

УДК: 352.075.2

## **ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРЫ В ОРГАНАХ ГОСУДАРСТВЕННОЙ И МУНИЦИПАЛЬНОЙ ВЛАСТИ**

Н. А. Катушина, студент гр. МУб-121, IV курс  
Научный руководитель: В. В. Меркурьев, к.э.н., доцент  
Кузбасский государственный технический университет  
имени Т. Ф. Горбачева  
г. Кемерово

В современных условиях XXI века в России технологии реализации кадровой политики предусматривают планирование карьеры государственных и муниципальных служащих.

На сегодняшний день планирование карьеры, по мнению многих российских и зарубежных ученых, является наиболее лучшей и эффективной кадровой технологией, которая способствует не только стимулированию, но и усовершенствованию реализации социально-трудовых отношений, также это повышает и качество труда.

В настоящее время карьерное развитие играет большую роль в жизни каждого человека. Важно найти правильный путь к выбору своей карьеры, которая будет наиболее интересна для самого себя. Карьера будет успешной, только тогда, когда сам человек будет чувствовать себя удовлетворенным от своего труда, также ему будут важны и очень значимы собственные профессиональные достижения.

Что такое карьера? Кем вы хотите стать? Что вы хотите от жизни? Найти свою нишу и остановиться там? Или расти постоянно? Что вы предпочитаете - жить и строить карьеру или только жить в свое удовольствие и ничего не строить? Одно исключает другое.

В любом случае нужно четко отдавать себе отчет в том, что же вы желаете на самом деле. Те, кто считает, что можно просто жить, а карьера построится сама по себе, глубоко заблуждается. Если человек хочет сделать карьеру, он должен заниматься этим постоянно, всю жизнь, начиная уже из школы, поскольку карьера - это, прежде всего самореализация.

В жизни многих людей наступает такой момент, когда нужно сделать правильный выбор, и не ошибиться, т.е. выбрать правильный путь своей карьеры.

Карьера - это результат осознанной позиции и деятельности человека в области служебной деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом [4].

Планирование карьеры - процесс сопоставления потенциальных возможностей, способностей и целей служащего с требованиями организации

и планами ее развития, выражающийся в составлении программы профессионального и должностного роста [1].

Развитие карьеры зависит от самого сотрудника, от его действий, которые он совершает для реализации своего плана. Наставником каждого сотрудника является руководитель, т.к. он управляет процессом организации всей деятельности трудового коллектива. Не малую роль играет отдел кадров, они должны заинтересовать сотрудников в развитии карьеры и предоставить им все возможное для начала управления собственной карьеры [5, с.33].

Планированием карьеры служащего должны заниматься разные позиционеры (см. табл.1).

Таблица 1

Распределение функций по планированию карьеры

сам сотрудник	<ul style="list-style-type: none"> <li>• первичный выбор профессии</li> <li>• выбор должности</li> <li>• ориентация в организации</li> <li>• постановка целей роста</li> <li>• реализация роста</li> </ul>
кадровая служба	<ul style="list-style-type: none"> <li>• оценка при приеме на работу</li> <li>• оценка труда и потенциала сотрудника, периодическая аттестация</li> <li>• формирование кадрового резерва</li> <li>• разработка и реализация программ роста</li> <li>• продвижение на следующую должностную позицию</li> </ul>
непосредственный руководитель	<ul style="list-style-type: none"> <li>• оценка результатов труда и потенциала сотрудника</li> <li>• оценка мотивации</li> <li>• организация профессионального развития</li> <li>• предложения по включению в резерв</li> <li>• предложения по программам обучения и стимулирования труда</li> </ul>

Планирование карьеры особенно важно в работе с молодыми специалистами. Последнее время за рубежом отмечается увеличение количества фундаментальных исследований по проблемам профессионального продвижения, т.е. выделяются значительные средства, и делается большой вклад в решение проблем служебного продвижения молодых специалистов, которые обладают запасом теоретических знаний и потенциально способны занять руководящие должности.

Изучаются такие специфические аспекты процесса служебного продвижения, как мотивация поведения в зависимости от амбиций, связанных с карьерой, стремление к материальному благосостоянию, особенности служебного роста в зависимости от пола и др. [2].

Проведенный в США анализ публикаций по социально-психологическим вопросам продвижения служащих показал, что карьера служащего как объект планирования и управления существенно влияет на стабильность кадров, адаптацию новых работников, мотивацию к овладению новыми профессиями и к повышению квалификации.

В США разработаны и применяются различные программы планирования деловой карьеры персонала.

Характерной для США считают модель деловой карьеры, когда сразу планируется регулярно менять работу, примерно через каждые пять лет даже в благополучный, с точки зрения экономического цикла, период, причем эти перемены часто сопряжены с переездом в другой город, сменой жилья. Американцы расценивают переход работника в другое место как естественный вариант развития его деловой карьеры. Такой подход называется диверсифицированным. С одной стороны, руководители гордятся, что ушедшие от них сотрудники добились успеха в других местах. С другой, продолжительная работа является лучшей рекомендацией и гарантией получения новой работы.

Американские исследователи пришли к выводу, что важно на протяжении длительного времени готовить будущих руководителей, а не приглашать со стороны сложившихся управленцев, это является одним из важнейших условий процветания организации в долгосрочной перспективе.

Американцы, использующие традиционные принципы отбора кадров при приеме на работу, основное внимание уделяют специализированным знаниям и профессиональным навыкам. Общими критериями по подбору кадров являются: образование, практический опыт работы, психологическая совместимость, умение работать в коллективе.

В США делается ориентация на узкую специализацию руководителей. Американские специалисты, как правило, профессиональны в узкой области знаний и поэтому продвижение их по иерархии управления происходит только по вертикали. Это ограничивает возможности продвижения по уровням управления, что обуславливает текучесть управленческих кадров, их переход из одного места в другое [6].

При приеме на службу потенциальные кандидаты проходят тестирование для выявления профессиональной подготовки. После приема на службу проводится процедура введения в должность, когда служащего знакомят с его обязанностями в соответствии с инструкциями, ограниченными его узкой специализацией, и не знакомят с деятельностью организации в целом и ее организационной культурой. Прием на работу предполагает прохождение следующих этапов: знакомство служащего с

описанием предлагаемых рабочих функций, прав и ответственности, которые он будет иметь.

Подбор кадров начинается после того, как предложения по новой должности утверждены высшим руководством. Отдел кадров помогает руководителю подразделения, где объявлена вакансия, подобрать кандидатуры служащих. Обычно он подготавливает короткий список кандидатов, которые подходят по своей квалификации к данной должности. В некоторых случаях обязательным считается включение в список кандидатов служащих других подразделений.

Набор кандидатов со стороны осуществляется через рекламу, личные связи, профессиональные фирмы по найму, имеющие электронные базы данных. Кандидаты, включенные в список, обычно проходят через серию интервью со своими будущими руководителями (на два-три уровня вверх), коллегами и при необходимости с подчиненными. Результаты интервью обобщаются и дополняются рекомендациями. Окончательный выбор делает непосредственный руководитель.

Увольнение персонала, включая руководителей, всегда сопровождается длительной серией оценочных и воспитательных приемов, за исключением экстремальных ситуаций (воровство, мошенничество, очевидное нарушение порядка). Оценка работы каждого служащего проводится один или два раза в год. Результаты проведенной оценки обсуждаются служащим и его руководителем и подписываются обеими сторонами. Они содержат перечень недостатков в работе и путей их ликвидации, а в случае необходимости предупреждение об увольнении или о том, что дальнейшее пребывание на должности зависит от улучшения работы. Окончательное решение об увольнении служащего принимает руководитель на два-три уровня выше. Служащий в любом случае может обжаловать решение об увольнении на более высоком уровне руководства или через суд.

Планирование деловой карьеры в Японии, ориентировано на пожизненный наем служащих, это означает, что все перемещения служащего (смена сфер деятельности, горизонтальные и вертикальные перемещения) происходят в рамках одной организации. Особенности планирования деловой карьеры в Японии являются негативы, которые сопряжены с тем, что гарантии занятости не носят официальный характер, а моральный, не фиксируются ни в каких документах. В условиях ухудшения финансового состояния нет никаких гарантий, что кто-то не будет уволен; консерватизм – ориентация на стаж, а не на компетентность. Примерная схема служебной карьеры в Японии представлена в табл. 2.

Таблица 2

Типовая схема служебной карьеры в Японии

Блок 1. Поступление на службу (20–25 лет)

Основной целью организации является проверка реальной ценности вузовского диплома и ориентация конкретного служащего на деятельность организации.

<p>Этапы:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Проведение квалификационного экзамена</li><li>• Разработка конкретной (индивидуальной) программы адаптации и ориентации служащего в делах организации</li><li>• Проведение дополнительных испытаний (систематическое наблюдение и анализ результатов с целью оказания помощи и корректировки деятельности служащего)</li></ul>
<p>Блок 2. Зачисление на постоянную службу (25–35 лет)</p> <p>Этапы:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ротация по плану</li><li>• Стажировка у ведущих руководителей и специалистов</li><li>• Наставничество с учетом повышения сложности заданий</li><li>• Повышение квалификации</li><li>• Систематическая оценка результативности</li></ul>
<p>Блок 3. Должностное и профессиональное продвижение (36–65 лет)</p> <p>Решение вопроса о карьере с ориентацией по двум направлениям:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• карьеры руководителя</li><li>• карьеры специалиста</li></ul>

Зачастую в Японии с появлением вакантных мест сначала объявляется внутренний конкурс на замещение должности (среди своих сотрудников) и только в случае отрицательных результатов к участию в конкурсе приглашаются специалисты со стороны. Это улучшает моральный климат в коллективе, укрепляет веру в свою организацию. Большое внимание уделяется работе с резервом. Существуют так называемые матрицы перемещений, в которых отражается настоящее положение каждого руководителя, его возможные перемещения и степень готовности занять такую должность (готов занять немедленно; будет готов через год; будет готов через два года, но для этого необходимо повысить квалификацию в таких-то областях и т. д.).

Японцы твердо придерживаются мнения, что руководитель должен быть специалистом, способным решать вопросы в любой сфере деятельности, а не по какой-то отдельной функции. Поднимаясь по служебной лестнице, человек должен иметь возможность взглянуть на организацию с разных сторон, не задерживаясь на одном этапе более чем на 3 года [3].

Важнейшим элементом работы с кадрами является перемещение руководителей. Правильное, целенаправленное перемещение позволяет не только обеспечить соответствие служащего занимаемой должности, но и преодолеть застой и консерватизм в мышлении. В управленческой практике развитых стран существуют три типа перемещений руководителей: во-первых, повышение (или понижение) в должности с расширением (или сужением) круга должностных обязанностей, увеличением (уменьшением) прав и повышением (понижением) уровня деятельности; во-вторых,

повышение уровня квалификации, сопровождающееся поручением руководителю более сложных задач и не влекущее за собой повышения в должности, но сопровождающимся повышением зарплаты, в-третьих, смена круга задач и обязанностей, не вызванная повышением квалификации, не тянет за собой повышения в должности и увеличения зарплаты (ротация). Такого типа ротация приводит к расширению кругозора, повышению и расширению управленческой квалификации и в конечном счете к должностному росту. Такой тип перемещений особенно характерно для Японии.

В Германии продвижение по службе включает подготовительную службу и испытательный срок. Во время испытательного срока, который составляет по закону минимум 1 год, служащий не может быть повышен в должности. Для обычного повышения по службе требуется сдача экзамена. Требования к уровню образования служащего для получения должности определяют соответствующие инстанции, ответственные за порядок прохождения службы. Подготовительная служба низшего уровня длится 6 месяцев, испытательный срок — 1 год. Подготовительная служба среднего уровня продолжается не менее 1 года. После прохождения подготовительной службы сдается должностной экзамен (испытательный срок составляет 2 года). Однако для служащих, сдавших экзамен с результатом выше среднего уровня, он может быть сокращен до 1 года или даже до 6 месяцев. Сдача экзамена предусмотрена при переводе на каждый более высокий иерархический уровень.

Таким образом, для управления карьерой с целью повышения эффективности ее деятельности необходимо выделять лиц, ставящих перед собой цель сделать карьеру, занимающих активную жизненную позицию, имеющих мотивацию к успеху, проявляющих свои знания и способности, решающих важные для служебной деятельности вопросы. Но при этом самим служащим также необходимо заниматься самостоятельным планированием карьеры, приобретать дополнительные профессиональные знания, сочетать основную служебную деятельность с творческой и научно-педагогической, разрешенной действующим законодательством деятельностью.

### Список литературы:

1. Амбалова А.Б. Управление карьерой государственного гражданского служащего: Социологический анализ: автореф. дис. канд. социол. наук/ Рос. акад. гос. службы при Президенте РФ. М., 2006. 24 с.
2. Орешина Д. Управление карьерой молодого специалиста // Платное образование. 2007. № 11 (61). С. 26-30.
3. Пронников В.А., Ладанов И.Д. Управление персоналом в Японии. - М.: Наука, 1999.

4. Справочник библиотекаря. – 2-е изд., испр. и доп. – СПб.: Профессия, 2004. – С.261.
5. Сытник Н. Мотивационный подход к оценке карьеры. // Управление персоналом. - 2008. - № 6. - 33-37 с.
6. Управление персоналом организации. / Под ред. проф. А.Я.Кибанова. 2-е изд., доп. и перераб.- М.: ИНФРА-М, 2001.
7. Управление персоналом: Учебник/ Общ. ред. А.И. Турчинова. М.: Изд-во РАГС, 2003. - 468 с.
8. Юрасов И.А. Профессиональная карьера государственных служащих. Современные управленческие и кадровые технологии на этапе адаптации (региональный аспект)// Управление персоналом. - 2010. - №5.- С. 47- 53.
9. Меркурьев В.В. Развитие агломераций муниципальных образований региона (на материалах Кемеровской области): автореф. дис....кандидата эконо-мических наук. Кемерово, 2014.-25 с.
10. Меркурьев В. В. Укрупнение муниципальных образований как способ выравнивания бюджетной обеспеченности//Вестник КемГУ. 2014. № 1-1 (57). С. 245-251.
11. Шабашев В.А., Меркурьев В.В. Агломерация как инструмент орга-низации межмуниципального сотрудничества в регионе//Наука, образование, общество. 2015. №3(5). С. 78-87.