижение, является умение «подстраиваться под темп своих коллег».
* Личностно-ориентированная модель отражает продвижение по карьерным ступенькам, опираясь на потребности специалиста: одни стремятся к быстрому карьерного росту, другие вовсе не хотят карьерного развития, а третьи не против остаться на одной и той же должности до самой пенсии.

Следует отметить, что ещё одним важным критерием является оценка эффективности или успешности карьеры, которая проводится по двум параметрам:

Объективная оценка включает в себя заключительную должность, которую человек занимал, перед выходом на пенсию, или переходом в иную сферу деятельности, которая не связана с карьерным развитием.

Субъективный параметр карьерного успеха, связан с уровнем, которого человек добился или его субъективное удовлетворение достигнутыми результатами.

3. Этап мотивации к карьере.

Мотивация труда в системе государственной службы может носить только нематериальный характер: благодарность, различные поздравления, организация дополнительного образования и переподготовки, спортивные мероприятия, вручение грамот, присвоение званий и иные гарантии.[[11]](#footnote-11)

Следовательно, перед государственными органами стоит важнейшая задача обеспечить такие условия для трудовой мотивации государственных служащих, которые будут дисциплинировать, стимулировать, способствовать их профессиональной и творческой реализации, воспитывать в них высокие нравственные ценности и этические принципы служебной деятельности, чтобы в дальнейшем повысить ответственность, результативность и авторитет государственной гражданской службы.

4. Этап контроля карьерного развития.

Государственный служащий становится координатором, источником многих стратегий и приемов осуществления профессиональной карьеры на всем ее протяжении, то есть выступает в роли организатора. Он выбирает стратегию, которая наиболее привлекательна, необязательно самая легкая, но в результате оптимальная. На основе саморегуляции государственный служащий обеспечивает определенное, в соответствии с объективными и субъективными критериями качества, выполнение профессиональной деятельности, ставит и решает все более сложные профессиональные задачи. При этом государственный служащий имеет жестко ограниченные рамками: статус, этические нормы поведения, высокие стандарты деятельности. Однако, он свободен в возможности реализации творческого потенциала, а так же в определенной жизненной стратегии.

Выделяют следующие методы, необходимые для использования в управлении карьерой государственных гражданских служащих:

* Административные методы основываются на регулирующей роли норм права, установленных для определенных видов деятельности. Они оказывают влияние на формирование у государственных служащих правосознания, правовой ответственности. К административным методам относятся законы, указы, постановления, государственные стандарты, положения, утверждаемые государственными органами, инструкции, организационные схемы ( при процессе оперативного управления), подбор, оценка, расстановка и обучение государственных служащих.
* Экономические методы предназначены для стимулирования работы государственных служащих, а так же повышения материальной заинтересованность в эффективности работы. К экономическим методам относятся материальное стимулирование, мотивация трудовой деятельности, оплата труда, экономические санкции, поощрение.
* Социальные методы используют социальные механизмы управления социальными потребностями и взаимоотношениями в коллективе, при этом так же могут использоваться неформальные факторы, интересы личности и всего коллектива. Социальные методы оказывают влияние на сознание и поведение людей в целях социализации членов общества, располагают к формированию у персонала социальной солидарности, нестандартного подхода к делу, проявление инициативы, создания деловой обстановки между сотрудниками.
* Управленческие методы подразумевают оценку коммуникативной культуры государственных служащих, оценку их компетентности, выявление проблем в работе, организацию школ передового опыта и изучение профессиональных возможностей государственных служащих.
* Психологические методы ориентируются на определенную личность, обращается внимание на опыт интеллект. Они нравственно регулируют поведение служащего во всех сферах жизнедеятельности, в том числе в трудовой деятельности, в отношениях с коллегами, в быту, опираются на нравственные ценности, нравственные нормы, поведение человека в служебных обязательствах.[[12]](#footnote-12)

**Сегодня государственные служащие сталкивается с рядом проблем, которые не позволяют им развить свой потенциал, так как обучение и переподготовка требуют отвлечения сотрудника от выполнения своих обязанностей. Это приводит к возникновению внутренних противоречий: необходимости дополнительного образования и различных предубеждений по этому поводу, например, негативное отношению коллег, особенно руководителя. Разрешение данного противоречия будет являться одним из определяющих факторов в становлении и развитии карьеры государственного служащего.**

**Глава 2 Отечественный и зарубежный опыт управления карьерой в сфере государственной гражданской службы**

**2.1 Отечественный опыт карьерного продвижения государственных служащих**.

Развитие и управление деловой карьерой на государственной гражданской службе имеют свои характерные черты и особенности в различных странах, которые обусловлены федеративным устройством конкретной страны, а также её менталитетом, историческими и экономическими аспектами, что в свою очередь отражается на карьерных стремлениях государственных служащих.

Причиной текучести кадров в системе государственной службы Российской Федерации является отсутствие перспектив продвижения на начальном этапе построения карьеры.[[13]](#footnote-13) Эта причина заключается в деятельности кадровых служб государственных органов, которые не ставят во внимание достижение действенного и целенаправленного управления карьерой государственных служащих. Ведь необходимо уделять должное внимание качественному отбору персонала, его оценке и развитию, повышению квалификации государственных служащих, планированию их служебной карьеры. Также недооценивается важность официальных документов, заключающаяся в содержании теоретической базы кадровых технологий на государственной гражданской службе. Однако не стоит забывать, что благополучие страны в целом зависит от качества работы государственного аппарата, поэтому в период реформирования государственной службы остро стоит необходимость в привлечении молодых, талантливых специалистов в государственный сектор. [[14]](#footnote-14)

Функции кадровой службы определены федеральным законодательством, а точнее в соответствии со статьей 44 Федерального закона «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004 №79-ФЗ.Из указанных функций кадровой работы непосредственное отношение к управлению карьерным ростом государственных гражданских служащих относятся пункты 1, 9, 10, 11, 12, 13, 14 и 15. [[15]](#footnote-15)

Кроме содержащихся в Федеральном законе «О государственной гражданской службе Российской Федерации» №79-ФЗ перечисленных технологий кадровой работы, некоторые функции кадровых служб по управлению карьерным ростом и служебно-профессиональным продвижением государственных гражданских служащих установлены следующими положениями:

* «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы»[[16]](#footnote-16),
* «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации»[[17]](#footnote-17),
* «О порядке сдачи квалификационного экзамена государственными гражданскими служащими Российской Федерации и оценки их знаний, навыков и умений (профессионального уровня)»[[18]](#footnote-18),
* «О порядке получения дополнительного профессионального образования государственными гражданскими служащими Российской Федерации». [[19]](#footnote-19)

В сборнике «Лучшие кадровые практики на государственной гражданской и муниципальной службе 2016 года» в номинации «Профессиональное развитие» указаны социально-психологические технологии работы с кадрами на государственной службе, а именно методы мотивации, в том числе нематериальной; способствование карьерному росту государственного гражданского служащего, управление его карьерой; технологии управления конфликтами в органе государственного управления; формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе.[[20]](#footnote-20)

Таким образом, для обеспечения эффективного развития карьеры государственных служащих необходимо мотивировать сотрудников посредством внедрения в их служебную деятельность определённых критериев профессионализма и показателей, соблюдение и достижение которых будет способствовать их эффективной работе. Одним из важнейших показателей считают профессиональную компетентность. Понятие «компетентность» включает в себя такие показатели, как знания и опыт сотрудника, осведомленность и способность государственного служащего к эффективному выполнению поставленных перед ним планов и задач. Также для продвижения карьеры государственного служащего необходимо уметь творчески подходить к решению задач, крайне важна психологическая устойчивость и совместимость с выбранным родом деятельности, профессиональная преданность своему делу, высокий уровень мотивации на достижение высоких профессиональных результатов службы.

Однако существуют некоторые проблемы, препятствующие будущему чиновнику строить карьеру и реализовывать свой потенциал в органах государственной власти Российской Федерации:

1. Огромная, но несовершенная правовая база, касающаяся вопросов подготовки и развития государственных служащих.

Отличительной особенностью, свойственной современным условиям в данной сфере, является нацеленность деятельности на усовершенствование законодательства, а не на обеспечение точного исполнения требований, основных принципов и предписаний, которые зафиксированы в законах. Это заметно в несовершенстве и недостаточности уже существующих правовых норм, касающихся осуществления кадровой работы и управления персоналом государственной службы, в частности механизмов управления карьерой, в конечно итоге не позволяющие государственному служащему рассмотреть перспективы своего профессионального и карьерного роста.

2. Отсутствие единой, структурированной модели кадровой политики в государственных органах.

Важнейшими проблемами, которые на данный момент недостаточно изучены, являются разработка эффективного механизма реализации кадровой политики в органах государственного управления и тем самым повышение шансов действительно профессиональных служащих на честное продвижение по карьерной лестнице, а также обеспечение реально действующих карьерных процессов.

Подобные недостатки существующей политики в отношении кадров государственного аппарата, как: низкая оценка эффективности и результативности деятельности кадровых служб, недостаточный уровень профессионализма их сотрудников, несоблюдение основных принципов кадровой политики, отсутствие разработанных программ развития кадров, четких критериев и оценки результатов их деятельности, определяющих продвижение внутри организации, приводит к тому, что на службу поступают и продвигаются те люди, чьи знания, профессионализм и компетентность, а в большей степени практические навыки не отвечают реальным требованиям. [[21]](#footnote-21)

3. «Административный ресурс».

«Административный ресурс» — это такая система управленческих методов и средств, реализуемых должностными лицами государственных органов управления в целях, которые противоречат базовым принципам государственной службы (принцип верховенства закона, принцип равенства прав, принцип приоритета прав и свобод личности, принцип прозрачности).[[22]](#footnote-22)

Неформальные связи, в том числе полезные знакомства, связи и рекомендации, позволяющие продвигаться по службе определенным лицам, зачастую затрудняют или блокируют возможность построения карьеры талантливым и перспективным специалистам, чья квалификация уже соответствует более высокой должности. Потому в реальной ситуации наблюдается сильная зависимость карьерного роста от факторов лояльности руководства, а не от квалификации, стажа и опыта сотрудника.

4. Возможности «бокового входа».

Приход в организацию специалистов извне (из другого государственного органа или же научных работников, экспертов, представителей бизнеса) также препятствует реализации карьерного потенциала служащих внутри организации. Разумеется, такой приход обогащает профессиональную наполняемость государственной службы. Однако сотрудники государственного органа, получив полезный опыт, могут так же перейти на более высокооплачиваемую работу в бизнес-структурах, где четко сформулированы критерии карьерного роста и где они смогут планировать свою дальнейшую карьеру.

Исходя из вышесказанного, не следует забывать о том, что построение государственной гражданской службы основывается на принципах иерархии и единоначалия. Поэтому конкуренция извне, представляющая собой «боковой вход», должна обеспечиваться только конкурсными процедурами при приеме на государственную службу и при её прохождении.

5. Отсутствие системы ответственности и контроля за эффективным исполнением, использованием потенциала государственных служащих со стороны руководителей и кадровых служб.

Это означает то, что государственные служащие не могут осознать свою важность на государственно й службе, в том числе не могут разделить её цели и работать на повышение эффективности и результативности, тем самым такая сложившаяся ситуация может стимулировать в принятии решения об уходе из данной государственной структуры. Следует так же отметить отсутствие общей системы независимого контроля над деятельностью государственных органов, кадровых служб органов и руководителей.

6. Внедрение эффективных методов и средств, направленных на повышение качества государственной службы, не является системным.

Действие в соответствии с разработанными административными регламентами способствует повышению качества государственной службы и улучшению ситуации с карьерными процессами. Но отсутствие четкой регламентации обязанностей государственных служащих во многих государственных органах не позволяет им быть ответственными за качество своей работы, эффективно реализовывать свой образовательный и интеллектуальный потенциал.

Все вышеуказанные проблемы, в конечном счете, приводят к тому, что, поступая на службу в орган государственной власти, сотрудник сталкивается с проблемами прогнозирования своей должностной карьеры и профессионального развития.

**2.2 Управление карьерой государственных служащих в зарубежных странах**

Рассмотрим опыт зарубежных стран в организации государственной службы, в частности, проанализируем, как происходит наем сотрудников на службу в иностранных государствах и как строится их карьера.

В зарубежных странах государственная служба понимается как особая социальная система, включающая в себя определение особых процедур приема и отбора персонала, замещение вакантных должностей, карьерное продвижение сотрудников. В большинстве зарубежных стран обмен кадрами с другими сферами деятельности затруднен и сопряжен с соблюдением особых требований.

Продвижение карьеры государственного служащего США осуществляется посредством оценки его профессиональных заслуг и способностей, то есть карьера определяется временем прохождения службы и собственными усилиями служащего. Таким образом, можно сказать, что в государственной службе США существует автоматическое карьерное продвижение служащего за выслугу лет и дополнительное продвижение за особые заслуги.[[23]](#footnote-23)

Далее рассмотрим опыт продвижения карьеры государственных служащих Великобритании. Нахождение на высших должностях государственной службы этого государства не должно превышать 4 лет. Основным отличием системы продвижения по государственной службе в Великобритании от других иностранных систем является жесткость на всех уровнях, и обуславливается тем, что государственные служащие ограничены в возможности перехода из одного министерства в другое и также из одной группы в другую. Поэтому считается то, что главным критерием продвижения по службе является стаж работы.

Этичность поведения государственного служащего является особенностью карьерного роста в Канаде. Этот факт принципиально отличает канадскую систему государственной службы от остальных.

Такой принцип управления, как меритократия, обуславливает характер швейцарской системы продвижения государственных служащих и объясняется тем, что служащим необходимо сдавать квалификационный экзамен, так как руководящие посты в государственном органе должны занимать наиболее способные, талантливые служащие.

Япония, государство, в котором государственное управление, как и многие другие сферы труда, основано на длительной работе сотрудника с медленным перемещением его в рамках данной организации. Карьерное продвижение происходит через конкурсные экзамены, которые организовывает и проводит совет по делам персонала. На государственной службе Японии, равно как и в подавляющем большинстве учреждений и предприятий страны, действует специфическая система «пожизненного найма». Должность и размер жалованья служащих ставятся в прямую зависимость от продолжительности непрерывного стажа.

Индийская система продвижения по карьерной лестнице в государственных органах власти базируется на аттестации служащих.[[24]](#footnote-24) Но несмотря на это положение, некоторые учреждения (центральный секретариат и центральные организации, например, в налоговой, таможенной, почтовой сферах) создают собственные механизмы и процедуры подбора кадров.

Для того чтобы исключить возможность продвижения государственных служащих через налаживание неформальных отношений с начальством, в Китае используются итоги их годичной аттестации. Повышение ранга китайских служащих производится на основе специального теста для кандидатов на повышение и с учетом соответствия требованиям должности. Содержание экзаменов для государственных служащих в Китае сегодня базируется на выявлении пяти ключевых требований: высокой морали, профессионального умения, трудолюбия, эффективности и честности.

Необходимо отметить то, что существует открытая и закрытая система карьеры на государственной службе.[[25]](#footnote-25) Примерами закрытой выступают Япония, Франция, Турция, которые отличает «пожизненный наем» чиновников. Открытая же система предполагает возможность выхода из неё. Так как к пониманию карьеры на государственной службе существует множество подходов, это, несомненно, отражается и на трудовом пути служащего. Для успешного продвижения по карьерной лестнице, значимыми могут являться профессиональные компетенции, личностные качества служащего и даже этичность его поведения. Если же используется конкурсная система, то существуют различные пути её проведения: аттестации, экзамены, тесты. [[26]](#footnote-26)

Рассмотрев различные механизмы организации государственной службы и карьерного продвижения в зарубежных странах, можно сделать вывод. Основой государственной службы демократических государств является меритократия – система, основанная на личных заслугах государственного служащего, включающая в себя такие элементы, как обязательный конкурсный отбор при поступлении и продвижении по государственной службе. Так как российский государственный служащий обязан регулярно проходить аттестацию и повышение квалификации, то их результаты могут учитываться и при рассмотрении кандидатов на повышение в должности. Но зачастую, свободные вакансии на ту или иную должность могут отсутствовать, что существенно будет приостанавливать процесс вертикальной мобильности. Исходя их этого, для государственных служащих должна существовать возможность горизонтального перемещения. Есть такие страны, в которых данная практика применяется даже принудительно, например в Японии. Качество подготовки будущих управленцев особенно важно в осуществлении государственного управления. Механизм подготовки кадров, нацеленный не на узкую специализацию, а на развитие специалиста широкого профиля (такая система, например, традиционно существует в Англии) предполагает осуществление постоянной ротации служащих в организации. Так, чтобы стать эффективным руководителем в государственном управлении, необходимо пройти службу с самого низа до руководящей должности и тем самым познать специфику работы на каждом уровне учреждения.

**Таким образом, для решения проблем, препятствующих государственному служащему строить карьеру и реализовывать свой потенциал в органах государственной власти Российской Федерации, зарубежный опыт может оказаться весьма полезным в развитии государственной гражданской службы Российской Федерации, в частности, в вопросах организации найма работников государственного управления и их продвижения по службе.**

# Глава 3 Анализ и предложения по совершенствование функций управления карьерным продвижением государственных гражданских служащих Российской Федерации

На сегодняшний день функции управления карьерой зафиксированы в самих органах государственной власти и, как правило, именно руководство обладает тем самым исключительным правом решения большинства кадровых вопросов. Но подобная прерогатива ведет к совершению большого количества ошибок в сфере управления персоналом государственной гражданской службы, и поэтому кадровая деятельность носит исключительно субъективный характер.[[27]](#footnote-27) Причинами этого могут служить такие факторы, как: отсутствие у руководства органа государственного управления необходимого образования, надлежащего контроля со стороны соответствующих органов, хаотичный, непоследовательный и часто необдуманный подход к решению кадровых вопросов.

Таким образом, именно практический опыт органов государственной власти зарубежных стран показывает, что высокая эффективность государственной службы достигается только там, где управление персоналом возведено в ранг первостепенных направлений ее работы, а основой управления персоналом являются кадровые службы.

Функции по управлению карьерой государственного гражданского служащего, как правило, осуществляются:

• представителем нанимателя;

• непосредственным руководителем государственного гражданского служащего;

• кадровой службой государственного органа.

При этом функции представителя нанимателя в основном сводятся к принятию стратегических кадровых решений, а также утверждению индивидуальных планов профессионального развития, подписанию приказов о стажировке, переподготовке или повышению квалификации государственного гражданского служащего, принятием окончательного решения о включении государственного гражданского служащего в кадровый резерв и т.д.

Непосредственный руководитель, как правило, лично участвует в составлении индивидуальных планов профессионального развития своих подчиненных, а также готовит отзывы при проведении их аттестации. Как говорилось ранее, функции кадровой службы, в отличие от функций непосредственного руководителя и представителя нанимателя, определены федеральным законодательством, а точнее в соответствии со статьей 44 Федерального закона «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004 №79-ФЗ.

Функциональный анализ деятельности кадровых служб по различным технологиям работы, которые влияют на управление карьерным ростом государственных гражданских служащих, проведенный на основании рассмотренных в предыдущей главе законодательных актов, позволил получить данные, представленные в таблице №1.

**Таблица №1**

**Функции кадровых служб федеральных органов исполнительной власти по осуществлению технологий, влияющих на управление карьерным ростом государственных гражданских служащих**

|  |
| --- |
| **Функции управления** |
| *Организация и обеспечение проведения конкурсов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы* |
| *Организация и обеспечение проведения аттестации государственных гражданских служащих* |
| *Организация и обеспечение проведения квалификационных экзаменов государственных гражданских служащих* |
| *Организация профессиональной переподготовки, повышения квалификации и стажировки государственных гражданских служащих* |
| *Ротация государственных гражданских служащих* |
| *Формирование кадрового резерва, организацию работы с кадровым резервом и его эффективное использование* |

Таким образом, в результате приведенных данных таблицы №1, можно сделать вывод об отсутствии и недостаточном законодательном регулировании на федеральном уровне таких заявленных в Федеральном законе «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004 №79-ФЗ приоритетных функций кадровой работы, влияющие на планирование карьерного роста государственных гражданских служащих, как обеспечение должностного роста государственных гражданских служащих, формирование и эффективное использование кадрового резерва, организация ротации государственных служащих и организация профессиональной переподготовки, повышения квалификации и стажировки служащих (в том числе, управление наставничеством в государственной службе).[[28]](#footnote-28)

Все эти технологии работы с государственными гражданскими служащими требуют значительной доработки и организации более эффективной и рациональной кадровой работы по данным направлениям. Однако нужно отметить, что указанные ранее законодательные акты достаточно формально определяют круг функций управления карьерным ростом государственных гражданских служащих Российской Федерации. Более детальное и точное распределение обязанностей работников кадровых служб должно содержаться в локальных нормативных актах.

Однако стоит заметить, что современные кадровые службы федеральных органов исполнительной власти имеют разнообразную структуру и в различных организациях представляют собой как отдельные департаменты и управления (отвечающие непосредственно за управление гражданской службой и работу с кадрами), так и входящие в состав департаментов и управлений отделы (чаще всего, в состав управления делами), специализирующиеся на работе с кадрами и ведении кадрового делопроизводства.

Все кадровые службы федеральных органов исполнительной власти имеют разработанные Положения о подразделениях, которые регламентируют их деятельность, устанавливают цели и задачи существования кадровых служб, определяют их функции и распределяют ответственность. Однако, как показывает практика, далеко не все кадровые службы органов государственного управления выполняют необходимые функции кадровой работы, не только фактически необходимые для управления карьерным ростом государственных гражданских служащих, но и формально возложенные на них Федеральным законом.

Далее выделим две причины, которые затрудняют выполнение возложенных на кадровые службы функций кадровой работы:

* в законодательстве Российской Федерации профессиональный карьерный рост, как и содействие ему, слабо урегулирован;
* в целом кадровым службам государственных органов отведена вспомогательная роль на уровне подготовки проектов приказов, которая вряд ли способствует высокому качеству работы с персоналом и активному участию такого рода специалистов в принятии кадровых решений.

Для анализа выполнения функций по планированию и управлению карьерным ростом государственных гражданских служащих были выделены три кадровых службы федеральных органов исполнительской власти, представляющих собой организации, отличающиеся широтой специализации и разветвленностью сети территориальных органов:

* Министерство культуры Российской Федерации (многопрофильная организация, не имеющая разветвленной сети территориальных органов);
* Федеральная таможенная службы (узкоспециализированная организация с разветвленной сетью территориальных органов);
* Федеральное архивное агентство (узкоспециализированная организация, не имеющая разветвленной сети территориальных органов).

Достаточно большое внимание, в основном, в сфере организации и координации деятельности уделяется группам функций, регулирующим поступление на гражданскую службу и формирование кадрового состава гражданских служащих, аттестацию гражданских служащих, квалификационный экзамен гражданских служащих, профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации гражданских служащих, а также обеспечивающим соблюдение служебной дисциплины, государственный контроль, кадровое делопроизводство и осуществление поощрений и награждений за гражданскую службу.[[29]](#footnote-29) Но стоит заметить, что фактически отсутствует планирование выполнения данных функций, как стратегическое, так и оперативное. Практически не осуществляется контроль и анализ эффективного выполнения функций кадровых служб.

Так, при обеспечении выполнения таких функций, как «подготовка предложений о реализации положений Федерального закона «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004 №79-ФЗ, других федеральных законов и нормативных актов о государственной гражданской службе внесение указанных предложений представителю нанимателя», «Организация подготовки проектов актов государственного органа, связанных с поступлением на гражданскую службу, ее прохождением, заключением служебного контракта, назначением на должность гражданской службы, освобождением от замещаемой должности гражданской службы, увольнением гражданского служащего с гражданской службы и выходом его на пенсию за выслугу лет, и оформление соответствующих решений государственного органа», «ведение трудовых книжек гражданских служащих», «ведение личных дел гражданских служащих», «ведение реестра гражданских служащих в государственном органе», «оформление и выдача служебных удостоверений гражданских служащих», «обеспечение деятельности комиссии по урегулированию конфликтов интересов», «организация проведения служебных проверок», «организация проверки сведений о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера, а также соблюдения гражданскими служащими ограничений», «консультирование гражданских служащих по правовым и иным вопросам гражданской службы», «организация проверки достоверности представляемых гражданином персональных данных и иных сведений при поступлении на гражданскую службу, а также оформление допуска установленной формы к сведениям, составляющим государственную тайну», наблюдается полное или частичное несоответствие представленных в Положениях функций требованиям Федерального закона «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004 №79-ФЗ в отношении функций, регулирующих карьерный рост гражданских служащих.

Кроме того, наблюдается явное отсутствие системности при формулировании функций кадровой работы и практическое отсутствие выполнения таких общих функций управления, как «планирование», «мотивация и стимулирование», «контроль», «учет» и «анализ» в отношении тех функций, которые непосредственно связаны с управлением карьерным ростом гражданских служащих в процессе прохождения ими государственной службы.

По результатам проведенного анализа выполнения функций кадровой работы (в особенности, управления карьерным ростом и служебно-профессиональным продвижением гражданских служащих) кадровыми службами федеральных органов исполнительной власти можно сформулировать следующие рекомендации для всех кадровых служб федеральных органов исполнительной власти и органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации:

* для эффективного перераспределения опыта кадровой работы наиболее успешных в этой области органов исполнительной власти целесообразно обеспечить взаимодействие кадровых служб государственных органов, а также разработать отдельное направление в системе профессиональной переподготовки, повышения квалификации и стажировки для работников кадровых служб, учитывающее необходимость поднятия уже существующий весомый опыт работы кадровиков до уровня современных требований;
* обеспечить эффективное взаимодействие кадровых служб с другими функциональными подразделениями государственных органов при реализации их совместных стратегических задач в области управления персоналом гражданской службы, что должно способствовать быстрому обмену информацией и повышению эффективности прохождения государственной службы;
* разработать концепцию кадровой политики в органах исполнительной власти, которая определяла бы основные направления деятельности органов исполнительной власти по формированию и рациональному использованию кадрового потенциала государственных служащих, созданию условий для профессионального, должностного и карьерного развития специалистов, эффективного внедрения кадровых технологий планирования карьеры с целью повышения у служащих общего уровня удовлетворенности работой, а также условия проведения регулярного кадрового мониторинга.[[30]](#footnote-30)

**Таким образом, для существенного укрепления состава персонала государственной службы необходимо активно использовать возможности специальных образовательных учреждений, которые осуществляют обучение кадров с учетом приоритетных в сегодняшних условиях специальностей и динамично возрастающих требований к их профессионализму и квалификации. И для эффективного решения карьерных процессов необходимо активнее планировать переподготовку руководящих кадров для повышения их квалификации, сопоставляя такую деятельность с формированием нового кадрового резерва, планированием карьерного продвижения сотрудников и повышением их индивидуальной оплаты труда.**

**Заключение**

Карьерное продвижение в системе государственной гражданской службы — естественный и саморазвивающийся процесс. Однако практика эффективного построения государственной гражданской службы требует целенаправленного формирования процессов служебно-профессионального движения, в которое будут втягиваться большое количество государственных служащих. И в противном случае должностное карьерное продвижение отдельных государственных служащих будет значительно отличаться от групповых ожиданий остальных служащих и создавать систему субъективных ограничений и преград в их профессиональном развитии.

Процесс эффективного управления карьерой государственного гражданского служащего начинается с планирования. В организации государственной власти функции по планированию карьеры государственного служащего могут распределяться самым различным образом. В таком планировании могут принимать участие, как сам государственный служащий, так и кадровая служба органа государственной власти, и его непосредственный руководитель.

На протяжении последнего десятилетия в России формируется четкая система государственной гражданской службы. Появляются новые нормативные акты, регламентирующие различные сферы деятельности государственных органов, которые оказывают значительное влияние на карьерные процессы служащих. За последние годы создана законодательная база, позволяющая как государственным органам, так и самим служащим составлять планы развития карьеры, учитывая возможные перспективы, и определять пути для достижения поставленных целей.

Однако в управлении карьерой государственных служащих существуют немаловажные проблемы такие, как проблема слабо развитой системы стимулирования труда государственных служащих (особенно служащих нижнего звена) и проблема недостаточно полного освещения перспектив службы. Следствием таких проблем является отток талантливых сотрудников из органов государственной службы и крайне малый приток новых квалифицированных кадров. Поэтому следует особое внимание уделять процедуре отбора кадров для того, чтобы в систему государственной гражданской службы попадали только те люди, которые заинтересованы в продвижении по службе, а также в профессиональном развитии, так как профессионализм в сфере государственного управления — это, в первую очередь, отчетливое понимание меры своей ответственности за порученное дело.

Поэтому в настоящее время первоочередной задачей для Российской Федерации является привлечение в сферу государственной гражданской службы нового, компетентного поколения управленцев, на что направлены складывающиеся механизмы карьерного роста государственных гражданских служащих.

Внедрение предложений по совершенствованию функций управления служебно-профессиональным продвижением государственных гражданских служащих и планирования их карьерного роста в практику работы государственных органов позволит значительно повысить эффективность всех кадровых технологий в целом и создать условия для карьерного роста государственных гражданских служащих Российской Федерации. Ведь именно карьерный принцип отбора кадров на гражданскую службу в наибольшей мере определяет эффективное управление, следовательно — повышение качества жизни населения.

Внедрение таких предложений по совершенствованию функций управления служебно-профессиональным продвижением государственных гражданских служащих и планирования их карьерного роста в практику работы государственных органов, как разработка отдельного направления в системе профессиональной переподготовки, повышения квалификации и стажировки для работников кадровых служб; обеспечение эффективного взаимодействия кадровых служб с другими функциональными подразделениями государственных органов при реализации их совместных стратегических задач в области управления персоналом гражданской службы; разработка концепции кадровой политики в органах исполнительной власти, которая определяла бы основные направления деятельности органов исполнительной власти по формированию и рациональному использованию кадрового потенциала государственных служащих; позволит значительно повысить эффективность всех кадровых технологий в целом и создать условия для карьерного роста государственных гражданских служащих Российской Федерации. Ведь именно карьерный принцип отбора кадров на гражданскую службу в наибольшей мере определяет эффективное управление, следовательно — повышение качества жизни населения.

**Библиографический список**

1. Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004 №79-ФЗ [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/> (дата обращения: 27.11.2018).
2. Указ Президента РФ от 01.02.2005 №110 (ред. от 28.08.2015) «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_51512/> (дата обращения: 27.11.2018).
3. Указ Президента РФ от 01.02.2005 №111 (ред. от 01.07.2014) «О порядке сдачи квалификационного экзамена государственными гражданскими служащими Российской Федерации и оценки их знаний, навыков и умений (профессионального уровня)» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_51525/> (дата обращения: 27.11.2018).
4. Указ Президента РФ от 01.02.2005 №112 (ред. от 10.09.2017) «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_51515/> (дата обращения: 27.11.2018).
5. Указ Президента РФ от 28.12.2006 №1474 (ред. от 08.03.2015) «О дополнительном профессиональном образовании государственных гражданских служащих Российской Федерации» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_64958/> (дата обращения: 27.11.2018).
6. Апон, М.Е. Государственная служба в зарубежных странах: Учебное пособие / М.Е. Апон. – Санкт-Петербург: НОИР, 2016. – С.73.
7. Астахов, Ю.В. Планирование деловой карьеры персонала как эффективная кадровая технология / Ю.В. Астахов // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия «Социология. Политология». – 2013. – том 13, № 2. – С. 14–16.
8. Базарова, Т.Ю. Кадровый менеджмент: теория и практика управления человеческими ресурсами: (сборник статей) / Гос. ун-т - Высш. шк. экономики, Ин-т практ. психологии; под ред. Т. Ю. Базарова. - Москва: ИПП Вып. 9. - 2018. - 275 с.
9. Бахматова, Т.Г. Особенности профессиональной карьеры государственных и муниципальных служащих: моногр. / Т. Г. Бахматова, Т. В. Вырупаева. - Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2015. - 133 с.
10. Богатырев, Е.Д. Отечественный и зарубежный опыт карьерного продвижения государственных гражданских служащих / Е. Д. Богатырев, М. К. Кривцова, М. А. Подзорова // Theoretical & Applied science. – 2013. – том 1, № 11 (7). – С. 88-95.
11. Василенко, И.А. Административно-государственное управление в странах Запада: США, Великобритания, Франция, Германия / И.А. Василенко. – М.: Логос, 2013. - 200 с.
12. Ведута, Е.Н. Стратегия управления карьерой / Е.Н. Ведута. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 320 с.
13. Иваненко, Л.В. Роль мотивации и стимулирования в управлении деловой карьерой персонала / Л.В. Иваненко, А.А. Когдин // Основы экономики, управления и права. – 2013. – № 5 (11). – С. 73–74.
14. Катушина, Н.А. Зарубежный опыт планирования деловой карьеры в органах государственной и муниципальной власти [Электронный доступ]. – Режим доступа: <https://docplayer.ru/52610003-Zarubezhnyy-opyt-planirovaniya-delovoy-karery-v-organah-gosudarstvennoy-i-municipalnoy-vlasti.html> (дата обращения: 27.11.2018).
15. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: учебно-практическое пособие / Е.В. Каштанова, А. Я. Кибанов, под ред. А. Я. Кибанова. - М.: Проспект, 2014. - 57 с.
16. Комаров, Е.И. Измерение мотивации и стимулирования «человека работающего». Измерительная концепция и измеряющие методики / Е.И. Комаров. – М.: РИОР, 2014. - 319 с.
17. Корчагин, Р. Актуальные направления совершенствования кадровой политики в государственном органе: концепция и инструменты // материалы совещания-семинара с руководителями кадровых подразделений территориальных органов ФНС России по актуальным вопросам кадровой работы, 2016. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://docplayer.ru/34085161-Aktualnye-napravleniya-sovershenstvovaniya-kadrovoy-politiki-v-gosudarstvennom-organe-koncepciya-i-instrumenty.html> (дата обращения: 27.11.2018).
18. Кузнецов, А.М. Некоторые аспекты моделирования кадровой работы по должностному росту государственных гражданских служащих // Теория и практика общественного развития [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/nekotorye-aspekty-modelirovaniya-kadrovoy-raboty-po-dolzhnostnomu-rostu-gosudarstvennyh-grazhdanskih-sluzhaschih> (дата обращения: 27.11.2018).
19. Макарова, Г.В. Профессиональное развитие гражданских служащих как фактор эффективного государственного управления / Г.В. Макарова // Теория и практика общественного развития. – 2014. – № 3. – С. 64-66.
20. Набиева, С.С. Зарубежный опыт аттестации государственных служащих и возможности его применения в России / С.С. Набиева, А.В. Мельничук // Научный форум: Экономика и менеджмент: сб. ст. по материалам VII междунар. науч.-практ. конф. – № 5(7). – М., Изд. «МЦНО», 2017. – С. 41-48.
21. Саргсян, Т.А. Развитие карьеры на государственной гражданской службе / Т.А. Саргсян // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2017. – № 7 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2017/07/15125> (дата обращения: 27.11.2018).
22. Сотникова, С.И. Управление персоналом: деловая карьера / С.И. Сотникова. - М.: ИЦ РИОР, 2018. - 328 с.
23. Старилов, Ю.Н. Государственная служба и служебное право: учебное пособие / Ю.Н. Старилов. – М.: Норма: НИЦ ИНФРА-М, 2018. – 240 с.
24. Тирова, С.С. Управление карьерой государственного и муниципального служащего / С.С. Тирова // Аллея науки. – 2018. – том 8, № 5 (21). – С. 185-189.
25. Турчинов, А. И. Кадровая политика и управление персоналом: проблемы теории и практики / А. И. Турчинов // Коммуникология. – 2014. – том 7, № 5. – С. 103-117.
26. Шамарова, Г.М. Государственная и муниципальная служба : учеб. пособие / Г.М. Шамарова, Н.М. Куршиева. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 208 с.
27. Шаповалов, В.К. Карьерные процессы: социологические и психолого-педагогические интерпретации / В. К. Шаповалов. - Москва: Дашков и Ко, 2018. - 190 с.
28. Юрьева, О.В. Формирование кадровых резервов в системе государственной гражданской службы / О.В. Юрьева, Г.Н. Бутов, А.Ф. Акмалов // Казанский педагогический журнал. – 2013. – № 6. – С. 143.
29. Основные направления развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016 - 2018 годы [Электронный ресурс] // Госслужба: Федеральный портал государственной службы и управленческих кадров, 2016. – Режим доступа: <https://gossluzhba.gov.ru/News/Details/57f79021-33d5-4b5d-bc8e-98f39ade6e0d> (дата обращения: 27.11.2018).
30. Сборник лучших кадровых практик на государственной гражданской и муниципальной службе 2016 года [Электронный ресурс] // Госслужба: Федеральный портал государственной службы и управленческих кадров, 2016. – Режим доступа: <https://rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/17> (дата обращения: 27.11.2018).

1. Турчинов, А. И. Кадровая политика и управление персоналом: проблемы теории и практики / А. И. Турчинов // Коммуникология. – 2014. – том 7, № 5. – С. 103-117. [↑](#footnote-ref-1)
2. Шаповалов, В.К. Карьерные процессы: социологические и психолого-педагогические интерпретации / В. К. Шаповалов. - Москва: Дашков и Ко, 2018. - 190 с. [↑](#footnote-ref-2)
3. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: учебно-практическое пособие / Е.В. Каштанова, А. Я. Кибанов, под ред. А. Я. Кибанова. - М.: Проспект, 2014. - 57 с. [↑](#footnote-ref-3)
4. Макарова, Г.В. Профессиональное развитие гражданских служащих как фактор эффективного государственного управления / Г.В. Макарова // Теория и практика общественного развития. – 2014. – № 3. – С. 64-66. [↑](#footnote-ref-4)
5. Кузнецов, А.М. Некоторые аспекты моделирования кадровой работы по должностному росту государственных гражданских служащих // Теория и практика общественного развития [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/v/nekotorye-aspekty-modelirovaniya-kadrovoy-raboty-po-dolzhnostnomu-rostu-gosudarstvennyh-grazhdanskih-sluzhaschih (дата обращения: 27.11.2018). [↑](#footnote-ref-5)
6. Саргсян, Т.А. Развитие карьеры на государственной гражданской службе / Т.А. Саргсян // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2017. – № 7 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://ekonomika.snauka.ru/2017/07/15125 (дата обращения: 27.11.2018). [↑](#footnote-ref-6)
7. Сотникова, С.И. Управление персоналом: деловая карьера / С.И. Сотникова. - М.: ИЦ РИОР, 2018. - 328 с. [↑](#footnote-ref-7)
8. Ведута, Е.Н. Стратегия управления карьерой / Е.Н. Ведута. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 320 с. [↑](#footnote-ref-8)
9. Астахов, Ю.В. Планирование деловой карьеры персонала как эффективная кадровая технология / Ю.В. Астахов // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия «Социология. Политология». – 2013. – том 13, № 2. – С. 14–16. [↑](#footnote-ref-9)
10. Комаров, Е.И. Измерение мотивации и стимулирования «человека работающего». Измерительная концепция и измеряющие методики / Е.И. Комаров. – М.: РИОР, 2014. - 319 с. [↑](#footnote-ref-10)
11. Иваненко Л.В. Роль мотивации и стимулирования в управлении деловой карьерой персонала. / Л.В. Иваненко, А.А. Когдин // Основы экономики, управления и права. – 2013. – № 5 (11). – С. 73–74. [↑](#footnote-ref-11)
12. Тирова, С.С. Управление карьерой государственного и муниципального служащего / С.С. Тирова // Аллея науки. – 2018. – том 8, № 5 (21). – С. 185-189. [↑](#footnote-ref-12)
13. Старилов, Ю.Н. Государственная служба и служебное право: учебное пособие / Ю.Н. Старилов. – М.: Норма: НИЦ ИНФРА-М, 2018. – 240 с. [↑](#footnote-ref-13)
14. Богатырев, Е.Д. Отечественный и зарубежный опыт карьерного продвижения государственных гражданских служащих / Е. Д. Богатырев, М. К. Кривцова, М. А. Подзорова // Theoretical & Applied science. – 2013. – том 1, № 11 (7). – С. 88-95. [↑](#footnote-ref-14)
15. Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004 №79-ФЗ [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_48601/ (дата обращения: 27.11.2018). [↑](#footnote-ref-15)
16. Указ Президента РФ от 01.02.2005 №112 (ред. от 10.09.2017) «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_51515/ (дата обращения: 27.11.2018). [↑](#footnote-ref-16)
17. Указ Президента РФ от 01.02.2005 №110 (ред. от 28.08.2015) «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_51512/ (дата обращения: 27.11.2018). [↑](#footnote-ref-17)
18. Указ Президента РФ от 01.02.2005 №111 (ред. от 01.07.2014) «О порядке сдачи квалификационного экзамена государственными гражданскими служащими Российской Федерации и оценки их знаний, навыков и умений (профессионального уровня)» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_51525/ (дата обращения: 27.11.2018). [↑](#footnote-ref-18)
19. Указ Президента РФ от 01.02.2005 №112 (ред. от 10.09.2017) «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_51515/ (дата обращения: 27.11.2018). [↑](#footnote-ref-19)
20. Сборник лучших кадровых практик на государственной гражданской и муниципальной службе 2016 года [Электронный ресурс] // Госслужба: Федеральный портал государственной службы и управленческих кадров, 2016. – Режим доступа: https://rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/17 (дата обращения: 27.11.2018). [↑](#footnote-ref-20)
21. Бахматова, Т.Г. Особенности профессиональной карьеры государственных и муниципальных служащих: моногр. / Т. Г. Бахматова, Т. В. Вырупаева. - Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2015. - 133 с. [↑](#footnote-ref-21)
22. Базарова, Т.Ю. Кадровый менеджмент: теория и практика управления человеческими ресурсами: (сборник статей) / Гос. ун-т - Высш. шк. экономики, Ин-т практ. психологии; под ред. Т. Ю. Базарова. - Москва: ИПП Вып. 9. - 2018. - 275 с. [↑](#footnote-ref-22)
23. Василенко, И.А. Административно-государственное управление в странах Запада: США, Великобритания, Франция, Германия / И.А. Василенко. – М.: Логос, 2013. - 200 с. [↑](#footnote-ref-23)
24. Набиева, С.С. Зарубежный опыт аттестации государственных служащих и возможности его применения в России / С.С. Набиева, А.В. Мельничук // Научный форум: Экономика и менеджмент: сб. ст. по материалам VII междунар. науч.-практ. конф. – № 5(7). – М., Изд. «МЦНО», 2017. – С. 41-48. [↑](#footnote-ref-24)
25. Апон, М.Е. Государственная служба в зарубежных странах: Учебное пособие / М.Е. Апон. – Санкт-Петербург: НОИР, 2016. – С.73. [↑](#footnote-ref-25)
26. Катушина, Н.А. Зарубежный опыт планирования деловой карьеры в органах государственной и муниципальной власти [Электронный доступ]. – Режим доступа: https://docplayer.ru/52610003-Zarubezhnyy-opyt-planirovaniya-delovoy-karery-v-organah-gosudarstvennoy-i-municipalnoy-vlasti.html (дата обращения: 27.11.2018). [↑](#footnote-ref-26)
27. Шамарова, Г.М. Государственная и муниципальная служба : учеб. пособие / Г.М. Шамарова, Н.М. Куршиева. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 208 с. [↑](#footnote-ref-27)
28. Юрьева, О.В. Формирование кадровых резервов в системе государственной гражданской службы / О.В. Юрьева, Г.Н. Бутов, А.Ф. Акмалов // Казанский педагогический журнал. – 2013. – № 6. – С. 143. [↑](#footnote-ref-28)
29. Основные направления развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016 - 2018 годы [Электронный ресурс] // Госслужба: Федеральный портал государственной службы и управленческих кадров, 2016. – Режим доступа: https://gossluzhba.gov.ru/News/Details/57f79021-33d5-4b5d-bc8e-98f39ade6e0d (дата обращения: 27.11.2018). [↑](#footnote-ref-29)
30. Корчагин, Р. Актуальные направления совершенствования кадровой политики в государственном органе: концепция и инструменты // материалы совещания-семинара с руководителями кадровых подразделений территориальных органов ФНС России по актуальным вопросам кадровой работы, 2016. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://docplayer.ru/34085161-Aktualnye-napravleniya-sovershenstvovaniya-kadrovoy-politiki-v-gosudarstvennom-organe-koncepciya-i-instrumenty.html (дата обращения: 27.11.2018). [↑](#footnote-ref-30)