

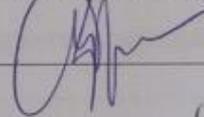
Министерство науки и высшего образования РФ
Автономная некоммерческая организация высшего образования
Самарский университет государственного управления
«Международный институт рынка»
(АНО ВО Университет «МИР»)

Факультет заочного обучения
Кафедра Государственного и муниципального управления и правового
обеспечения государственной службы
Программа высшего образования
Направление подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное
управление»
Профиль «Проектная деятельность в государственном и муниципальном
управлении»

ДОПУСКАЕТСЯ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой:

к.ю.н., доцент Березовский Д.В.

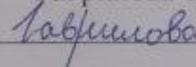


(подпись)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА
«ПЛАНИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ КАРЬЕРЫ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И
МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ (НА ПРИМЕРЕ САМАРСКОГО РРЦ)»

Выполнила:

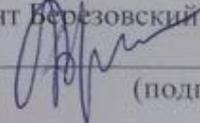
Гаврилова Т.В., гр. ЗГМУ-13



(подпись)

Научный руководитель:

к.ю.н., доцент Березовский Д.В.



(подпись)

Оценки хорошо

Самара

2018

**Министерство науки и высшего образования РФ
Автономная некоммерческая организация высшего образования
Самарский университет государственного управления
«Международный институт рынка»
(АНО ВО Университет «МИР»)**

**Факультет заочного обучения
Кафедра Государственного и муниципального управления и правового
обеспечения государственной службы
Программа высшего образования
Направление подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное
управление»
Профиль «Проектная деятельность в государственном и муниципальном
управлении»**

ДОПУСКАЕТСЯ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой:
к.ю.н., доцент Березовский Д.В.

(подпись)

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА
«ПЛАНИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ КАРЬЕРЫ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И
МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ (НА ПРИМЕРЕ САМАРСКОГО РРЦ)»**

Выполнила:
Гаврилова Т.В., гр. ЗГМУ-13

(подпись)

Научный руководитель:
к.ю.н., доцент Березовский Д.В.

(подпись)

Самара

2018

Оглавление

Введение 3

1. Теоретические аспекты планирования и развития карьеры государственных служащих.....	6
1.1. Понятие карьеры и карьерного роста.....	6
1.2. Особенности и специфика карьерного роста на государственной службе	13
1.3. Кадровый резерв как способ планирования карьеры	18
2. Анализ деятельности ГКУ СО «Самарский региональный ресурсный центр» по планированию и развитию карьеры государственных служащих.....	25
2.1. Общая характеристика Самарского регионального ресурсного центра	25
2.2. Особенности деятельности Самарского РРЦ по планированию и формированию кадрового резерва Самарской области.....	32
3. Совершенствование процесса планирования и развития карьеры государственных и муниципальных служащих.....	40
3.1. Направления модернизации механизма работы с кадровым резервом в Самарском РРЦ.....	40
3.2. Повышение эффективности внедрения профессиональных стандартов для карьерного роста на государственной службе.....	46
Заключение.....	52
Список использованной литературы	54

Введение

Наиболее острым политическим вызовом для Российской Федерации в текущий момент являются проблемы качественного управления на уровне государства, субъектов Российской Федерации и муниципальных образований. Эти проблемы, к сожалению, характеризуют не только российское государство, но именно для нашей страны они являются особенно значимыми в силу исторически сложившейся диспропорции во взаимоотношениях государства и гражданского общества.

При этом качество управления – это интегративный показатель деятельности органов власти, которую обеспечивают служащие. Таким образом, существует самая прямая связь между квалификацией современного служащего и качеством публичного управления.

В настоящее время планирование карьеры, по мнению ряда российских и зарубежных ученых, является наиболее эффективной кадровой технологией, способствующей стимулированию и усовершенствованию реализации социально-трудовых отношений, инноваций в экономике, социальной сфере, повышению производительного и качественного труда. Но так ценности и опыт всех людей различается, продвижение по карьерной лестнице является индивидуальным процессом для каждого человека. Однако, каждое место работы требует совмещения особенностей личности и интеллектуальных способностей каждого человека, что ставит перед службами управления персоналом задачу управления карьерными процессами. Следовательно, одним из условий повышения эффективности деятельности государственных гражданских служащих является управление этим процессом.

Таким образом, актуальность исследования обуславливает необходимость осуществления эффективного управления карьерой, что позволит определить направления развития карьеры и оценить её перспективы и проблемы как самому гражданскому служащему, так и органам государственной власти. Целью выпускной квалификационной работы является определение механизмов планирования и

развития карьеры на основе изучения специфики ее построения в системе государственной и муниципальной службы.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- 1) изучить теоретические аспекты построения карьеры;
- 2) рассмотреть способы планирования карьеры;
- 3) изучить специфику планирования и управления карьерой в системе государственного управления на примере Самарского РРЦ;
- 4) рассмотреть кадровые технологии, применяемые при формировании кадрового резерва;
- 5) изучить особенности построения личной карьеры в системе государственной службы.

Объектом исследования выступают общественные отношения в сфере планирования и развития служебной карьеры персонала органов государственного управления.

Предметом исследования является процесс построения карьеры государственных и муниципальных служащих.

В работе использованы данные официальной статистики, экспертные оценки, материалы экспертных семинаров и международных конференций.

На сегодняшний день в России созданы научная основа и нормативно-правовая база для совершенствования методов управления развитием карьеры государственных служащих. Значительный вклад в исследования теоретико-методологических основ в этой области управления внесли такие отечественные авторы, как А.О. Арефьева, Т.Ю. Базарова, О.С. Виханский, А.Г. Воронин, Г.А. Колобова, О.Б. Мезенина, И.С. Пильман, Р.А. Фатхутдинов, В.С. Чекалин, В.В. Яновский и другие.

Теоретической основой работы являются труды зарубежных и российских специалистов в области управления персоналом. Информационной базой послужили официальные данные информационных порталов государственных и муниципальных органов власти, а также официальный сайт Самарского РРЦ.

Методы исследования используемые в работе включают в себя описательный,

сравнительный статистический, системного анализа, наблюдения, проектирования.

Поставленные цели и задачи обусловили структуру выпускной квалификационной работы:

в первой главе рассмотрены теоретические аспекты планирования и развития карьеры государственных и муниципальных служащих в России;

во второй главе выполнены анализ и оценка направлений развития карьерной политики в Самарском РРЦ, в частности методы формирования кадрового резерва;

в третьей главе предложены рекомендации по совершенствованию формирования кадрового резерва, а также внедрения профессиональных стандартов государственной службы как основного требуемого критерия карьерного роста.

1. Теоретические аспекты планирования и развития карьеры государственных служащих

1.1. Понятие карьеры и карьерного роста

Карьера государственных служащих в России является сложным социальным явлением, мощным организационным фактором, который требует более активного использования в современной практике управления. Государственный служащий как субъект карьеры определенным образом планирует ее, формируя образ карьеры и средства ее построения. В образе собственного будущего управленческого пути отражается не только потребностно-мотивационная сфера, но и системное окружение, в том числе социальные отношения. Для этого рассмотрим основные понятия построения карьеры.

Карьера – это последовательное и поступательное движение по служебной иерархии, формирование навыков, получение знаний и способностей, способствующих данному движению и повышению квалификации и материального вознаграждения для работника. Это субъективно осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом [33, с. 192]. Любая карьера делается ради чего-то и, таким образом, имеет свои движущие мотивы, которые с годами меняются.

Успех в карьере можно оценить с двух ракурсов – продвижения по карьерной лестнице и повышения качества владения профессиональными навыками и знаниями, необходимыми компетенциями или получения особого признания руководства.

Карьеру - траекторию своего движения - человек строит сам, исходя из особенностей внутри- и внеорганизационной реальности и главное - со своими собственными целями, желаниями и установками [24, с. 241].

Карьерному росту также способствуют:

- 1) должностные ступени, уровни иерархии;
- 2) ступени квалификационной лестницы и связанные с ней разряды,

дифференцирующие навыки и знания;

3) статусные ранги, отражающие вклад сотрудника в развитие организации (выслуга лет, рациональные предложения и т.п.);

4) ступени власти как степени влияния в организации (участие при принятии важных решений, близость к руководству);

5) уровни материального дохода (уровень зарплаты и разнообразие социальных льгот).

Поскольку понятие карьера в настоящее время необязательно связывается с профессиональной деятельностью, для обозначения стремления к успеху в профессиональной сфере употребляется понятие «деловая карьера», под которым понимается самореализация личности в процессе профессионального роста, смены занимаемых профессиональных позиций (профессий, должностей и т. п.) [34, с. 332].

Понятие служебной карьеры существует в широком и узком смысле.

В широком понимании карьера – профессиональное продвижение, профессиональный рост, этапы восхождения служащего к профессионализму. Результатом карьеры является высокий профессионализм государственного служащего, достижение признанного профессионального статуса. Критерии профессионализма могут меняться в течение трудовой деятельности человека [47].

В узком понимании карьера – должностное продвижение, достижение определенного социального статуса в профессиональной деятельности, занятие определенной должности. В данном случае карьера – сознательно выбранный и реализуемый служащим путь должностного продвижения, стремление к намеченному статусу (социальному, должностному, квалификационному), что обеспечивает профессиональное и социальное самоутверждение служащего в соответствии с уровнем его квалификации [41].

Существуют пять основных факторов, от влияния которых зависит успешная карьера.

1. Государственный служащий должен определить стратегию построения своей карьеры. Необходимо определить цели и задачи, являющиеся приоритетными и в соответствии с ними выбрать карьеру. Далее нужно распланировать, какие шаги

необходимо пройти, кто может помочь на этом пути, а кто наоборот будет препятствовать, какие побочные проблемы могут встретиться и наметить меры для их преодоления .

2. Необходимо знать и понимать мотивы и потребности, которые старается удовлетворить в процессе работы на одном из видов государственной службы, в том числе определиться, что для него важнее – власть, успех или реализация своих способностей и достоинств через профессиональный рост. Служащий также должен понимать, какое вознаграждение он может получить от своего руководства, если будет хорошо и качественно выполнять работу. Но при этом надо понимать и мотивацию руководства, то есть его цели, стиль управления, психологические особенности для того, чтобы можно было успешно сотрудничать с ним в достижении поставленных целей.

3. Надо знать и понимать психологические особенности своего характера и темперамента, потому что во многом от этого, независимо от личного желания, проявляется поведение и реакция на те или иные события, кроме того, именно они определяют склонность, а стало быть, успешную деятельность в том или ином виде государственной службы.

4. Следует понимать, по каким причинам образуются трудовые споры между работником и руководством, какой стиль поведения следует выбирать в конфликтной ситуации и каким путем можно урегулировать конфликт. Здесь требуется не только понимание ситуации, как поведет себя тот или иной человек в зависимости от обстоятельств, но и знание основ законодательства, регламентирующего его трудовую деятельность. Нужно также знать, какие нормативные документы определяют круг должностных обязанностей, чтобы четко представлять себе, что делается по необходимости, прописанной, например, в должностной инструкции, а что выходит за рамки формальных служебных обязанностей и является потенциалом для вознаграждения трудовых заслуг.

5. Также необходимо понимать проблемы группового поведения людей и то, насколько они противоречат личным карьерным интересам каждого конкретного работника. Надо знать, какие формы объединения работников в неформальные

группы допустимы в рамках государственной службы и каким образом следует строить карьеру благодаря поддержке коллектива. Важно также понимать и осуществлять принципы корпоративной культуры, принятой в каждой организации, так как, соблюдая их, можно многого достичь.

Таблица 1 - Этапы карьеры в современных реалиях

Этап карьеры	Возрастной период	Краткая характеристика	Особенности мотивации
Предварительный	До 25 лет	Подготовка к трудовой деятельности, выбор области деятельности	Безопасность, социальное признание, деньги
Становление	До 30 лет	Освоение работы, развитие профессиональных навыков	Социальное признание, независимость
Продвижение	До 45 лет	Профессиональное развитие	Самореализация, накопления
Завершение	После 60 лет	Подготовка к пенсии, поиск и обучение смены	Удержание социального признания
Пенсионный	После 65 лет	Занятие другими видами деятельности	Поиск самовыражения в новой сфере

В деловой карьере условно можно выделить несколько этапов (таб. 1):

1. Предварительный этап включает учёбу в школе, среднее и высшее образование. За этот период человек может сменить несколько различных работ в поисках вида деятельности, удовлетворяющего его потребности и отвечающего его возможностям. Если он сразу находит такой вид деятельности, начинается процесс самоутверждения его как личности, он заботится о безопасности существования.

Это период, когда закладывается база как общетеоретических, так и практических знаний, человек успевает получить среднее или высшее профессиональное образование.

3. Далее наступает этап становления. В этот период работник осваивает профессию, приобретает необходимые навыки, формируется его квалификация, происходит самоутверждение и появляется потребность к установлению независимости. Работника беспокоят вопросы, безопасности, здоровья. Появление у большинства работников семьи, рождение детей, приводит к увеличению

потребности в более высокой заработной плате.

4. Этап продвижения. В этот период идет процесс роста квалификации, продвижения по службе. Происходит накопление практического опыта, навыков, растет потребность в самоутверждении, достижении более высокого статуса и еще большей независимости, начинается самовыражение как личности. В этот период гораздо меньше внимания уделяется удовлетворению потребности в безопасности, усилия работника сосредоточены на увеличении размеров оплаты труда и заботе о здоровье.

5. Этап сохранения характеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов. Наступает пик совершенствования квалификации. Появляется потребность передачи знаний другим. Для этого этапа характерно творчество в работе, пик самовыражения и независимости, усиливается потребность в уважении. Растет потребность в увеличении оплаты труда и интерес к дополнительным источникам доходов.

6. Этап завершения. Работник готовится к уходу на пенсию, идет поиск замены и обучение претендентов. Это период кризиса, физиологического и психологического дискомфорта. Увеличивается потребность в уважении и самоутверждении. Работник заинтересован в сохранении уровня оплаты труда, но стремятся увеличить другие источники дохода, которые заменили бы им заработную плату данной организации при уходе на пенсию и были бы хорошей добавкой к пенсионному пособию.

7. На последнем - пенсионном этапе карьера в данной организации (виде деятельности) завершена. Появляется возможность для самовыражения в других видах деятельности, которые были невозможны в период работы в организации или выступали в виде хобби. Внимание уделяется здоровью и поддержанию финансового положения. Такие специалисты часто с удовольствием соглашаются на временные и сезонные работы в своей организации.

Существует несколько подходов к классификации служебно-трудовой карьеры.

1. Самое общее основание классификации - разделение карьеры на два

вида: профессиональную и внутриорганизационную. Профессиональная карьера - это длительный процесс накопления человеческого профессионального капитала, который происходит на протяжении всей трудовой жизни работника. Человек совершенствуется в профессиональном отношении. Профессиональная карьера может идти по линии специализации (углубление в одной, выбранной в начале профессионального пути, линии движения) или транспрофессионализации (овладение другими областями человеческого опыта, связанное, скорее, с расширением инструментария и областей деятельности). Внутриорганизационная карьера - это карьера конкретного лица внутри одной организации (а таких организаций в трудовой жизни человека может быть несколько). Другими словами, внутриорганизационная карьера это последовательная смена работником стадий должностного роста в рамках одной организации. Служебная карьера на государственной службе относится к разряду внутриорганизационной.

2. Классификация с позиции профессиональной и социальной мобильности государственных служащих [21].

Служебная карьера может быть восходящей, которая осуществляется в двух формах:

как индивидуальный подъем, или инфильтрация служащих из низших групп должностей в высшие;

как создание новых групп должностей служащих с включением их в соответствующие категории государственной гражданской службы.

Служебная карьера может быть нисходящей, которая также проявляется в двух формах:

отдельные государственные служащие вытесняются конкурентами с высоких должностных и социальных статусов на более низкие;

социальный статус отдельных групп государственных служащих, теряющих реальную власть, постепенно снижается.

3. С позиции типологии карьерного процесса:

прогрессивный (восходящий) тип карьеры, когда каждая последующая стадия службы отличается от предыдущей более высоким уровнем категорий и групп

должностей, классов чинов, воинских и специальных званий;

регрессивный (нисходящий) тип карьеры, когда происходят спад карьерного процесса и снижение должности и социально-правового статуса государственного служащего;

линейный тип карьеры - когда карьерный процесс развивается прямо «по линии», без скачков и перерывов. Противоположностью линейных процессов является нелинейный тип служебной карьеры с его скачками вверх, перерывами и падениями;

стагнация как тип служебной карьеры - это застой, когда в состоянии карьерного процесса долгое время не происходит каких-либо изменений.

4. С позиции стабильности служебной карьеры:

обычная (стабильная) карьера как постепенное прямое продвижение с прохождением всех основных этапов государственной службы;

нестабильная карьера, в которой после этапов проб и упрочений на службе следуют спады и новые пробы;

комбинированная карьера, когда короткие периоды стабильной службы сменяют этапы переучивания, смены профессии или вынужденной безработицы.

Все многообразие видов, типов и форм служебной карьеры не исчерпывается приведенной типологией, но может быть характеризовано тремя общими направлениями (рис. 1).

Рисунок 1 – Типология карьеры в современном мире

В иерархической системе государственной службы работники перемещаются на другие участки деятельности как снизу вверх, так и по горизонтали, в силу ротаций, чтобы заполнить образующиеся по разным причинам вакансии. Планомерное перемещение (ротация) персонала благоприятно влияет на повышение его трудовой отдаче. Важное значение имеет преодоление неблагоприятных тенденций в процессе формирования и востребованности кадрового потенциала, снижения ангажированности, инертности и конфликтности государственных служащих по отношению к социальным запросам и потребностям гражданского

общества [27, с. 129].

1.2. Особенности и специфика карьерного роста на государственной службе

Государственным служащим является гражданин, исполняющий в порядке, определенном нормативно-правовыми актами в соответствии с федеральными законами и законами субъекта Российской Федерации, обязанности по должности муниципальной или государственной службы за денежное содержание, выплачиваемое за счет средств местного бюджета.

С вступлением в силу Постановления Правительства РФ от 27.06.2016 г. № 5841 профессиональные требования к специалистам, в том числе на государственной гражданской службе, меняются, что требует новых знаний и компетенций. Для должностей, учреждаемых для документационного, финансово-экономического, информационного и другого обслуживания государственных структур разработаны профессиональные стандарты, которым должны соответствовать указанные сотрудники государственных органов, что требует прохождения курсов повышения квалификации или профессиональной переподготовки в случае наличия непрофильного образования [13]. В настоящее время при трудоустройстве уделяется внимание умениям и компетенциям специалиста, а с вступлением в силу профессиональных стандартов прием на работу кандидата без соответствующих квалификационных документов, подтверждающих его соответствие предъявляемым требованиям, не допускается, что требует развития системы профессионального образования (рис.2).

Рисунок 2 - Взаимосвязь карьерного роста с другими кадровыми технологиями

При наличии у сотрудника необходимого специального образования он

обязан повышать свою квалификацию и уровень компетенций. В законодательстве предусмотрено единство требований к профессиональной подготовке, переподготовке и повышению квалификации гражданских служащих и муниципальных служащих [3]. Именно по этим причинам в современных условиях главным направлением профессионального развития являются кадровые технологии, связанные с профессиональной подготовкой, переподготовкой, повышением квалификации гражданских служащих. Гражданский служащий должен ориентироваться на развитие ключевых компетенций, необходимых для дальнейшего профессионального роста, а кадровые службы органов государственного управления должны создавать условия для обучения и профессионального развития, формирования кадрового резерва и оценочных процедур и т.д. Следовательно, проблема профессионального развития служащих является по сути одной из ключевых в системе государственной гражданской службы и кадровой политики в целом.

В условиях реформирования системы государственного управления Российской Федерации требования к профессиональному развитию и образованию становятся актуальными как для самих государственных гражданских служащих, так и для кадровых служб государственных органов. В настоящее время в соответствии с законодательством система профессионального развития и образования включают в себя четыре основополагающих элемента:

- 1) профессиональная подготовка;
- 2) профессиональная переподготовка;
- 3) повышение квалификации;
- 4) стажировка [21].

Под профессиональной подготовкой кадров для государственной гражданской службы, следует понимать процесс, технологию обучения гражданина профессиональным знаниям, умениям и навыкам, необходимым для надлежащего исполнения им должностных функций и полномочий по замещаемой должности государственной гражданской службы. Профессиональная подготовка, как одна из кадровых технологий, представляет собой: первоначальное обучение лиц, не

имеющих профессии (специальности), желающих приобрести профессию (специальность) и трудиться по ней; обучение гражданских служащих вторым (смежным) специальностям, проводимое в случаях, когда работа на новом месте требует умения работать по нескольким направлениям государственной службы. Например, подготовка может осуществляться на основе ФГОС направления 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» (уровень бакалавриата), а также ФГОС направления 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление» (уровень магистратуры). В указанных ФГОС высшего образования формируются такие профессиональные компетенции, как владение технологиями управления персоналом, обладание умениями и готовностью формировать команды для решения поставленных задач, умение находить и принимать организационные управленческие решения, в том числе и в кризисных ситуациях, способность планировать и организовывать работу органа публичной власти, разрабатывать организационную структуру, адекватную стратегии, целям и задачам, внутренним и внешним условиям деятельности органа публичной власти, осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности между исполнителями.

В настоящее время в соответствии с Постановлением Правительства РФ от 27.11.2013 № 1076 «О порядке заключения и расторжения договора о целевом приеме и договора о целевом обучении» [2] осуществляется целевая контрактная подготовка специалистов за счет федерального бюджета. Задания на подготовку специалистов устанавливаются федеральным органом исполнительной власти, имеющим в своем ведении образовательные учреждения в пределах контрольных цифр приема студентов на обучение за счет средств федерального бюджета. Профессиональная подготовка – процесс получения профессиональных знаний, мастерства и опыта, которые дают возможность служащим надлежащим образом выполнять свои трудовые обязанности в соответствии с законодательством о государственной гражданской службе [7].

В последние годы отмечается немало тревожных тенденций развития российской системы образования. Не является исключением и дополнительное профессиональное образование. Проблемы развития дополнительного образования

обусловлены социально-экономическими факторами, характеризующими состояние государства и общества в целом. Присущие образовательным услугам особенности, нематериальный характер результата услуг обуславливают специфику возникающих в этой сфере проблем. Как отмечают специалисты, последствия от потребления образовательных услуг оказываются благом не только для непосредственного

потребителя, но и для экономики и общества в целом. Таким образом, оказание образовательных услуг частному лицу опосредованно влияет на общество в целом. Последствия очевидны: чем больше в государстве образованных и не останавливающихся в своем развитии людей эффективнее функционирование всех сфер человеческой деятельности. Известно и такое свойство образовательной услуги, как отдаленность момента приобретения образования от получения конечных результатов. Потому и изменения в образовательной системе, как положительные, так и негативные не проявляются немедленно. Их проявление отсрочено моментом, когда люди, получившие образование в новых условиях, становятся большинством, определяющим дальнейшее развитие общества. В этой связи сегодняшние тенденции и проблемы, возникающие в системе дополнительного профессионального образования государственных и муниципальных служащих, вызывают тревогу и требуют к себе повышенного внимания.

Одним из негативных факторов, влияющих на дополнительное образование государственных и муниципальных служащих, является сокращение объемов бюджетного финансирования программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки. Установленный первоначально минимальный размер ежегодных отчислений на научно-методическое, учебно-методическое и информационно-аналитическое обеспечение дополнительного профессионального образования федеральных государственных гражданских служащих снижен с 5 % до 1% размера средств, предусмотренных в федеральном бюджете на реализацию государственного заказа на профессиональную переподготовку и повышение квалификации федеральных государственных гражданских служащих.

Определенные сложности получения качественных услуг по повышению

квалификации государственных служащих создает необходимость использования конкурентных процедур, предусмотренных Федеральным законом «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ и услуг для государственных и муниципальных нужд» при выборе исполнителя образовательных услуг [5]. Отмеченный закон (ч. 3 ст. 33) запрещает устанавливать в закупочной документации требования к квалификации исполнителей, опыту их работы, деловой репутации, наличию специального оборудования, трудовых, финансовых и других ресурсов и т.п. Заказчики впоследствии отмечают, что нередко в таких процедурах победителями с наименьшей ценой становятся никому неизвестные псевдоучебные центры, которые формально проводят занятия для сотрудников заказчика. А у последнего не всегда хватает знаний и умений, чтобы доказать низкое качество оказанных услуг, их несоответствие потребностям заказчика. Анализ практики размещения извещений заказчиками в единой информационной системе показывает наличие ряда ошибок, допускаемых при закупке образовательных услуг. Так, некоторые заказчики указывают только наименование программы повышения квалификации и необходимое количество часов обучения. При этом не приводится учебный план с указанием планируемого объема учебной нагрузки и ее вида (практические занятия, деловые игры, лекции и т.п.). Некоторые заказчики, увы, даже не указывают очно или дистанционно должны проводиться занятия, какая должна быть использована форма контроля. Соответственно, при приемке оказанных услуг заказчику будет трудно доказывать ненадлежащее качество, отсутствие в рамках изучения программы отдельных важных тем или занятий, направленных на выработку необходимых практических навыков обучающегося.

В целом, наблюдается общая динамика на усложнение профессионального развития государственных и муниципальных служащих, что осложняет их движение по карьерной лестнице по причине ужесточения требований к квалификации и профессиональным навыкам госслужащих, требуемых для дальнейшего профессионального роста.

1.3. Кадровый резерв как способ планирования карьеры

В современных условиях карьерные притязания играют важную роль в мотивации служебного поведения государственных служащих. Причиной сложившейся ситуации является низкая ротация как невозможность реализации творческого потенциала государственных служащих, что снижает мотивацию их деятельности, нередко приводит к нарушению служебной этики в среде государственных гражданских служащих. Мотивировать профессионала в органе государственного управления с точки зрения карьерного роста сложно, к примеру, сама процедура перевода из должности ведущего специалиста в главного может занять порядка 8 месяцев. При этом нужно всю эту процедуру пройти с комиссиями и с дополнительными экзаменами. Отчасти сама структура не предполагает огромных возможностей карьерного роста. Ведущий специалист может в перспективе стать главным специалистом, затем советником и в итоге начальником отдела. Построение успешной карьеры в государственном секторе – длительный и сложный процесс, требующий времени и усилий.

Эффективность деятельности государственных служащих зависит от того является ли коллектив государственных гражданских служащих командой единомышленников, создан ли в данном коллективе благоприятный психологический климат. И данные факторы, даже в случае невысокой заработной платы могут являться мотивацией к труду. Принадлежность к команде профессионалов, включенность в неформальные отношения внутри коллектива являются важными социально-профессиональными ценностями. Принадлежность к когорте государственных служащих как ведущий мотив поведения обеспечивает стабильность кадрового состава органов государственного управления. Данный вывод, подтверждающийся практикой управления, свидетельствует о том, что эффективность деятельности государственных служащих зависит от того, с какой позиции они рассматривают свою, а работу в системе государственной службы. Оптимальным вариантом является отношение государственного служащего к государственной службе как к своему призванию [37].

Одним из направлений совершенствования государственной гражданской службы является формирование стратегии работы с кадрами. Стратегия кадровой работы подразумевает тесную взаимосвязь системы кадрового планирования, приема на работу, обучения, продвижения по служебной лестнице, оплаты труда, аттестации, администрирования и контроля затрат на персонал, создание единой информационной базы данных. Кроме того, стратегия кадровой работы предполагает формирование корпоративной культуры, системы ценностей, норм поведения и мотивации к выполнению управленческих функций государственных служащих. Важным направлением стратегии является разработка комплекса мероприятий, направленных на формирование потребности у государственных служащих в постоянном самообучении и совершенствовании профессиональных навыков. Внедрение современных управленческих технологий работы с персоналом органов государственного управления является важным инструментом в формировании кадрового состава, соответствующего стоящим передним задачам [37].

Управление карьерой - это процесс целенаправленного воздействия со стороны субъектов управления кадрами и со стороны самого сотрудника на его должностной и профессиональный рост, отвечающий целям и потребностям, как организации, так и самого сотрудника [41].

Инструментами управления руководящим персоналом являются формирование резерва рядовых сотрудников, руководителей на повышение должности, аттестации управленческого персонала и другие.

Основная цель формирования кадрового резерва – это создание подготовленных специалистов к управлению в изменяющихся условиях, обеспечение непрерывности и преемственности управления, ротации кадров по вертикали и горизонтали, подготовка и выдвижение кадров, способных реализовать задачи и функции организации. Наличие кадрового резерва в организации должно максимально удовлетворять ее потребности в замещении должностных позиций менеджеров различного уровня. Кадровый резерв организации формируется для решения трех главных задач.

С точки зрения достоинств, выгоды работы с кадровым резервом очевидны.

Проведение подобных мероприятий будет необходимым всегда, и каждая организация должна учитывать данное направление при формировании собственных стратегий управления [41].

При этом формирование кадрового резерва решает следующие задачи, приведенные на рисунке 3.

Первой и главной причиной формирования кадрового резерва является предотвращение кадрового «голода». Система управления считается эффективной, когда качество персонала соответствует некоторому установленному уровню профессионально-квалификационных требований, которые соответствуют комплексу выполняемых работ, планируемому освоению производства и программе выпуска продукции. То есть квалификация должна быть равна выполняемой работе [22, с. 33].

Вторая причина - это мотивация персонала. В начале сотрудников мотивирует возможность профессионального развития, затем - карьерного роста. Наличие грамотно организованного кадрового резерва в компании уменьшает текучесть кадров, позволяет повысить отдачу от сотрудников. Для работающих сотрудников кадровый резерв становится «мостиком» в новые возможности. Менеджеры по персоналу могут сохранить ценных сотрудников для компании, продлить время их работы на компанию за счет развития и ротации.

Рисунок 3 - Задачи кадрового резерва на государственной службе

Третья причина - возможность сохранения знаний и опыта в компании. Работа с кадровым резервом с помощью организации стажировок позволяет передать опыт от зрелых специалистов молодым.

Текучка кадров в компании неизбежна и должна быть прогнозируема. Необходимо самим своевременно обновлять состав, высвобождать места более способным и мотивированным, иначе компанию ждет застой. Отсюда вытекает четвертая причина формирования кадрового резерва: это диагностика, возможность

проявиться новым талантам и выявить сотрудников с неадекватной самооценкой.

Пятая причина - это экономия денег. С помощью кадрового резерва сокращается время (до 6 мес.) на поиск и адаптацию руководителей со стороны. Работающий в компании сотрудник из группы резерва лоялен, знаком с особенностями компании. Обычно он гораздо более эффективен, за исключением редких случаев, когда требуется свежий взгляд на ситуацию в компании, внедрение опыта более успешных компаний.

На основе изучения потребности отделов и подразделений в кадрах ведется работа по формированию кадрового резерва, то есть определяются [32]:

подразделения, направления, отделы, нуждающиеся в кадровом резерве;
должности, для которых целесообразно готовить кадровый резерв.

Итак, кадровые резервы – это формирование определённого состава сотрудников, прошедших подготовительный отбор (оценку) и обладающих требуемым потенциалом для исполнения прямых обязанностей на новом месте работы в установленные сроки [40].

При формировании кадрового резерва придерживаются следующих принципов:

актуальность, учитывающая реальную потребность в замещении должностей и дающую зачисленным в резерв кандидатам реальные шансы на повышение;

перспективность, учитывающий возрастной ценз, установленный для некоторых должностей, и гарантирующий кандидату необходимый временной запас до выхода на пенсию;

соответствие, учитывающие требования к должности и типу резерва, а также морально-психологические и деловые качества кандидата [40].

Выделяют следующие типы кадрового резерва:

1. По виду деятельности:

резерв развития - группа специалистов и руководителей, готовящихся к работе в рамках новых направлений (при диверсификации производства, разработке новых товаров и технологий);

резерв функционирования - группа специалистов и руководителей, которые

должны в будущем обеспечить эффективное функционирование предприятия.

2. По времени назначения:

оперативный резерв (состоит из дублеров - кандидатов на замещение определенных вакансий в будущем). В него входит часть должностей, которые станут вакантными в ближайшее время и требуют конкретной подготовки кандидатов;

стратегический резерв (молодые работники с лидерскими качествами, которые могут занимать эти должности в перспективе до 20 лет).

3. По способу формирования:

внутренний кадровый резерв составляют сотрудники предприятия;

внешний кадровый резерв может формироваться по желанию администрации, то есть на вакантные позиции предприятие будет сознательно привлекать кандидатов со стороны. Кроме того, внешний кадровый резерв может формироваться вынужденно, если на предприятии по каким-либо причинам высока текучесть кадров [40].

Планирование кадрового резерва органично встроено в систему общего кадрового планирования организации. Этапы формирования кадрового резерва:

Первый этап – это анализ потребности в резерве [23, стр. 5].

Перед тем как начать формирование резерва, необходимо:

составить прогноз изменения структуры аппарата;

усовершенствовать перемещение сотрудников по службе;

определить обеспеченность резервом штатных должностей;

определить насыщенность резерва по каждой должности или группе идентичных должностей, то есть определить количество кандидатов из резерва, которое приходится на каждую вакансию или их группу;

придерживаться кадровой стратегии организации.

Второй этап – формирование списка резерва. Данный этап в себя включает:

формирование списка конкретных кандидатов в резерв;

создание резерва на вакантные должности.

При формировании резерва необходимо определить:

кого необходимо и можно включить в списки кандидатов;
кто из уже включенных в списки кандидатов должен пройти обучение;
в какой форме должна проходить подготовка каждого кандидата с учетом перспективы его использования и индивидуальных особенностей.

Методы, используемые при формировании списка резерва:

анализ документальных данных, то есть анализ отчетов, характеристик, результатов аттестации работников, автобиографий и других документов;

интервью по специально подготовленному вопроснику или плану либо без определенного плана, которое направлено на получение интересующих сведений;

наблюдение за поведением сотрудника в различных ситуациях;

оценка результатов работы, то есть производительности труда, качества выполненной работы и т.п.;

метод заданной группировки работников предполагает сравнение качеств претендентов с требованиями должности: под заданные требования к той или иной должности подбирается кандидат либо под заданную рабочую группу подбираются конкретные люди.

Третий этап – подготовка кадрового резерва.

Для того чтобы сформировать кадровый резерв, не всегда будет достаточно отобрать способных сотрудников. Важно правильно их подготовить к должности, а после – организовать продвижение.

Основополагающим при формировании резерва в системе власти является принцип равного доступа граждан на службу без какой-либо дискриминации по признакам социальной, национальной, языковой и этнической принадлежности, имущественного и материального положения, убеждений или принадлежности к объединениям [37, с. 70].

Резерв кадров на государственной службе в РФ формируется по следующим уровням:

федеральный государственный резерв;

кадровый резерв государственных органов;

кадровый резерв органов субъектов Федерации.

Сегодня источниками резерва кадров являются следующие институты гражданского общества [37, с. 56]:

государственные и муниципальные организации;

депутаты всех уровней и их помощники;

активисты политических движений,

выпускники учебных заведений,

специалисты предприятий разных форм собственности,

лица, имеющие опыт научной или информационно-аналитической работы.

2. Анализ деятельности ГКУ СО «Самарский региональный ресурсный центр» по планированию и развитию карьеры государственных служащих

2.1. Общая характеристика Самарского регионального ресурсного центра

Самарский региональный ресурсный центр создан 12 января 2007 г. на основании Постановления Губернатора Самарской области от 19.10.2006 № 239 и Соглашения от 29.11.2006 о сотрудничестве по созданию и обеспечению деятельности региональных ресурсных центров «Президентской программы подготовки управленческих кадров» и соглашения о сотрудничестве между Администрацией Самарской области и Министерством экономического развития и торговли Российской Федерации. Постановлением Правительства Самарской области от 30.11.2011 № 766 в результате изменения типа данного учреждения создано Государственное казённое учреждение Самарской области «Самарский региональный ресурсный центр» (ГКУ СО «Самарский РРЦ»).

В 2006 году Самарская область вошла в число 5 пилотных субъектов Российской Федерации (наряду с Санкт-Петербургом, Ставропольским краем, Пензенской и Тверской областями), в которых впервые созданы региональные ресурсные центры на основе оценки конкурсных предложений в рамках проекта программы TACIS MTP и Комиссии по организации подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации.

Полное наименование учреждения: Областное государственное бюджетное учреждение «Самарский региональный ресурсный центр», сокращенное название ГКУ СО СРРЦ. Учредителем учреждения является Самарская область. ГКУ СО СРРЦ располагается по адресу г. Самара ул. Скляренко д. 20 [44].

Государственное казенное учреждение «Самарский региональный ресурсный центр» - это некоммерческая организация, созданная путем изменения типа областного государственного автономного учреждения «Самарский региональный

ресурсный центр» для выполнения работ, оказания услуг в целях осуществления предусмотренных действующим законодательством полномочий органов государственной власти Самарской области в сфере реализации государственного плана, подготовки управленческих кадров для организации народного хозяйства РФ, программы по подготовке резерва управленческих кадров Самарской области, а также в сфере реализации и мониторинга реализации ведомственных целевых программ в области, включая программы по повышению квалификации (и подготовке, переподготовке) государственных гражданских (муниципальных) служащих Самарской области и развитию государственной гражданской (муниципальной) службы в ней [44].

Учреждение осуществляет свою деятельность в соответствии с Конституцией, федеральными законами и иными нормативными правовыми актами РФ, нормативными правовыми актами Самарской области, уставом ресурсного центра.

Перечень некоторых нормативно-правовых актов, которыми руководствуется в своей деятельности СРРЦ:

Федеральный закон от 27.07.2004 N 79-ФЗ (ред. от 30.12.2015) «О государственной гражданской службе Российской Федерации»,

Указ Президента Российской Федерации от 23 июля 1997 г. № 774 «О подготовке управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации»,

Постановление Администрации Самарской области от 21.09.2005 №249 «Об утверждении Положения о квалификационных требованиях к профессиональным знаниям и навыкам, необходимым для исполнения должностных обязанностей на должностях государственной гражданской службы Самарской области в Администрации Самарской области, а также на должностях руководителей иных исполнительных органов государственной власти Самарской области»,

Распоряжение Администрации Самарской области от 16.07.2014 № 442-ГД «Об утверждении основных направлений развития кадровых технологий на государственной гражданской службе Самарской области и мероприятий по

разработке и внедрению новых кадровых технологий на государственной гражданской службе Самарской области на 2016-2020 годы», и др.

Миссия Самарского регионального ресурсного центра - концентрация интеллектуальных ресурсов региона для реализации проектов, способствующих социально-экономическому развитию [44].

Стратегией развития Самарского регионального ресурсного центра является достижение конкурентного преимущества в создании и реализации образовательных программ дополнительного профессионального образования региона для государственной и гражданской службы и реального сектора экономики [44].

Предметом деятельности является выполнение работ, оказание услуг в целях обеспечения реализации предусмотренных действующим законодательством полномочий органов государственной власти Самарской области в социальной сфере, в том числе в сфере реализации государственного плана подготовки управленческих кадров для организации народного хозяйства РФ и программы по подготовке резерва управленческих кадров Самарской области [44].

Целями деятельности учреждения являются:

1. обеспечение реализации Государственного плана подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации;

2. содействие совершенствованию управления предприятиями для повышения их конкурентоспособности и эффективности, оказание консалтинговых (консультационных) услуг для предприятий и организаций всех форм собственности, научно-исследовательская работа, проектная деятельность и социологические исследования;

3. реализация образовательных программ дополнительного профессионального образования, организация и ведение образовательной деятельности по дополнительному профессиональному образованию для государственной (муниципальной) службы и организаций народного хозяйства;

4. содействие в развитии государственной гражданской и муниципальной службы в Самарской области, развитие кадрового потенциала государственной

гражданской службы Самарской области, а также содействие в развитии кадрового потенциала организаций приоритетных отраслей экономики Самарской области, обеспечение правовых условий деятельности органов местного самоуправления на территории Самарской области;

5. содействие развитию управленческих компетенций лиц, включенных в резерв управленческих кадров Самарской области [44].

Для достижения целей СРРЦ осуществляет следующие основные виды деятельности:

Участие в реализации мероприятий государственного плана подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства РФ, включая конкурсный отбор, ведение базы данных, мониторинг использования специалистов, проведение конференций и семинаров.

Организация и (или) ведение образовательной деятельности по образовательным программам дополнительного (профессионального) образования, повышения квалификации, в том числе организация профессиональной подготовки и переподготовки руководителей и сотрудников организаций всех форм собственности в российских и зарубежных образовательных учреждениях, в том числе представителей органов исполнительной власти Самарской области (государственных гражданских служащих) и муниципальных служащих; разработка и реализация индивидуальных и корпоративных программ обучения в соответствии с потребностями организаций – клиентов; организация и (или) проведение корпоративных семинаров для менеджеров с привлечением российских и зарубежных экспертов;

Участие в реализации мероприятий программы подготовки резерва управленческих кадров Самарской области, обеспечение внедрения современных образовательных технологий, обеспечивающих развитие управленческих компетенций лиц, включенных в резерв; участие в разработке планов индивидуальной подготовки лиц включенных в резерв; мониторинг эффективности программ обучения и реализации планов индивидуальной подготовки лиц, включенных в резерв; организация стажировок лиц, включенных в резерв;

Подбор по базе данных учреждения специалистов для организаций всех форм собственности Поволжского региона на основе профессиональных способностей, личных качеств и опыта работы соискателей, в том числе для органов исполнительной и муниципальной власти Самарской области;

Изучение и выявление потребностей организаций всех форм собственности Поволжского региона в управленческом персонале, формирование базы данных резерва управленческих кадров;

Формирование кадрового резерва для малого и среднего предпринимательства, органов государственной власти СО и органов МСУ МО СО;

Развитие потенциала управленческих кадров Самарской области посредством организации дополнительной профессиональной подготовки, индивидуального консультирования и коучинга, а также обеспечения информационной поддержки (предоставление информации о курсах, семинарах, обучающих программах и иной);

Организация и проведение обучающих семинаров, конференций, круглых столов с целью создания позитивного образа российского руководителя и социально ответственного бизнеса;

Научно-исследовательская работы и проектная деятельность (в том числе экспертиза проектов в сферах культуры, молодежной политики, экологии, инноваций, образования и иных);

Организационно-методическое сопровождение профессионального развития государственных гражданских служащих Самарской области и органов МСУ МО СО;

Организация и проведение мониторинга [44].

Самарский региональный ресурсный центр имеет право осуществлять также следующие виды деятельности, в том числе приносящие организации доход, не относящиеся к основным видам деятельности:

Обучение и переподготовка кадров;

Содействие в организации и проведении маркетинговых исследований, рекламно- издательской деятельности, участии в конкурсах, форумах, стажировках;

Участие в мероприятиях, направленных на привлечение средств

отечественных и иностранных инвесторов и их эффективное использование;

Оказание консультационных услуг в сфере менеджмента, маркетинга, финансов, управления персоналом и карьерного планирования;

Подготовка бизнес-проектов, организация и проведение маркетинговых исследований, социологических исследований и мониторинга [44].

Указанные работы (услуги) учреждение выполняет (оказывает) для граждан и юридических лиц за плату на одинаковых при оказании однородных услуг условиях в порядке, установленном федеральными законами.

Учреждение не имеет права осуществлять виды деятельности, не предусмотренные уставом.

Необходимо отметить, что Самарский региональный ресурсный центр проводит отбор участников Президентской программы подготовки управленческих кадров.

В качестве позитивных перемен в повышении профессиональной культуры можно отметить реализацию «Программы развития государственной службы в Самарской области» и «Программы муниципальной службы в Самарской области 2016-2018 гг.». В данных документе были определены актуальные задачи, направленные на повышение профессиональной культуры государственных гражданских и муниципальных служащих.

Основные направления государственной гражданской службы на 2016-2018 годы, принятые Указом Президента Российской Федерации от 11.08.2016 N 403, вновь актуализировали реализацию основных положений, способствующих повышению профессиональной культуры государственных гражданских служащих. На федеральном и региональном уровнях четко определено применение современных кадровых технологий при поступлении на государственную службу и её прохождении, созданы необходимые условия для оценки уровня профессиональной культуры, личностных и профессиональных качеств государственных гражданских служащих посредством проведения аттестации, квалификационного экзамена. В органах государственной власти Самарской области определены формы и методы содействия должностному росту государственных

гражданских служащих на конкурсной основе.

Самарский региональный ресурсный центр имеет лицензию (Лицензия № 627 от 10 февраля 2012 года, Комитет по контролю, надзору и лицензированию в сфере образования Самарской области) на право ведения образовательной деятельности по программам дополнительного профессионального образования. По окончании обучения слушателям выдаётся удостоверение о повышении квалификации согласно требованиям законодательства [44].

Учреждение возглавляет руководитель (директор), который назначается на срок 5 лет. Руководитель назначается на должность на основании распоряжения администрации Самарской области. Учредитель заключает трудовой договор с руководителем. Руководитель действует на основании законов и иных НПА РФ и Самарской области, настоящего устава и трудового договора [44].

Изучив документы СРРЦ, официальный сайт, а также мнение его сотрудников, были выделены контактные аудитории Самарского регионального ресурсного центра. Контактная аудитория – это любая группа, которая проявляет реальный или потенциальный интерес к учреждению или оказывает влияние на нее. Контактные аудитории можно классифицировать по демографическим и психографическим признакам.

По профессиональной принадлежности контактные аудитории могут относиться к:

органам власти;

различным отраслям экономики (здравоохранение, образование, промышленность, торговля, общественное питание, социальное обеспечение, строительство и др.);

информационному сектору (СМИ).

По занимаемым должностям:

предприниматели;

руководители;

помощники руководителей;

специалисты;

служащие.

Потребители услуг Самарского регионального ресурсного центра подразделяются на реальных и потенциальных. Реальные потребители — это субъекты, которые являются потребителями услуг СРРЦ или же взаимодействуют с ним определённым образом. Потенциальные потребители — это субъекты, имеющие потребность в приобретении той или иной услуги, но не реализовавшие данную потребность на данный момент по какой-либо причине. По возрасту потребители услуг в основном варьируются от 30 до 60 лет.

2.2. Особенности деятельности Самарского РРЦ по планированию и формированию кадрового резерва Самарской области

Исследование проблемы деятельности специалистов в государственном и муниципальном управлении, особенности их профессионального становления и карьерного роста является актуальным в современных условиях.

Губернатор Самарской области во время своего ежегодного доклада объявил 2018 год Годом молодёжных инициатив: «Необходимо также продолжить формирование в молодёжной среде стремления к личностному и профессиональному росту, к участию в развитии сильной и независимой России. Молодёжи необходимо постоянно совершенствоваться, быть эрудированной, конкурентоспособной, равнодушной, обладать прочным нравственным стержнем. Этому способствуют и молодёжные образовательные форумы. Необходимо инициативу запустить и в муниципалитетах, это даст возможность проявить себя большому количеству молодёжи».

Новое поколение молодых специалистов потребовало обновления требований к государственной и муниципальной службе, особенно к процессу становления и продвижения по карьерной лестнице. В процессе обучения молодые специалисты получают новые ценности и взгляды, влияющие на дальнейший выбор направлений карьерного роста. В Самаре подготовкой

специалистов гражданской службы занимаются несколько высших учебных заведений – Самарский университет (бывший СамГУ), Международный институт рынка (МИР), Самарский экономический университет, филиал СпбГУ. Однако, кадровые службы органов государственной и муниципальной власти не обращают должное внимание на процесс высшего образования и слабо участвуют в развитии молодых специалистов.

Карьера специалиста в рамках системы муниципальной службы районных подразделений Самарской области проходит особым образом: в соответствии с федеральным законом от 2 марта 2007 года № 25-ФЗ "О муниципальной службе в Российской Федерации" установлено, что развитие муниципальной службы обеспечивается, в том числе, муниципальными программами развития муниципальной службы, финансируемыми за счет средств бюджетов муниципальных образований.

Аналогичные положения закреплены в Законе Самарской области от 9 октября 2007 года N 96-ГД «О муниципальной службе в Самарской области».

После получения среднего образования жизненные устремления молодого человека должны быть направлены на правильный выбор профессии. Не секрет, что на профессиональный выбор молодого человека влияют самые разнообразные объективные и субъективные факторы – от месторасположения вуза до следования семейной традиции. Правильный выбор профессии – это первый и самый важный шаг, с которого начинается профессиональный рост молодого специалиста. Если свою профессиональную деятельность специалист начал не по собственному желанию, а в силу каких-то сторонних обстоятельств, то профессиональный рост в таком случае будет сильно осложнен.

Только большая заинтересованность в получаемой профессии способна мотивировать человека с интересом получать на занятиях новые знания, развивать свои профессиональные умения и навыки. Хорошо известно, что молодые специалисты во многих странах мира являются наиболее социально уязвимой группой населения. Но при этом рынок труда молодых специалистов всегда был и будет являться самым крупным инновационным и стратегическим ресурсом

государства. Следовательно, социально-экономическая политика государства должна быть направлена на признание данной сферы занятости населения наиболее приоритетной. В России в 1990-е гг. на рынке труда стала складываться ситуация с несоответствием профилей и объемов подготовки специалистов отдельных профессий требованиям и потребностям рынка труда. Именно поэтому, а также в связи со сложной экономической ситуацией в отдельных отраслях в те годы в стране неуклонно росли показатели безработицы среди выпускников высших учебных заведений. В настоящее время наличие высшего образования пока еще не считается залогом получения престижной, высокооплачиваемой работы, как это было во времена СССР еще 25-30 лет назад, когда функционировал институт распределения молодых специалистов. Данный институт давал дополнительную мотивацию студенту учиться на «отлично». Выпускники, получившие красный диплом первыми, заходили на распределение и имели право выбрать место своей будущей работы. В настоящее время в некоторых случаях на рынке труда полностью отсутствуют вакансии для молодых специалистов конкретной профессии. К тому же работодатели в большинстве случаев выбирают кандидатов на свободную вакансию с многолетним опытом работы, чтобы избежать, как им кажется, лишних затрат времени и сил на адаптацию молодого специалиста.

Специалисты готовы долго работать в одной организации, на одном месте, развивая собственные профессиональные навыки, отдавая способности выбранной специальности. В связи с этим для них важны надежность рабочего места и гарантии, которое оно дает. Понимая важность стабильности, сотрудники администрации районов Самарской области готовы к длительной работе на одном месте.

На практике процесс планирования вызывает трудности: органы власти отличаются по кадровому составу и организационной культуре, то, что является нормой для одного учреждения, может быть не воспринято в другом.

В Самарской области наблюдается низкий уровень продвижения молодых сотрудников по государственной службе: начинающие специалисты не могут преодолеть начальные ступени служебной иерархии в силу рутинности работы,

запутанности кадровой структуры и общей низкой эффективности работы государственной службы, и вынуждены переходить на работу в другие сферы деятельности.

Мотивация труда государственных и муниципальных работников - это особая, еще до конца не изученная область мотивации работников. На сегодняшний день мотивировать муниципальных служащих практически невозможно. Ошибочно считать, что денежное содержание основной фактор мотивации муниципального служащего. Повышение заработной платы не происходит, исключением является плановое повышение после Нового года.

Необходимо остановиться на двух видах последствий демотивации молодых специалистов - экономические и социальные.

Суть экономических последствий состоит не в росте профессиональной компетенции, не в приобретении опыта и конкурентоспособности квалификации, а в возможности быстрого зарабатывания высокой зарплаты. Суть социальных последствий демотивации специалистов заключаются в том, что с одной стороны происходит старение трудового коллектива, средний возраст которого в Самарской области превышает 52 года. С другой – муниципальных служащих напрямую затрагивает новый проект Постановления правительства о повышении пенсионного возраста (предельный возраст нахождения на муниципальной службе до 65 вместо 60 ранее) и повышении стажа работы до 20 лет. Это процесс хоть и поэтапный, но сыграет свою отрицательную роль в карьерном росте специалистов на государственной службе. Это приведет к тому, что возможности внедрения новых технологий, организационной новизны будут продвигаться медленнее. А в случае внедрения новых технологий возникнет проблема в отсутствии молодого высококачественного специалиста в этой области.

В коллективе администрации Самарской области сотрудники, чей возраст превышает 52 года составляет сравнительно небольшую долю, большую часть составляют специалисты от 30 до 39 лет. Сотрудники администрации возраст, которых старше 50 лет могли бы исполнять роль наставников, для молодого специалиста, помогая им на стадии адаптации и делясь своим жизненным и

профессиональным опытом. Роль наставника очень важна для молодого специалиста, так как ему необходима профессиональная помощь и психологическая поддержка в случае возможной неудачи. Всё это поможет мотивировать работу муниципального служащего, развивая у них самостоятельность и ответственность.

С принятием Федерального закона от 27 июля 2004 года № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» и Закона О государственной гражданской службе Самарской области от 6 апреля 2005 года N 103-ГД были существенно обновлены основные оценочные процедуры в системе государственной службы. Указанные законы были конкретизированы приказами Губернатора Самарской области. В соответствии со статьями 19, 22 и 48 Федерального закона в состав комиссий по урегулированию конфликта интересов, конкурсной и аттестационной комиссий входят по запросу представителя нанимателя в качестве независимых экспертов – специалисты по вопросам, связанным с гражданской службой, без указания персональных данных экспертов. Число независимых экспертов, составляющих одну четверть от числа членов комиссии, не могут повлиять на исход его решения. В то же время четкая, принципиальная и профессиональная позиция эксперта может повлиять избежать нежелательных ошибок. А уже к последующим заседаниям комиссий будут более внимательно готовить проекты решений. С другой стороны участие независимых экспертов позволяет реализоваться принципу открытости государственной службы и контролю гражданского общества. 79-ФЗ определяет, что в состав комиссии в качестве независимых экспертов входят представители научных и образовательных учреждений по запросу представителя нанимателя. Привлечение и порядок формирования комиссии из независимых экспертов не всегда является удачным и эффективным. Чтобы эксперт был на самом деле им, недостаточно знаний законов и актов о государственной гражданской службе, но и требуются профессиональные, отраслевые знания, жизненный опыт и т.д. По каким принципам и критериям отбираются сами эксперты? Кто их рекомендует и несет ответственность? Как избежать конфликта интересов? Если на начальном этапе работы экспертов можно

было сослаться на поиск оптимальных вариантов организации и взаимодействия, то сегодня уже можно говорить о более серьезной подготовке экспертов.

Управляющий и преподавательский состав Самарского Регионального Ресурсного Центра активно участвует в работе аттестационных и конкурсных комиссий в государственных органах Российской Федерации и Самарской области. Независимые эксперты из числа сотрудников профессорско-преподавательского состава СРРЦ за учебный год посещают в среднем 5-7 государственных органов РФ и Самарской области от 5 до 20 раз каждым преподавателем.

Необходимо отметить, что кадровые службы органов власти из года в год улучшают качество подготовки документов и организацию проведения заседаний комиссий.

Нельзя однозначно утверждать, что за короткое время работы комиссии и ограниченной информации о претендентах (кандидатах) удастся объективно их оценить и принять верное решение. Поэтому эффективная работа комиссии зависит от того насколько качественно подготовлены документы на претендентов и какие предварительные испытания и процедуры они прошли.

Работа комиссии не всегда является эффективной, так как за 2-3 часа, а иногда и более рассматривают 10-15 (в ряде случаев и до 20) кандидатов на одну вакантную должность и зачастую из этих участников не представляется возможным выбрать хоть кого-то, в результате конкурс на данную должность считается несостоявшимся и принимается решение о проведении повторного конкурса. Возможно на этапе приема документов, т.е. до конкурса проводить более тщательный отбор, проводить различные тесты и т.д. Тестирование, которое проводится в Самарском РРЦ, во-первых, дорогое (5500руб.), во-вторых, с результатами тестирования ниже 70-50% есть ли необходимость дальнейшего участия, в-третьих, проводить тестирование не для всех, а для категории «руководители» и «специалисты». В ряде случаев, лицо, записанное в резерв «вчера», оказывается гораздо слабее участника конкурса «сегодня». При условии ежегодного обновления резерва, кандидат должен в этот срок более тщательно готовиться к новому конкурсному отбору, всегда быть готовым приступить к работе.

Определенный толчок в подготовке резерва кадров может дать распоряжение Администрации Самарской области № 493 от 24.10.2017г., которым утвержден индивидуальный план профессионального развития государственного гражданского служащего и гражданина, состоящего в кадровом резерве на государственной гражданской службе Самарской области. Очень слабо привлекаются к государственной службе молодые люди, прошедшие воинскую службу в рядах Вооруженных сил РФ.

Несмотря на то, что в Самарском РРЦ выпускаются методические рекомендации в рамках оказания консультационной помощи независимым экспертам, работникам кадровых служб органов государственной власти, а также государственным гражданским служащим, в различных госорганах уровень подготовки работы комиссии существенно отличается. Так, по-разному готовят документы о претендентах для членов комиссии, видимо, здесь необходима единая система персональных данных.

В отношении участия независимых экспертов в работе комиссий (конкурсных, аттестационных и других) следует отметить, что оплата труда их остается неизменной за последние семь лет, она незначительна и несопоставима с затраченным временем на дорогу и работу в комиссии (80 руб. в час), а также с теми затратами времени, которые осуществляют специалисты по оформлению, начислению, расчетам и т.д.. По итогам учебного года, или текущего года можно было подводить итоги работы комиссии, поощрять в различной форме активных экспертов с учетом мнения госорганов.

Было бы очень полезным для дальнейшей работы независимых экспертов один - два раза в год проводить семинар по обмену опытом, с приглашением руководителей кадровых служб государственных органов и всех заинтересованных лиц, или выпускать бюллетень по обмену опытом. Данный журнал также может быть площадкой для проведения дискуссий по острым вопросам организации и кадрового обеспечения государственной службы. Наивно полагать, что за столь короткое время можно быстро решить все проблемы государственной кадровой политики и сделать ее высокоэффективной, но следует отметить, что тенденции и

направления движения в этом вопросе способствуют выполнению важнейшей общественной задачи по росту результативности деятельности государственной гражданской службы. Управление, организация и анализ деятельности комиссий госструктур и работа в них независимых экспертов, обобщение опыта и мониторинг в целом мог бы осуществлять отдел кадров Администрации Самарской области и иной орган управления государственной службой.

Одним из направлений работы с кадрами является формирование резерва кадров в государственных органах. Реализуется данное положение в соответствии с пунктом 2 статьи 17 Закона Самарской области «О государственной гражданской службе Самарской области». Как показывает практика работы комиссии за последние годы, на конкурс приходит очень много молодежи, выпускников учебных заведений, в основном с высшим образованием, не имеющие опыта работы, которые год и более находятся в поиске работы, не раз пробовали свои силы в различных госструктурах. Имеющие опыт и стаж работы не желают посвящать себя государственной службе по причине низкого денежного содержания, особенно начинающих и молодых сотрудников, и престижа госслужащего. Если и приходят на государственную службу, то долго не задерживаются.

Отсутствие органа по управлению государственной службой РФ и Самарской области не позволяет в полной мере осуществлять процессы управления, организации, комплексного анализа по реализации ФЗ о государственной службе и выработке предложений по ее совершенствованию.

Таким образом, рассматривая в целом работу независимых экспертов Самарского РРЦ, мы сталкиваемся и с вопросами организации деятельности самой комиссии, проблемами оценочных процедур потенциальных претендентов, отбора, подбора и работы с резервом кадров на государственную службу. Необходимо отметить низкий уровень подготовки участников к конкурсу, поверхностное представление о государственной гражданской службе, предстоящих должностных обязанностях.

3. Совершенствование процесса планирования и развития карьеры государственных и муниципальных служащих

3.1. Направления модернизации механизма работы с кадровым резервом в Самарском РРЦ

В настоящее время повышению качества государственного и муниципального управления, как ключевому элементу кадровой политики органов государственной власти, уделяется повышенное внимание. На современном этапе реформирования системы государственного высокие требования предъявляются к компетенциям государственных служащих. Поэтому мероприятия по формированию и подготовке кадрового резерва служащих являются одной из ключевых кадровых задач для Самарского РРЦ.

Общие принципы работы с резервом кадров в системе Самарского РРЦ регламентированы основным нормативным документом: Положением о Президентской программе подготовки управленческих кадров (с последующими изменениями). На основании данного документа в Самарском РРЦ утверждается собственное положение о работе с кадровым резервом, адаптированное для этого территориального подразделения, которое определяет структуру резерва кадров, принципы отбора кандидатов в состав резерва кадров, порядок формирования и обучения резерва кадров для выдвижения на замещение вакантных должностей руководителей структурных подразделений, специалистов и муниципальных служащих в Самарской области. В Самарской области данное положение утверждено Постановлением Губернатора Самарской области от 19.10.2006 № 239 с внесенными изменениями в 2011г. и 2016г.

Согласно Положению «резерв кадров Самарской области представляет собой специально сформированную группу работников из числа руководителей и специалистов государственной службы, соответствующих по своим деловым качествам, квалификации, требованиям, предъявляемым к руководителям определенного уровня, прошедших специальную управленческую и

профессиональную подготовку».

В деятельности Самарского РРЦ при формировании кадрового резерва выделяют оперативный и стратегический резервы. В оперативный резерв зачисляются кандидаты на замещение определенных ключевых должностей, которые готовы приступить к работе в ближайшее время (от 1-2 мес. до 3-5 лет). Кандидаты из данного резерва требуют конкретной профессиональной и социально-психологической подготовки. Они работают по адресной профессиональной подготовке к конкретной должности, для них создаются условия «здоровой» состязательности, проводится индивидуальное консультирование. В стратегический резерв включаются молодые сотрудники государственного аппарата в возрасте до 35 лет - кандидаты на ключевые должности в перспективе до 20 лет. Стратегический резерв выступает мотивирующим фактором для специалистов, позволяя планировать карьеру.

Рисунок 4 – Траектории карьерного роста гражданских служащих

Основной целью работы с кадровым резервом в Самарском РРЦ является формирование профессиональной команды управленцев, деятельность которых направлена на повышение эффективности работы всей областной структуры государственного управления (рис. 4).

Резерв руководящих кадров в Самарском РРЦ готовит кандидатов на замещения должностей: начальников отделов, их заместителей, руководителей групп, в управлениях - для замещения должностей: начальников управлений министерств в городах и районах области, их заместителей, ведущих экономистов и технических специалистов в коммунальной и смежных технических сферах. Резерв кадров управлений готовит начальников отделов и их заместителей, руководителей групп в территориальных органах.

В Самарском РРЦ можно выделить следующие этапы работы с кадровым резервом:

1. Анализ потребности в резерве;

2. Отбор кандидатов;
3. Подготовка (обучение) сотрудников, входящих в кадровый резерв, к работе в новой должности;
4. Оценка готовности резервистов;
5. Замещение освободившейся должности.

Работа с кадровым резервом в РРЦ начинается с планирования потребности в кадрах для государственной службы на краткосрочный и долгосрочный периоды. Сотрудники центра анализируют сложившуюся текущую ситуацию в подразделениях власти области, определяет перспективы изменения структуры управленческих кадров, выстраивает стратегию обновления руководящего состава. На первом этапе выявляются все должности, имеющие ключевое значение в эффективном функционировании системы государственного управления в области. Как правило, на одну потенциально вакантную должность готовится два кандидата из числа резервистов, что позволяет планировать замещение должностей в различные временные периоды и исключить дефицита руководителя службы при увольнении с работы резервиста.

На втором этапе осуществляется непосредственное формирование резерва кадров. При этом к кандидатам в резерв предъявляются следующие требования: квалификационные, качественные и требования по стажу и опыту работы. Кандидаты должны иметь высшее профессиональное образование по профильным для специальностям (Государственные и муниципальные финансы; Муниципальное управление в социальной сфере; Управление человеческими ресурсами; Управление городским хозяйством; Управление социально-культурным развитием города; Управление персоналом), знать законодательство и нормативно-правовые акты по направлениям деятельности органов государственной власти. Качественные требования, предъявляемые к резервистам,- это эффективность и результативность служебной деятельности, наличие организаторских способностей, работоспособность, целеустремленность, стрессоустойчивость, гражданская зрелость, наставнические способности, способность к новаторству. Кроме того, необходим стаж работы по специальности, в том числе не менее 3 лет в системе

государственного управления (для резерва руководящих кадров). В резерв кадров могут быть включены работники не менее чем за три года до достижения пенсионного возраста. На втором этапе специалисты РРЦ совместно с руководителями структурных подразделений органов государственной власти области определяют потребность и состав резерва по должностям, составляют и анализируют список резервистов. К особенностям кадровой политики Самарского РРЦ относится психологический отбор при формировании резерва кадров. Данные мероприятия проводятся штатными психологами РРЦ с использованием методов социально-психологического изучения, психологического и психофизического обследования. Социально- психологическое изучение кандидатов оценивает условия воспитания и развития личности, организаторских способностей, особенностей общения и поведения в коллективе.

На этапе подготовки к резервируемой должности резервисты проходят комплексное обучение будущего руководителя на основе индивидуальных планов преемников. В РРЦ обучение резерва кадров ведется по трем направлениям: общая, специальная и индивидуальная программы. Общая программа направлена на получение знаний по отдельным вопросам теории и практики государственного или муниципального управления. По специальной программе обучаются резервисты, определившиеся с будущим направлением деятельности. Для них готовятся персональные программы повышения квалификации и переподготовки, включающие в себя как теоретическую, так и практическую части. Индивидуальная программа включает в себя самостоятельное обучение резервиста под кураторством непосредственного руководителя и кадровой службы органа государственной власти. В рамках индивидуальной программы резервисты Самарского РРЦ замещают руководителя на период его отсутствия, привлекаются к работе в различных комиссиях и рабочих группах, участвуют в работе семинаров- совещаний, выездных мероприятиях министерств и муниципалитетов области, привлекаются к работе со стажерами из числа молодых специалистов, принимают участие в конкурсах «Лучший по профессии», обучаются по программе «Основы психологии управления персоналом», где резервисты проходят психологическую подготовку, целью которой

является развитие готовности к управленческой деятельности и формирование управленческих компетенций. Непосредственные руководители работника, включенного в кадровый резерв, контролируют выполнение индивидуальных планов, разрабатывают программы стажировки, подготавливают предложения о направлении резервиста на повышение квалификации. К особенностям обучения кадрового резерва в Самарском РРЦ является активная работа психолога с резервистами. Он проводит психологическое тестирование, инструктивно – методические занятия, осуществляет индивидуальное консультирование, составляет таблицы карьерного роста.

На четвертом этапе кураторы и сотрудники Самарского РРЦ оценивают готовность резервистов для занятия руководящей должности. При этом учитываются результаты аттестации, тестирования, выполнения индивидуального плана, результаты стажировки или повышения квалификации. Итогом подготовки резерва кадров является назначение резервиста на вакантную должность в орган государственной или муниципальной службы. В Самарском РРЦ штатный психолог оказывает психологическую помощь назначенному сотруднику при вступлении в новую должность. В рамках этой работы выясняются возможности сотрудника, вырабатывается оптимальная позиция с «ключевыми фигурами», отрабатывается техника представления в коллективе, повышаются профессиональные компетенции, необходимые для работы в конкретном органе государственной власти.

Результатом работы с кадровым резервом в Самарском РРЦ является стабильная работа трудового коллектива государственных и муниципальных органов Самарской области с последующим улучшением показателей деятельности и социально-психологического климата при кадровых перестановках как в отдельных структурных подразделениях области, так и на более высоком уровне, вплоть до федерального. При этом у руководителей министерств и подразделений появляется возможность контролировать уровень и объем знаний своих сотрудников. Участник кадрового резерва в свою очередь в обмен на потраченное время и усилия получает не только профессиональные навыки, но и перспективы карьерного роста в органах государственной власти.

На сегодняшний день в силу специфики функций, возложенных на Самарский РРЦ, в системе предпочитают готовить участников кадрового резерва из числа работников государственных и муниципальных органов области, используя систему кадрового резервирования. При этом Самарскому РРЦ рекомендуется рассмотреть следующие направления повышения эффективности работы с кадровым резервом области:

1. Экономия временного и материального ресурсов. Привлечение нового сотрудника «со стороны» связано с необходимостью адаптации сотрудника на новом месте, включения в культуру организации, обучения специфике работы по текущему направлению. На сегодняшний день в Самарской области только РРЦ наделен полномочиями по обеспечению формирования кадрового резерва, в том числе и Президентского резерва, чьи специалисты подготавливаются для занятия вакантных должностей на госслужбе вплоть до федеральных министерств.

2. Повышение мотивации сотрудников государственного и муниципального управления. Система преемственности и карьерного роста, для которого формируется кадровый резерв, весьма позитивно сказывается на персонале государственных органов. Специалисты, подготавливаемые Самарским РРЦ знают, что имеют перспективы карьерного роста, этот факт оказывает положительное влияние на их психологическую готовность к управленческим функциям, моральный настрой и способствует формированию единой организационной культуры. При этом исключается вероятность увольнения работников с высоким управленческим потенциалом по причине низкого темпа роста карьеры.

3. Повышение эффективности работы профессорско-педагогического состава Самарского РРЦ. Преемственность руководства государственных органов в области позволяет следовать стратегическому курсу развития системы кадрового резерва. Кадровый резерв обеспечивает квалифицированными кадрами все ветви государственной власти, как на краткосрочную, так и долгосрочную перспективу. Исключаются ситуации, когда вследствие непредвиденного ухода одного из руководителей возможны срывы социально-экономической политики или реализации новых программ. Кроме того, Самарский РРЦ обладает более полной

информацией о компетенциях кандидатов на руководящие должности в области. Это позволяет принимать более точные и взвешенные решения по кадровым вопросам.

Рисунок 5 - Предполагаемая структура резерва кадров, формируемого в Самарском РРЦ

4. Развитие направления формирования кадрового резерва узкопрофильных специалистов (рис. 5). В Правительстве Самарской области присутствуют министерства, отвечающие в том числе за технические вопросы (Министерство строительства, Министерство сельского хозяйства и продовольствия, Министерство энергетики и ЖКХ, Министерство здравоохранения). Недостаток знаний о работе органов государственной власти у технических специалистов (например, врачей или работников энергетической отрасли) в данный момент не позволяет привлекать их к государственной службе.

3.2. Повышение эффективности внедрения профессиональных стандартов для карьерного роста на государственной службе

Отличительной чертой современного мира является непрерывный прогресс во всех сферах жизнедеятельности человека, что, в свою очередь, порождает необходимость непрерывного развития профессиональных навыков и компетенций работников. Во многом именно этим обусловлено появление профессиональных стандартов, пришедших на замену старой системе квалификаций, таких как Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих (ЕТКС) и Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих (ЕКС).

Наличие профессионального управленческого образования позволяет развить управленческие компетенции, в значительной мере повысить эффективность работы, закладывает и развивает основы стратегического мышления, повышаем

коммуникативные навыки, позволяя тем самым сплотить коллектив и настроить на слаженную работу.

Самарский РРЦ предоставляет возможность получения профильного управленческого образования с учетом специфики государственного управления. Реализуемые программы профессиональной переподготовки и курсы повышения квалификации, составленные с учетом профессиональных стандартов и федеральных государственных образовательных стандартов, главным образом направлены на развитие необходимых, для руководителя любого уровня, компетенций. Образовательные программы носят прикладной характер, сводя к минимуму теоретическую направленность, и предполагают развитие базовых и функциональных компетенций у руководителей среднего звена, в то время как образовательные программы для руководителей высшего звена главным образом направлены на развитие управленческих профессиональных качеств и содержат блоки узкой направленности (например: профессионально-личностные, психология управления, управление развитием территорий и т.д.).

Следовательно, можно сделать определенный вывод, что разработка и внедрение профессиональных стандартов на гражданской службе является практически обязательным для дальнейшего развития общественно-государственной службы. Постоянные изменения и реформы органов государственной власти (создание территориальных подразделений, формирование и реформирование министерств и ведомств, расширение госаппарата в новых сферах информационной эры) требуют реформ и изменения прежней системы подбора и перемещения кадров в государственных службах.

Наибольшее внимание в этом процессе отводится государственным служащим и непосредственно лицам, занимающим должности категории «руководитель». Сложность, многоаспектность и взаимозависимость управленческих проблем, определяющих характер практических преобразований государственного управления, требует развития управленческих компетенций как квалификационного требования к руководящим должностям государственных гражданских служащих и служит обязательным требованиям для соответствия

занимаемой должности.

Профессиональный стандарт представляет собой характеристику квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности. Для работодателя это означает, что он получает более четкие представления о выполняемых трудовых функциях своих работников с учетом специфики самой организации, т.е. в значительной мере упрощается процесс поиска и подбора персонала, т.к. все необходимые требования, начиная от уровня образования и заканчивая перечнем необходимых знаний, умений и навыков, уже прописаны в самом профессиональном стандарте.

Помимо прочего решается другая проблема, а именно не соответствие профессиональных навыков, получаемых в образовательном учреждении, профессиональным навыкам требуемых работодателем, т.к. разрабатываемые и внедряемые профессиональные стандарты теперь должны учитываться при разработке федеральных государственных образовательных стандартов профессионального образования.

Таким образом, можно сказать, что профессиональные стандарты являются необходимым профессиональным минимумом, которому должны соответствовать как работники, так и руководители предприятий и учреждений, позволяя тем самым контролировать профессионализм работников всех уровней управления.

Что касается вопроса внедрения профессиональных стандартов в сфере государственного и муниципального управления, то здесь нет четких указаний ни со стороны нормативно-правовых актов, ни со стороны разработчиков профессиональных стандартов. Фактически это означает, что работодателю необходимо будет самостоятельно разработать алгоритм введения стандарта. Существующий проект приказа Министерства труда и социальной защиты РФ «Об утверждении методических рекомендаций по применению профессиональных стандартов» так же не имеет юридической силы и носит лишь информативный характер.

Тем не менее, можно выделить 4 рекомендуемых основных этапа внедрения профессионального стандарта:

1 этап: сверка должностей штатного расписания с реестром профессиональных стандартов Министерства труда и социальной защиты РФ. На данном этапе необходимо выявить те должности, по которым уже утвержден профессиональный стандарт и определить, соответствует ли данный стандарт профилю организации.

2 этап: сверка соответствия наименования должностей штатного расписания наименованию должности согласно профессионального стандарта. В случае выявления несоответствия наименования работодателю рекомендуется произвести переименование должности в соответствии с наименованием, указанным в профессиональном стандарте, при этом с работником заключается дополнительное соглашение к трудовому договору об изменении наименования должности.

3 этап: сверка трудовых функций, указанных в должностных инструкциях с трудовыми функциями, указанными в профессиональных стандартах. Стоит отметить, что в случае расхождения трудовые функции, описанные в должностных инструкциях работодателя с теми, что указаны в профессиональном стандарте, изменяться автоматически не могут. Трудовой кодекс четко регламентирует алгоритм внесения изменений в должностные инструкции, определяя, что основой изменения обязанностей, связанных с выполнением какой-либо работы (услуги), является изменение организационных или технологических условий труда (изменения в технике и технологии производства, структурная реорганизация производства, другие причины), и даже в этих случаях изменение трудовой функции работника по инициативе работодателя не допускается. Оно может осуществляться на основе соглашения между работником и работодателем об изменении определенных сторонами условий трудового договора.

4 этап: сверка квалификации сотрудников основным требованиям профессионального стандарта (уровень образования, опыт работы, наличие дополнительных требований). В случае несоответствия квалификации сотрудника работодатель вправе направить его на курсы по повышению квалификации или поднять вопрос о получении дополнительного профессионального образования.

Данный алгоритм внедрения профессионального стандарта носит общий

характер и в зависимости от отраслевой направленности предприятий и учреждений может дополняться.

Не стоит забывать, что внедрение профессиональных стандартов носит массовый характер, т.е. охватывает все сферы жизни человека. Не стали исключением и государственные служащие, профессиональный стандарт которых будет направлен на обобщение норм поведения для лиц, несущих государственную гражданскую службу, определение культурных рамок и выработку схем поведения. Однако пока стандарт не утвержден, Министерством труда и социального развития РФ был подготовлен Методический инструментарий по установлению квалификационных требований к претендентам на замещение должностей государственной гражданской службы и государственным гражданским служащим.

Данный методический инструментарий представляет собой систему квалификационных требований на государственной гражданской службе и является ответом на Указ Президента Российской Федерации от 7.05.2012 № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления». Он содержит рекомендации по разработке в органах власти системы детализированных квалификационных требований к претендентам на замещение должностей государственной гражданской службы и государственным гражданским служащим, основанной на компетентностном подходе и включающей базовые и функциональные квалификационные требования.

Так в части базовых квалификационных требований содержатся требования касательно уровня образования, продолжительности стажа государственной службы, основным знаниям и навыкам (знание законодательных актов, государственных языков, обладание профессиональными и личностными навыками).

В части функциональных квалификационных требований содержатся требования к претенденту (гражданскому служащему), соответствие которым необходимо для исполнения должностных обязанностей по направлению деятельности с учетом специализации. Функциональные квалификационные требования устанавливаются по направлениям деятельности, осуществляемым в государственном органе, специализациям по указанным направлениям, категориям и

группам должностей гражданской службы.

Таким образом, данный методический инструментарий позволяет в значительной мере повысить эффективность отбора, расстановки кадров и определения уровня их квалификации.

Однако наибольшую роль в эффективном управлении государством определяют лица, занимающие должности гражданской службы категории «руководители». К данной категории должностей Методический инструментарий выделяет особые квалификационные требования, такие как «управленческие профессиональные качества, а также необходимость осуществлять контроль хода исполнения документов и проектов для достижения задач и целей государственного органа, структурных подразделений или проектных групп. Т.е. методический инструментарий фактически обозначает необходимость наличия профильного управленческого образования у данной категории лиц.

Прежде всего, стоит отметить, что подавляющее большинство руководящих лиц не имеют подобного профиля образования, т.к. прежняя система расстановки кадров подразумевала прохождение всех уровней государственной службы. Т.е. назначению на руководящую должность предшествовал огромный опыт работы на всех должностях, начиная со специалиста, соответственно необходимость в наличии профильного управленческого образования не возникала. Однако с введением профессиональных стандартов и методических инструментариев требования к руководящим должностям ужесточились, и более того в Методическом инструментарии по установлению квалификационных требований к претендентам на замещение должностей государственной гражданской службы и государственным гражданским служащим четко прописана необходимость в наличии прохождения обучения по образовательным программам, направленным на приобретение управленческих профессиональных качеств, в том числе краткосрочным программам повышения квалификации, а также программам профессиональной подготовки, предусматривающим присвоение дополнительной квалификации, включая программы МРА (Master of Public Administration), ЕМРА (Executive Master of Public Administration) или ДРА (Doctor of Public Administration).

Отсюда вытекает возрастающая необходимость развития дополнительного профессионального образования для карьерного роста на государственной службе, поскольку данный уровень образования позволяет в более короткие сроки развить необходимые профессиональные умения и навыки.

Заключение

Государственная служба в России является одной из важнейших элементов экономической и общественной структуры. Ключевым фактором, определяющим его эффективность, является профессиональная деятельность государственных служащих. Осуществляя управление персоналом государственной службы, важно помнить, что рациональное планирование, развитие и реализация карьеры имеет далеко идущие последствия. Если в организации функционирует эффективная система развития карьеры, она обеспечивает движение не только внутриорганизационных целей, но и одновременно поддерживает профессиональную устойчивость сотрудников. Кроме того, устойчивая карьера на государственной службе является одним из ведущих мотивов профессиональной деятельности государственных служащих.

Проблема управления карьерой является сложной и многогранной, она предполагает комплексный подход, в основе которого лежат социально-психологические, административно-правовые и организационные аспекты.

Требования к уровню образованию государственных и муниципальных служащих формализованы в нормативных правовых актах, при этом для высших и главных групп должностей государственной гражданской службы категории

«Руководители, помощники и специалисты» установлено требование по образованию не ниже уровня специалитета или магистратуры.

Развитие карьеры имеет очень важное стратегическое значение в государственном строительстве. Без продвижения по карьерной лестнице лучших и компетентных государственных, муниципальных чиновников невозможно осуществлять управленческие функции и решать те сложнейшие проблемы, которые возникают в обществе. Начиная с 90-х годов и по настоящее время, гражданская служба в Российской Федерации находится на острие быстро меняющихся обстоятельств в обществе, в различных отраслях экономики, в решении социальных задач. Представляется, что работа в области по данному направлению должна включать в себя изучение мотивации персонала, отбор специалистов, нацеленных на карьерный рост, и превращение их в объект карьерной стратегии государственных и муниципальных служб, организацию работы с кадровым резервом, ротацию должностей и ротацию работ, консультирование по вопросам карьеры: оценку не только профессиональных, но и нравственно-личностных качеств служащих, аутогенный менеджмент по программе самосовершенствования.

Плановые модели карьеры представляют собой разработки по возможной карьере работников. Они включают определения должностных перемещений, описания требований к кандидатам, формы и методы оценки знаний, навыков, умений, результатов работы и прочее.

Возможными направлениями повышения эффективности планирования и развития карьеры государственных служащих на базе Самарского РРЦ может стать работа с кадровыми резервами. Конкретные предложения содержат 4 пункта:

1. Экономия временного и материального ресурсов;
2. Повышение мотивации сотрудников государственного и муниципального управления;
3. Повышение эффективности работы профессорско-педагогического состава Самарского РРЦ;
4. Развитие направления формирования кадрового резерва узкопрофильных специалистов.

Также, стабильным компонентом успеха развития карьеры государственных служащих должна стать разработка документа, формализующего переход на профессиональные стандарты как основной критерий допустимости карьерного роста для государственных и муниципальных органов власти.

В итоге, программа управления карьерой на государственной службе дает гражданским служащим возможность воспринимать их работу как серию перемещений по различным должностям, способствующую развитию как организации, так и личности. Результатом этого является большая преданность интересам государства, повышение мотивации, эффективности труда, уменьшение текучести кадров и наиболее полное использование способностей работников.

Список использованной литературы

Нормативно-правовые акты

1. Конституция Российской Федерации: принята 12 дек. 1993 г. // СПС «КонсультантПлюс»
2. Трудовой Кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 №197-ФЗ (в ред. от 30.12.2017) // СПС «КонсультантПлюс»
3. «О государственной гражданской службе Российской Федерации»: Федеральный закон от 27.07.2004 №79 – ФЗ (ред. от 30.12.2015) // СПС «КонсультантПлюс»
4. «О муниципальной службе в Российской Федерации»: Федеральный закон от 02.03.2007 года № 25 – ФЗ (ред. от 18.04.2018) // СПС «КонсультантПлюс»
5. «О системе государственной службы в Российской Федерации»: Федеральный Закон от 27.05.2003 г. № 58 – ФЗ (ред. от 23.05.2016) // СПС «КонсультантПлюс»
6. «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»: Федеральный закон от 06.10.2003 №131 – ФЗ (ред. от 18.04.2018) // СПС «КонсультантПлюс»

7. «О дополнительном профессиональном образовании государственных гражданских служащих Российской Федерации»: Указ Президента Российской Федерации от 28 декабря 2006 г. №1474.

8. «О денежном вознаграждении лиц, замещающих отдельные государственные должности Российской Федерации»: Указ Президента Российской Федерации от 30 сентября 2013 г. № 742 // СПС «КонсультантПлюс»

9. «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления»: Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 601 // СПС «КонсультантПлюс»

10. «О муниципальной службе в Самарской области»: Закон Самарской области от 9 октября 2007 года N 96-ГД // Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. – URL: <http://docs.cntd.ru/document/945017445> (дата обращения: 27.03.2018).

11. «О создании ГКУ Самарской Области: Регионального Ресурсного Центра»: Постановление Губернатора Самарской области от 19.10.2013 № 239 // Официальный сайт Правительства Самарской области. – URL: http://www.samregion.ru/documents/government_resolution/09.06.2013/week/1/51967 (дата обращения: 27.03.2018).

12. «О создании ГКУ Самарской Области: Регионального Ресурсного Центра»: Постановление Губернатора Самарской области от 19.10.2013 № 239 // Официальный сайт Правительства Самарской области. – URL: http://www.samregion.ru/documents/government_resolution/09.06.2013/week/1/51967 (дата обращения: 26.03.2018).

13. «Об утверждении Программы формирования и подготовки резерва управленческих кадров в Самарской области»: Постановление Губернатора Самарской области от 19.12.2008 №143 // Официальный сайт Правительства Самарской области. – URL: http://www.samregion.ru/external/adm/files/c_44540/143_postanovlenie_Gubernator_a_Samarskoj_oblasti.zip (дата обращения: 26.03.2018)

14. «Об утверждении окружной долгосрочной целевой программы «Совершенствование и развитие муниципальной службы в Самарской области в 2016 - 2020 годах»»: Постановление Правительства Самарской области от 29 ноября 2013 года N 705-П // Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. – URL: <http://docs.cntd.ru/document/464009568> (дата обращения: 27.03.2018).

Литература

15. Василенко И.А. Государственное и муниципальное управление: Юрай – Москва, 2016.- 416с.

16. Гайда А.В. Материалы «Круглого стола» по проблемам государственной и муниципальной службы // ЧиновникЪ. 2014. № 1. С.32-43.

17. Гимазова Ю.В. Государственное и муниципальное управление; Юрайт – Москва, 2014.- 464с.

18. Гладышев А.Г., Иванова В.Н., Мельников С.Б. и др. Основы современного муниципального управления: Учебное пособие. М.: Флинта. 2016. 410с.

19. Данькова Е.В. Служебная карьера как механизм реализации потребностей человека /Сб.: Государственная и муниципальная служба: проблемы становления и развития. Пермь.: Изд-во Пермского университета, 2016г. 420с.

20. Ершов В.А. Государственное и муниципальное управление.; ГроссМедиа, РОСБУХ – Москва, 2009.- 256с.

21. Зайцева О.А., Радугин А.А., Рогачева Н.И. Основы менеджмента. М.: Центр. 207. С.137.

22. Игнатов В.А. Государственное и муниципальное управление в России; МарТ, Феникс – Москва, 2010. – 384с.

23. Кадровый резерв - Выводы и предложения. – URL: <http://vsevggu.ru/file/1.doc>. (дата обращения: 15.02.2018).

24. Кибанова А.Я. Энциклопедический словарь «Управление персоналом» - М.: ИНФРА – М. 1998. С.117.
25. Кобилев А.Г., Кирнев А.Д., Рудой В.В. Муниципальное управление и социальное планирование в муниципальном хозяйстве. Феникс – Москва. 2012.- 496с.
26. Кокин И.А. Планирование и осуществление карьеры на муниципальной службе. – URL: <http://samobl.ru/planirovanie/karery-na-minicipaln/> (дата обращения: 16.03.2018).
27. Могилевкин Е. А., Щербина М.В. Карьера молодого специалиста: теория и практика управления. – URL:<http://abc.vvsv.ru> (дата обращения: 16.03.2018).
28. Моисеев А.Д., Московцева Л.В., Шупупова А.С. Муниципальное управление. Юнити – Дана – Москва. 2014. – 160 с.
29. Муниципальное управление. Учебное пособие / Под ред. И.В. Стародубской // Издательство СамГУ. 2016. С.269.
30. Муниципальный менеджмент. Учебное пособие для вузов./Под ред. проф. Т.Г. Морозовой. М.: Банки и биржа: ЮНИТИ. 2017. 324с.
31. Наумов С.Ю., Гегедюш Н.С., Мокеев М.М., Подсумкова А.А. Государственное и муниципальное управление. Дашков и Ко – Москва. 2011. – 556с.
32. Официальный сайт Самарского Регионального Ресурсного Центра. – URL: <http://rrc.samregion.ru/> (дата обращения: 19.03.2018).
33. Панибратов Ю.П., Ларионов А.Н., Иванова Ю.В. Муниципальное управление и социальное планирование в строительстве. Академия. – Москва. 2016. – 256с.
34. Пронкин С.В. и др. Государственное управление зарубежных стран. М.:Книжный дом Университета. Издание 3-е, перераб. и доп. – Москва. 2012.- 496 с.
35. Синявский А.Д. Социальные и экономические последствия демотивации молодых специалистов. Журнал. Известия Российского государственного и педагогического университета им. А.И.Герцена 2007. №45 (19).

36. Синягин Ю.В., Кричевский Р.Л. Менеджмент и самоменеджмент карьеры. Муниципальная служба. №1. 2012. С. 93.
37. Сурин А.В. Основы управления. Государственное и муниципальное управление. Антикризисное управление. Управление персоналом. Менеджмент. КДУ – Москва. 2016. – 368 с.
38. Тоцкая И.В. Проблемы адаптации молодых специалистов // Электронный журнал. – URL: <http://ores/su//index/php> (дата обращения 15.02.2018)
39. Холопов В.А. Государственное и муниципальное управление. Феникс – Москва. 2010 – 368с.
40. Широков А.Н., Юркова С.Н. Муниципальное управление. КноРус – Москва. 2015. – 248с.
41. Школа муниципального служащего. Сборник учебных материалов /Под ред. А И Наумова М.: Муниципальный мир, 2016. 397с.
42. Ядов В.А. Социальное исследование: методология, программа, методы. Описание, объяснение, понимание социальной реальности. М.: Омега- Л, 2017. С.98.
43. Яновский В.В., Кирсанов С.А. Государственное и муниципальное управление. Введение в специальность. КноРус – Москва. 2013. – 200с.