Санкт-Петербург

1999 г.

Исполнитель

«\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_1999 г.

Научный руководитель

«\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_1999 г.

**УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ ГОСУДАРСТВЕННОГО СЛУЖАЩЕГО**

**КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ**

**СЕВЕРО-ЗАПАДНАЯ АКАДЕМИЯ ГОУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ**

**ОГЛАВЛЕНИЕ.**

*ВСТУПЛЕНИЕ.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 3*

1. КАРЬЕРА – ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ. 5

1.1 Определение карьеры 5

1.2 Типы карьер. 8

1.2.1 По признаку индивидуальной профессионализации. 8

1.2.2 По направлениям движения работника в структуре организации. 9

1.2.3 По содержанию происходящих в процессе карьерного движения изменений. 9

1.3 Классификация по характеристикам протекания процесса карьерного развития. 10

1.3.1 По характеру протекания. 10

1.3.2 По степени устойчивости, непрерывности. 11

1.3.3 По возможности осуществления. 11

1.3.4 По времени осуществления. 11

1.3.5 По направленности происходящих изменений различают: 13

1.4 Механизмы движения карьерных процессов. 13

1.5 Этапы карьеры. 15

2. ОРГАНИЗАЦИЯ КАРЬЕРЫ. 18

2.1 Выбор карьеры. 19

2.2 Планирование карьеры 20

2.3 Развитие карьеры. 21

2.4 План развития карьеры. 22

2.5 Самоуправление карьерой. 24

2.6 Стимулирование труда 26

2.6.1 Краткий обзор теорий мотивации. 27

2.6.2 Вопросы мотивации и стимулирования труда в государственной службе. 28

2.7 Правовые основы организации карьеры. 31

3. ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ. 36

3.1 Соединенные Штаты Америки. 36

3.2 Франция. 38

3.3 Япония. 39

4. ИСТОРИЯ ВОПРОСА. 42

5. ИССЛЕДОВАНИЕ. 49

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_57

ПРИЛОЖЕНИЯ 59

ПРИЛОЖЕНИЕ 1 59

ПРИЛОЖЕНИЕ 2 60

### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_61

**ВСТУПЛЕНИЕ.**

С тех пор, как Россия вступила на путь демократических преобразований, в большинстве областей человеческой деятельности на первое место встало совмещение интересов личности и организации. Коснулось это и сферы государственной службы. Если во времена Советского Союза система управления персоналом носила организационно-распорядительный (административный) характер и действия человека были строго регламентированы, шаги его служебного продвижения диктовались вышестоящими органами, то в настоящее время основная ответственность за успешное развитие карьеры лежит на нем самом. В свете этого, термин «карьера» приобрел более весомое значение, более четкие очертания. Российские служащие узнали, что процесс служебного продвижения подлежит изучению, прогнозированию, управлению. Открылась возможность «делать» карьеру.

Следствием этого стало повышение интереса к теме управления карьерой.

Эта работа посвящена исследованию процессов управления карьерой в сфере государственной службы.

Центральной частью дипломной работы является глава 5, она заключает в себе авторское исследование, целью которого стало рассмотрение реалий карьерного процесса в современных условиях, отношение к своей будущей карьере потенциальных и реальных государственных служащих (студентов СЗАГС), сравнительный анализ их взглядов.

Так же эта работа знакомит читателя с понятийным аппаратом, используемым при описании управления карьерой, в ней рассмотрены вопросы посвященные проблемам организации и управления карьерой; содержится обзор методов управления карьерой государственного служащего, применяемых за рубежом; обозревается история развития системы управления карьерой в государственной службе России.

Цели этой работы –

* дать объективное представление о картине, сложившейся в сфере управления карьерными процессами в государственной службе России;
* выявить основные проблемы, встающие перед государственными органами и государственными служащими при организации управления карьерой.

# КАРЬЕРА – ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ.

## Определение карьеры

Карьера (от фр. Cariera) – успешное продвижение вперед в той или иной области (общественной, служебной, научной, профессиональной) деятельности.

Выбор карьеры является одним из наиболее важных решений, которое человек принимает в своей жизни, так как достижения человека в той или иной сфере деятельности зависят от соответствия между его личностью и характером его работы, а также от совмещения личных ожиданий в области личной карьеры с возможностями организации.

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.

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.

Государственный служащий, как правило, осознанно выбирает и строит карьеру и в профессиональном и в должностном плане.

Сущностной составляющей понятия карьеры является продвижение, то есть движение вперед. В этом отношении карьера – процесс, определяемый как прохождение, последовательность состояний системы.

Такое понимание карьеры ориентирует на соответствующий методологический подход к ее исследованию. В его основе лежит тенденция современной науки изучать события, а не вещи, процессы, а не состояния. Общество и его компоненты рассматриваются, как процессы, а не как статичное состояние, как непрерывный бесконечный поток событий. Человек включен в этот поток и вынужден непрерывно двигаться в нем, приспосабливаться к нему, преодолевать отклоняющиеся его течения, собственное изменение в этом процессе и изменение его составляющих. Чем стремительнее общее движение, тем опаснее замедление.

Отсюда понимание карьеры, как активного продвижения человека в освоении и совершенствовании способа жизнедеятельности, обеспечивающего его устойчивость в потоке социальной жизни. С этих позиций определяется подход к моделированию карьерного процесса и основы стратегического управления карьерой. Карьера – это процесс движения по пути овладения некими ценностями, благами, признанными в обществе или организации. Таковыми являются:

* должностные ступени, уровни иерархии;
* ступени квалификационной лестницы и связанные с ней разряды, дифференцирующие навыки и знания людей по уровню мастерства;
* статусные ранги, отражающие величину вклада работника в развитие организации (выслуга лет, рациональные предложения и т.д.), его положение в коллективе;
* ступени власти как степени влиятельности в организации (участие при принятии важных решений, близость к руководству);
* уровни материального вознаграждения, дохода (уровень зарплаты и разнообразие социальных льгот).

Таким образом, карьера –

это процесс профессионального роста человека, роста его влияния, авторитета, статуса в среде, выраженный в его продвижении по ступеням иерархии, квалификационной лестницы, вознаграждения, престижа.

Сложность карьеры определяется обусловленностью ее множеством факторов, прежде всего связанных с особенностями личности работника, делающего карьеру, и среды, в которой развивается карьера (далее – *карьерная среда*), а так же особенностями и уровнем развития общества, в котором действуют человек и организация. Для более полного изучения, понимания и овладения механизмами воздействия на характер карьеры необходимо учитывать как сложные связи образующих элементов, так и сложность и особенности самих этих элементов.

Комплексность карьеры предполагает необходимость рассмотрения ее с различных сторон, использования при ее исследовании различных подходов.

Многоаспектность карьеры выражается в ее наполненности различными составляющими. Карьера комбинирует в себе такие направления деятельности как совершенствование уровня профессионального, личностного, общего культурного развития, мероприятия по самопрезентации, саморекламе, формированию, укреплению и поддержанию необходимых связей, способствующих тому, чтобы реальный внутренний рост был замечен, по праву оценен в среде служащего, и отражен в форме внешнего роста (повышения по службе, оплаты труда). Полноценное развитие карьеры невозможно без содействия карьерной среды, направленных на обеспечение необходимых условий для роста и реализации растущего потенциала личности.

Карьера – динамическое явление, постоянно изменяющийся и развивающийся процесс и рассматривать его надо как последовательность стадий во времени.

## Типы карьер.

Многогранность и сложность явления карьеры отражается и в многообразии ее видов, разнообразии ее подходов к ее типологизации. Для классификации видов карьеры можно выделить множество различных оснований, признаков, критериев (см. Приложение 1).

### По признаку индивидуальной профессионализации[[1]](#footnote-1).

С точки зрения индивидуальной профессионализации можно выделить *профессиональную и должностную (внутриорганизационную)* карьеру.

Для *профессиональной* карьеры характерно преобладание в трудовой деятельности человека профессиональной специализации, работа, преимущественно, в одной предметной профессиональной области, достижение им и признание профессиональным сообществом результатов его труда, авторитета в конкретном виде профессиональной деятельности. Как правило, профессиональная карьера человека складывается в организации, и часто бывает так, что профессиональные достижения создают предпосылки для формирования внутриорганизационной карьеры или должностной карьеры в организации.

*Должностная* карьера отражает изменение преимущественно должностного статуса государственного служащего, его социальной роли, степень и пространство должностного авторитета в организации. Это перемещение, как по вертикали, так и по горизонтали должностной структуры в организации.

### По направлениям движения работника в структуре организации.

По направлениям движения работника в структуре организации существуют следующие типы карьеры:

1. вертикальная карьера предполагает подъем на более высокую ступень структурной иерархии. Чаще всего карьеру отождествляют именно с этим видом.
2. горизонтальная карьера представляет собой перемещение работника в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (выполнение роли руководителя временной целевой группы и др.). Так же горизонтальная карьера- это карьера специалиста.. Совокупность должностей, соответствующих данному типу карьеры , называют параллельной карьерной лестницей и подчеркивают ее альтернативность служебной лестнице. Служащий приобретает статус высококлассного специалиста, выполняет все более ответственные поручения, пользуется доверием и уважением коллег и начальства, имеет более высокий уровень заработной платы.
3. под центростремительной карьерой понимают движение к руководству организации. Например, приглашение работника на недоступные ему ранее встречи, совещания как формального, так и неформального характера; получение доступа к неформальным источникам информации, доверительные обращения, важные отдельные поручения руководства.

### По содержанию происходящих в процессе карьерного движения изменений.

По содержанию происходящих в процессе карьеры изменений можно дать следующую классификацию:

* властная карьера связана либо с формальным ростом влияния в организации посредством движения вверх по иерархии управления, либо с ростом неформального авторитета работника в организации;
* квалификационная карьера предполагает профессиональный рост, движение по тарифной сетке той или иной профессии;
* статусная карьера- это увеличение статуса работника в организации, выражаемое либо присвоением очередного ранга за выслугу лет, либо почетного звания за выдающийся вклад в развитие фирмы;
* монетарная карьера- это повышение уровня вознаграждения работника, а именно : уровня оплаты труда, объема и качества предоставляемых социальных льгот.

## Классификация по характеристикам протекания процесса карьерного развития[[2]](#footnote-2).

Тип процесса дает, информацию о его возникновении, направленности и внутренней организованности, его внешних связях, взаимодействиях и взаимопереходах по отношению к другим процессам. На начальном этапе исследования модели карьерного процесса целесообразна его типизация, по форме отражая направленность и последовательность уровня жизнедеятельности человека.

### По характеру протекания.

По характеру протекания выделяют такие типы процессов:

1. при линейном типе развитие происходит равномерно и непрерывно;
2. нелинейный тип характеризует движение, осуществляющееся скачками или прорывами;
3. иногда наблюдается сходство процессов, но при этом они различаются уровнем сложности, в данном случае можно сказать, что процесс развивается по спирали.
4. как частный случай данных типов выделяют застой (стагнацию), стадию отсутствия каких-либо существенных изменений в карьере.

### По степени устойчивости, непрерывности.

По степени устойчивости и непрерывности. оправдано деление карьеры на устойчивую и неустойчивую, прерывистую и непрерывную.

### По возможности осуществления[[3]](#footnote-3).

По возможности осуществления уместна следующая классификация карьер:

* *потенциальная* карьера – лично выстраиваемый человеком трудовой и жизненный путь на основе его планов, потребностей, способностей, целей. Она может влиять на поступки, поведение человека, может быть реализована полностью, частично или вовсе не реализована.
* *реальная* карьера это то, что человеку удалось реализовать на протяжении определенного времени, в определенном виде деятельности, в конкретной организации.

### По времени осуществления[[4]](#footnote-4).

Приведу некоторые из видов карьер по времени их осуществления:

* *Нормальная* карьера – постепенное продвижение человека к вершинам должностной иерархии в соответствии с постоянно развивающимся его профессиональным опытом. Предел этого должностного развития обусловлен уровнем его профессиональной некомпетентности. Продолжительность карьеры в среднем равна продолжительности активной трудовой деятельности человека (около 40 лет).
* *Скоростная* карьера характеризует стремительное, но все же последовательное должностное продвижение по вертикали организационной структуры. По времени эта карьера в два-три раза меньше продолжительности нормальной карьеры. Это, как правило, карьеры одаренных, выдающихся личностей. Если для нормальной карьеры средняя продолжительность пребывания в должности составляет 3-5 лет, то при скоростной 1-3 года.
* «*Десантная*» карьера – спонтанное замещение, как правило, руководящих должностей организационной структуры. Необходимость и длительность пребывания на замещаемой должности обусловлена разными причинами: потребностью оказания практической помощи и укрепление руководства организации, необходимостью обозначить прохождение должностной позиции для конкретной личности и другие. Люди с такой карьерой всегда готовы занять любую должность и выполнить предписанные указания. Для представителей такой карьеры важен не сам процесс делания чего-либо, а факт замещения должности, так как они отличаются не профессионализмом, а лишь умением присутствовать при должности.
* типичная карьера – достижение вершин профессионализма, признания в профессиональном сообществе, занятие высшего должностного статуса в организационной структуре связано с воспроизведением полного цикла профессиональной жизни человека и последовательным изменением должностного статуса в организации.

### По направленности происходящих изменений различают:

Идеальная форма карьерного процесса – его развитие по восходящей. Это – *прогрессивный* тип карьерного процесса. Каждая последующая стадия изменения в нем отличается от предыдущей более высоким уровнем способностей и возможностей жизнедеятельности. Она включает в себя достигнутые ранее результаты и подготавливает необходимость более поздней стадии. Происходящие при этом изменения необратимы, поскольку каждое действие имеет последствия, уходящие в будущее, приобретаемые знания и опыт накапливаются.

Кроме того, можно применить типологизацию карьеры по признаку принадлежности к определенной отрасли профессиональной деятельности, определенной профессии.

Редкая карьера обходится без спадов состояний различной деятельности. Характер спада отражается в форме нисходящего движения карьерного процесса. Это *регрессивный* тип карьерного процесса. Такие спады происходят при несоответствии способностей и активности человека, требованиям его статуса, структурных реорганизациях в сфере деятельности, заболеваниях и проч.

Формы карьерных процессов зачастую претерпевают изменения. Причиной этого являются непрерывные влияния различного рода на человека и общество, в результате которых изменяются направления карьерных процессов, интенсивность их развития, внутренние и внешние соотношения и связи. На отдельных этапах любого карьерного движения могут развиваться все названные формы процессов.

## Механизмы движения карьерных процессов.

*Механизм –* это сцепление, определяющее возможность движения. Сцепляющим началом в карьерном процессе является развивающийся способ деятельности, реализующий, с одной стороны, интересы индивида, с другой- интересы организации. Человек осваивает необходимую информацию, приобретает навыки. Преимущества успешности этого освоения составляют предмет карьеры. Они зависят от способа деятельности, который определяется карьерными целями, средствами и действиями людей по достижению целей, а также объективными целями, определяющими ее развитие.

На карьеру служащего, прежде всего, влияют, *внутренние факторы*- мотивы, уровень притязаний, самооценка, состояние здоровья. Чем более зрелым является служащий как профессионал и как личность, тем более велика роль внутренних факторов в его карьере.

На карьеру государственного служащего влияют и *внешние факторы*- социальная сфера, тип организации, а также случай . Иногда сложившаяся ситуация вынуждает работника подниматься до уровня некомпетентности, когда должностная карьера опережает профессиональный рост специалиста.

Учитывая неоднозначное влияние среды на карьеру отдельного служащего, необходимо иметь в виду, что работник сам должен выбрать критерии оценки своего профессионального роста и сверять свою самооценку с мнениями и оценками своих коллег.

Любой карьерный процесс испытывает воздействие тормозящих его сил. Результат такого воздействия – замедленное развитие процесса, его остановки, изменение направления, спады и т.д. концентрация факторов, определяющих эти неравномерности на отдельных участках движения в определенных условиях порождают карьерный кризис, сказывающийся на будущем человека и социальной системы. Данные факторы достаточно многочисленны и многонаправленны, а комбинация их еще более многообразна, что не позволяет четко классифицировать их.

По характеру воздействия выделяют факторы *сдерживания* и *сопротивления*. Их характеристика тесно связана с другим основанием группировки – по отношению источника формирования (индивидуальные и средовые). Сдерживающие факторы имеют индивидуальное происхождение и определяются недостатком внутренних ресурсов и способом их мобилизации (низкий уровень потребностей, слабость мотивов, недостаток знаний и опыта, болезни и т.д.). Силы сопротивления в основном питаются из внешнего источника – среды деятельности. Они могут быть ответом на карьерную активность, вызываться дисбалансом в системе интересов индивида и организации, быть следствием остроты карьерной конкуренции, жесткости порядка продвижения, произвольных препятствий.

По природе происхождения факторы торможения подразделяются на *физические, психологические, социальные и идеальные[[5]](#footnote-5).*

По времени действия факторы сдерживания и сопротивления можно подразделить на *краткосрочные*, *устойчивые и постояннодействующие.*

Своеобразное влияние могут оказывать тормозящие факторы *смешанного* типа. Например, циклически повторяющиеся спады и подъемы активности.

Последствия действия факторов торможения могут быть острые (например, карьерный кризис), вялотекущие (например, карьерный кризис вследствие отклонений начального профессионального этапа).

## Этапы карьеры.

В ходе карьеры человек проходит через различные стадии, взаимосвязанные этапы:

Встречаясь с новым сотрудником, желательно выявить этап карьеры, на котором он в данный момент находится. Это поможет уточнить цели профессиональной деятельности , степень динамичности и главное-специфику индивидуальной мотивации.

Этапы карьеры:

1. Предварительный этап- включает возрастной период до 25 лет и характеризуется подготовкой к трудовой деятельности, а так же выбором области деятельности. Особенности мотивации (по Маслоу)- безопасность, социальное признание;
2. Этап становления- протекает до 30 лет и характеризуется освоением работы, развитием профессиональных навыков. Особенности мотивации (по Маслоу)- социальное признание, независимость;
3. Этап продвижения- протекает до 45 лет и характеризуется профессиональным развитием. Особенности мотивации(по Маслоу)- социальное признание, самореализация;
4. Этап завершения –проходит после 60 лет и заключается в подготовке к переходу на пенсию, поиск и обучение собственной смены. Особенности мотивации (по Маслоу)- удержание социального признания;
5. Пенсионный этап- после 65 лет- занятия другими видами деятельности. Особенности мотивации (по Маслоу)- поиск самовыражения в новой сфере деятельности.

Наиболее продуктивной для роста человека является стадия стабильной работы. Этот период характеризуется усилиями по закреплению прошлых результатов, предполагает новые служебные продвижения. Период является творческим, поскольку удовлетворены многие психологические и материальные потребности.

Понятие стадии карьеры является фундаментальным для управления развитием карьеры в системе государственной службы. Руководители органов государственной службы обязаны учитывать это и стремиться дифференцировано работать над проблемами карьерного продвижения сотрудников. Трудовая деятельность является не только средством самореализации, но и средством к существованию, поэтому при выборе профессии приходится учитывать уровень оплаты труда, его рыночную стоимость. Сравнительно низкий уровень заработной платы в системе государственной службы приводит к оттоку наиболее одаренных, быстро прогрессирующих специалистов.

# ОРГАНИЗАЦИЯ КАРЬЕРЫ.

В связи с принятием закона «Об основах государственной службы в Российской Федерации» профессия государственного служащего получила официальное признание. Под профессией государственного служащего понимают совокупность знаний, умений и навыков, а так же деловых, личностно психологических и нравственных качеств человека, позволяющих ему успешно выполнять трудовые функции на определенных должностях государственной службы. В рамках этой профессии (как рода занятий, трудовой отрасли ) существует множество специальностей и специализаций, владение которыми требует определенного уровня умений и знаний – квалификации.

Профессия государственного служащего - одна из самых социально важных, самых сложных, требующая на подготовку больших затрат времени и средств, а от человека не только служебно-профессиональных качеств, но и нравственных.

Успешное обеспечение государственной службы высококвалифицированными кадрами требует нового подхода к проблеме их подготовки, переподготовки и повышения квалификации.

Опыт карьерного продвижения персонала в системе государственной службы в большинстве стран показывает, что главным критерием повышения по службе является профессиональная квалификация, результаты ее практической реализации и стаж работы.

Цель этой главы – подробно рассмотреть карьерный процесс – от выбора карьеры до стадии ее завершения

## Выбор карьеры.

Возможно наиболее важное решение, которое принимает человек в жизни, – это выбор карьеры.

Джон Голланд предложил и исследовал теорию выбора карьеры. Он считает, что этот выбор есть выражение личности. Также он считает, что достижения человека в том или ином виде карьеры зависят от соответствия между его личностью и обстановкой работы.

Голланд считает, что каждый человек в определенной степени относится к одному из 6 типов личности:

1. реалистический – этот человек, предпочитающий деятельность, связанную с манипуляциями инструментов и механизмов – машинист;
2. исследовательский – такой человек предпочитает быть аналитиком, любознательным, методичным и точным;
3. артистический – это человек экспрессивный, нонконформистски настроенный, оригинальный, внутренне сосредоточен;
4. Социальный- этот человек любит работать вместе и помогая другим, целенаправленно избегает систематической деятельности, включая механическую- школьный консультант;
5. Предпринимательский- человек любит деятельность, позволяющую ему влиять на других для достижения целей – адвокат;
6. Конвенциональный- любит систематическое манипулирование данными, записями, репродуцирование материалов – бухгалтер[[6]](#footnote-6).

Несмотря на то, что согласно этой концепции один из типов всегда доминирует, человек может приспосабливаться к условиям, используя стратегии двух и более типов.

Альтернативой концепции Голланда может считаться типология, предложенная Е.А. Климовым[[7]](#footnote-7). В ней все виды деятельности разделены по предметам труда:

*Тип П –* «человек – природа», если главный, ведущий предмет труда – растения, животные, микроорганизмы.

*Тип Т –* «человек – техника», если ведущий предмет труда –технические системы, вещественные объекты, материалы, виды энергии.

*Тип Ч –* «человек – человек», если основной предмет труда – люди, группы, коллективы, общности людей.

*Тип З –* «человек – знак», если главный предмет труда – условные знаки, цифры, коды, естественные или искусственные языки.

*Тип Х –* «человек – художественный образ» – когда ключевой предмет труда – художественные образы, условия их построения.

Накладывая две представленные типологии на структуру управления карьерой государственных служащих можно сделать вывод, что при отборе кадров в систему государственной службы необходимо в первую очередь ориентироваться на претендентов, тяготеющих к социальному/предпринимательскому типу личности (по Дж. Голланду) и к «типу Ч» (по Е. Климову).

## Планирование карьеры

*Планирование карьеры* состоит в определении целей развития карьеры и путей, ведущих к их достижению. Пути реализации целей развития представляют собой последовательность должностей, на которых необходимо поработать, прежде чем занять целевую должность, а так же набор средств, необходимых для приобретения требуемой квалификации – курсов по профессиональному обучению, стажировок и т.д.

Это сопоставление потенциальных возможностей, способностей и целей человека, с требованиями организации, стратегией и планами развития, выражающийся в сопоставлении программы профессионального и должностного роста.

В целях оптимизации системы управления каждый государственный служащий должен быть включен в схему карьерного продвижения. Эта схема может быть составлена на ближайшие 3-5 лет с момента назначения на должность.

## Развитие карьеры.

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

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

1. представления сотруднику возможности профессионального роста, обеспечение более высокого уровня его жизни;
2. более четкое определение личных профессиональных перспектив сотрудника;
3. возможность целенаправленной подготовки к будущей профессиональной деятельности;
4. повышение конкурентоспособности сотрудника на рынке труда.

Основную ответственность за планирование и развитие собственной карьеры несет служащий. Руководитель органа власти и управления выступает в качестве наставника или спонсора сотрудника. Его поддержка необходима для успешного развития карьеры, поскольку он распоряжается ресурсами, управляет процессом организации всей деятельности трудового коллектива. Отдел кадров, службы управления персоналом играют роль консультантов и организаторов процесса развития карьеры сотрудников. Они стремятся решить две основные задачи:

1. сформировать заинтересованность сотрудников в развитии карьеры;
2. предоставить им инструменты для начала управления собственной карьерой.

## План развития карьеры.

Следующим этапом является *разработка плана развития карьеры.*

План карьеры – документ, в котором представлен вариант профессионального развития и должностного перемещения государственного служащего в организации. План обычно включает в себя этапы профессионального развития госслужащего и наименование должностей, на которых могут быть проведены стажировка и временное исполнение должности, а также назначение и необходимые для этого мероприятия по его профессиональному развитию[[8]](#footnote-8).

Сотрудник должен определить свои профессиональные интересы и методы их реализации, то есть должность, которую он хотел бы занять. При этом необходимо сопоставить возможности служащего и его требования к интересующим должностям и определить, является ли данный план развития карьеры реалистичным. На данном этапе сотруднику необходима следующая помощь.

1. консультирование;
2. специальное тестирование для определения сильных и слабых сторон сотрудника, их потенциальных интеллектуальных возможностей.

Реализация плана развития карьеры зависит, в первую очередь, от самого работника. Необходимо строго выполнять весь набор средств, обеспечивающих успешную реализацию плана:

* важнейшей предпосылкой служебного продвижения является успешное выполнение должностных обязанностей; случаи повышения не справляющихся со своими обязанностями сотрудников крайне редки;
* сотрудник должен не только пользоваться всеми доступными средствами профессионального развития, но и демонстрировать вновь приобретенные навыки, знания, зрелость;
* реализация плана развития карьеры в огромной степени зависит от эффективного партнерства с руководителем, так как именно он оценивает работу сотрудника в занимаемой должности и его потенциал, принимает решение о продвижении и располагает ресурсами, необходимыми для развития государственного служащего;
* для успешного продвижения сотрудника организация должна знать о его достижениях и возможностях. Это делается с помощью выступлений, докладов, отчетов и т.д.[[9]](#footnote-9)

План карьеры может быть краткосрочным, среднесрочным и долгосрочным.

При планировании карьеры важно учитывать сроки, или стадии пребывания в должности.

План карьеры составляется с учетом того, что оптимальное время нахождения специалиста в должности может находиться в пределах 4-5 лет. За этот срок человек проходит несколько стадий, что иллюстрирует Приложение 1.

По истечении этого срока у человека может снизиться интерес к своему профессиональному развитию, что ведет к снижению трудовой отдачи.

## Самоуправление карьерой.

Немаловажную роль в управлении карьерой играет самоорганизация служащего.

Для успешного развития карьеры важна не только успешная работа органов управления, но и личная инициатива работника. Знание своего интереса, своих способностей и возможностей – исходная позиция в служебной карьере. Ее укрепление требует получения ответов на несколько основополагающих вопросов:

* Как организовать свои ресурсы?
* Как их инвестировать, чтобы они принесли наибольшую организационную прибыль и развивали служебное продвижение?
* Какие механизмы и когда использовать, чтобы обеспечить устойчивое продвижение?

В этих вопросах содержится суть карьерной ориентации.

К сожалению уровень самоуправления карьерой у современных российских государственных служащих оставляет желать лучшего. В подтверждение этого приведу пример исследования карьерных процессов в государственной службе в сентябре-октябре 1996 года[[10]](#footnote-10).

В ходе исследования были опрошены 740 госслужащих в восьми регионах страны и семи федеральных государственных органах. Результаты показали неопределенность в ответах служащих на многие вопросы об их карьере. Так, каждый третий затруднился ответить на вопрос «хотели бы Вы подняться на более высокую должностную ступень?». Столько же не смогли определить, достигли ли они своей цели в карьере. 57% опрошенных не знают мнения своих руководителей о возможности их служебного продвижения. Эти данные указывают на то, что карьерные цели значительной части служащих не определены и, следовательно, их успешность в карьере можно поставить под сомнение. Еще один результат заставляет задуматься: *каждый пятый респондент признает, что служебная карьера его не интересует, то есть карьерной цели они перед собой вообще не ставят*.

Заслуживают интереса ответы на вопрос «чем вы руководствовались, поступая на государственную службу?». Почти 50% отметили желание иметь гарантию постоянной работы, треть – стремление реализовать себя в управлении, 13% – обеспечить перспективы для дальнейшего роста, многие стремятся занять достойное место в обществе , достичь материального благополучия.

Таким образом, можно сделать вывод, что большинство государственных служащих имеют лишь служебную цель. Однако реализовать ее им мешает отсутствие карьерной цели.

Подытоживая опыт различных исследователей можно обозначить шесть принципов постановки карьерной цели.

1. *Привлекательность*. Выбор карьерной цели часто связывается с престижностью. Это условие нужно учитывать, но это положение должно быть привлекательно и в индивидуальном плане. В этом отношении оно должно соответствовать личным интересам, ценностям, представлениям. Такой выбор цели помогает увлечься ею и, следовательно, легче преодолевать трудности «черновой работы» при продвижении к ней.
2. *Реальность.* Наиболее реальны цели профессионального продвижения и развития способностей к исполнению ближайшей в организационной иерархии должности.
3. *Последовательная близость*. Дальность цели рассеивает устремления. Разбивка движения по этапам концентрирует усилия. Последовательная постановка задач приближает конечную цель.
4. *Прогрессивность и последовательность.* Каждая из последующих подцелей должна предполагать наращивание способностей и возможностей. Если цель достигнута рывком, без обеспечения готовности к освоению нового положения, карьерный процесс теряет устойчивость.
5. *Возможность корректировки цели*. В процессе продвижения могут изменяться его мотивы. Двигаться к цели, жестко ориентируясь на исходные материалы, – торможение карьерного процесса.
6. *Возможность оценки результативности.* Цель должна быть формализована и предполагать критерии оценки ее достижения. Соотнесение полученных результатов с поставленной ранее целью – основа оценки эффективности и дальнейшего планирования карьерного движения.

## Стимулирование труда

Важнейшим фактором в управлении любой карьерой (в том числе и государственного служащего) является стимулирование труда.

Под этим термином понимается создание материальных и моральных предпосылок для эффективного и качественного труда работника.

Сами по себе эти факторы не стимулируют трудовой деятельности, однако они создают благоприятную среду для эффективного труда. Их же реализация зависит прежде всего от самого работника, его потребностей и степени их удовлетворения, освоения им мотивационной среды.

### Краткий обзор теорий мотивации[[11]](#footnote-11).

Вопросы мотивации были разносторонне освещены как в отечественной, так и в зарубежной литературе.

Наибольшую популярность завоевали следующие теории мотивации:

* классическая теория Ф. Тейлора;
* теория А. Маслоу;
* теория Ф. Герцберга;
* теория Д. Мак-Клеланда;
* теория человеческих отношений Р. Лайкерта;
* теория обусловливания Б. Скиннера;
* теория предпочтения-ожидания В. Врума;
* модель справедливости Л. Портера и Э. Лоулера.

Классическая теория Тейлора видит мотивацию труда в том, чтобы дать людям заработать больше при большем производстве ими продукции.

Более глубокую теорию мотивации создал А. Маслоу. Согласно его теории высокоэффективный труд работника стимулируется его стремлением к удовлетворению своих потребностей, которые имеют иерархическую структуру и могут быть упорядочены по мере возрастания важности для человека (физиологические – безопасность – социальные – самореализация).

Модель Герцберга заключается в том, что главным стимулом к труду является его содержательность, которая побуждает работника к профессиональному развитию и совершенствованию. Это позволяет в дальнейшем занять более высокую должность, получить дополнительные полномочия и т.п.

Д. Мак-Клеланд в своей теории выделил три потребности: стремление к власти, успеху и причастности.

Теория человеческих отношений Лайкерта основана на трех высших потребностях иерархии Маслоу. Теория говорит о том, что мотивация действует главным образом при удовлетворении потребностей более низкого уровня.

Теория Скиннера основана на том, что человека делает окружение.

Он считает, что любое поведение можно объяснить, если известны стимулы, его породившие.

Теория Врума описывает, каким образом две переменные (предпочтение и ожидание) воздействуют друг на друга, определяя мотивацию. Предпочтение относится к многочисленным результатам, которые работники могут получить в любой деятельности. Среди альтернативных результатов находятся те, которые обещают работнику желаемое. Вторая половина формулы включает ожидание того, что желаемый результат, возникнет независимо от того, как сильны желания работника. Соотношение этих факторов и определяет мотивацию.

Теория Врума получила развитие в теории Портера и Лоулера. Согласно ей поддержание деятельности зависит от удовлетворенности работника, а удовлетворенность определяется тем, насколько близко реально полученное вознаграждение к тому, которое работник считает заслуженным.

### Вопросы мотивации и стимулирования труда в государственной службе.

При использовании той или иной теории необходимо знать, какими мотивами руководствуется тот или иной работник, поступая на службу.

Исследования, проведенные Российской Академией Государственной Службы, показали, что 40-60% опрошенных государственных служащих ориентируются в своей повседневной деятельности на общегосударственные интересы и лишь 4-10% – на личные интересы. При этом, чем больше стаж, тем больше ориентация на общественные интересы. Также опрос показал, что преобладание общественных интересов увеличивается с возрастом служащего[[12]](#footnote-12).

Это позволяет сделать вывод, что для российских госслужащих весьма высокий приоритет в мотивации имеет общественная значимость.

В России только складывается система государственной службы, в том числе и система профессионального развития. Стимулирующим фактором в повышении своего профессионального развития являются, прежде всего, требования Федерального закона «Об основах государственной службы РФ» к гражданам, претендующим на государственную должность. Так, предусматривается высшее профессиональное образование по специальности «Государственное управление» для ведущих и старших государственных должностей.

Стимулирующим фактором является и участие государственного служащего в конкурсе на замещение вакантной должности в соответствии с Положением о проведении конкурса (утверждено Указом Президента РФ от 29 апреля 1996 г. №604).

Важную роль в стимулировании труда является порядок присвоения и сохранения квалификационных разрядов федеральным госслужащим (Положение, утвержденное Президентом РФ от 22 апреля 1996 г.). Также предусмотрена сдача государственного квалификационного экзамена или аттестации при присвоении очередных квалификационных разрядов.

Один из основных стимулов профессионального развития персонала – оплата труда, которая является источником удовлетворения большинства потребностей (по Маслоу). В наших условиях оплата труда – стимул как для повышения эффективности труда, так и для профессионального развития.

Учитывая это, Министерство труда и социального развития РФ планирует принять закон о денежном содержании федеральных государственных служащих.

Резюмируя сказанное можно отметить, что основные стимулирующие факторы, отраженные в нормативно-правовых актах следующие:

* конкурсный набор при приеме на государственную службу;
* конкурсный набор на замещение вакантной государственной должности;
* присвоение федеральным государственным служащим квалификационных разрядов;
* установление надбавок к должностным окладам за квалификационный разряд, а также премий по результатам работы;
* наличие системы образовательных учреждений соответствующего профиля.

Зарубежный опыт стимулирования профессионального развития предлагает систему сопровождения карьеры государственного служащего, начиная с приема на работу до увольнения. Такой подход позволяет работнику видеть перспективу работы, что, в свою очередь, даст уверенность и стремление к повышению своего профессионального уровня.

Другой стимулирующий фактор – система пожизненного найма. Наиболее ярко она представлена в государственной службы Японии. Более подробное освещение этой системы дано в главе 3.3.

Важнейшим фактором профессионального развития персонала являются самые различные формы стимулирования труда, его условия, содержание и оплата. Работник только тогда заинтересован в своем профессиональном развитии, постоянном повышении квалификации, когда видит, что этот труд отвечает его интересам, оплачивается адекватно его усилиям, способствует удовлетворению максимального количества его потребностей.

Необходимо стимулирование не только самого труда, но и факта получения специальности по профилю своей деятельности.

## Правовые основы организации карьеры.

Прохождение государственной службы служащими, их профессиональное и служебно-дожностное продвижение. Регулирующее влияние на него с, одной стороны, нормы права, а с другой – совокупность факторов организационного порядка, направленных на реализацию требований законодательства по государственной службе.

Служебные отношения на государственной службе регулируют различные отраслями права: международное, конституционное, трудовое, административное, финансовое и пр.

Основополагающие идеи в области прав человека изложены во Всеобщей декларации прав человека, утвержденной Генеральной Ассамблеей ООН в декабре 1948г. Среди прочих прав оговорено и следующее. «Каждый человек имеет право равного доступа к государственной службе в своей стране[[13]](#footnote-13). Отталкиваясь от этого документа, Верховный Совет РСФСР утвердил Декларацию прав человека и гражданина (22 ноября 1991 г.). Согласно этой Декларации граждане России имеют «равное право доступа к любым должностям в государственных органах в соответствии со своей профессиональной подготовкой и без какой-либо дискриминации. Требования, предъявляемые к кандидату на должность государственного служащего, обуславливаются только характером должностных обязанностей»[[14]](#footnote-14).

Право граждан на равный доступ к государственной службе не обойдено и в Конституции России. Также Конституция регламентирует право россиян распоряжаться своими способностями к труду: выбирать род деятельности и профессию, получать образование в государственных и муниципальных учебных заведениях[[15]](#footnote-15).

В сфере государственной службы перечисленные правовые положения конкретизируются в принятых законах, указах Президента, постановлениях Правительства РФ. Среди них необходимо выделить: Федеральный закон «Об основах государственной службы РФ» (принят Государственной Думой 05 июля 1995 года); Указы Президента «О реестре государственных служащих» (№33 от 11 января 1995 г.) и «О повышении квалификации и переподготовке федеральных государственных служащих» (от 23 августа 1994 г.).

В свете темы настоящей работы наиболее значимым представляется закон «Об основах государственной службы РФ». В нем, кроме всего прочего, отражен карьерный подход к прохождению государственной службы.

Определяющим при приеме на государственную службу являются способы отбора лиц на государственные должности. В прошлом практиковалась система собеседований с кандидатами и соответствующее назначение на должность по решению руководителя. Закон дает более прогрессивный подход к отбору. В нем регламентируется *конкурсная* система отбора кадров на государственные должности. Это позволяет избежать необъективности в оценке претендентов.

Российское законодательство определяет два вида конкурсов: *конкурсы документов* и *конкурсы на основе испытаний*. Первый тип проводится для замещения вакансий старших должностей, второй – для ведущих, главных, высших должностей.

*Конкурс документов* проводится в рамках государственных органов, в них имеют право участвовать как служащие того учреждения, где проводится конкурс, так и лица со стороны. *Конкурс-испытание* проводится государственной конкурсной комиссией. Он включает в себя прохождение службы на определенной государственной должности в течение определенного срока (для граждан, впервые принятых на государственную службу, а также при переводе из другой специализации – 3-6 месяцев). Испытание позволяет служащему раскрыть свои профессиональные качества, доказать соответствие занимаемой должности.

По российское законодательству испытание завершается квалификационным экзаменом, цель которого – определение профессиональных, деловых, личностных качеств кандидата на должность. Результатом экзамена может быть назначение на должность, принадлежащую к одной из пяти групп государственных должностей государственной службы. В иерархическую структуру должностей входят: младшие, старшие, ведущие, главные. Их конкретные названия определяются по каждому виду службы Реестром государственных должностей федеральных государственных служащих (утвержден Указом Президента РФ от 03 сентября 1995 г. №981). Указанные должности являются для служащих ступенями должностной карьеры.

Кроме того, по результатам государственного квалификационного экзамена государственным служащим присваиваются квалификационные разряды, соответствующие определенным группам должностей. Это определяет прохождение профессионально-квалификационную карьеру.

Порядок присвоения квалификационных разрядов регламентируется соответствующим Положением (утверждено Указом Президента РФ от 22апреля 1996 г. №576). Критериями для разрядов служит: профессиональное образование; стаж государственной службы; стаж и опыт работы по специальности; знание правовых основ деятельности в рамках занимаемой должности. Предусматривается возможность сдачи экзамена по инициативе работника, что является немаловажным фактором в карьерном росте, самореализации, профессионально-квалификационном положении.

Выдвижение служащих на вышестоящие должности, как правило, осуществляется на основе аттестации. Ее порядок и условия проведения устанавливаются федеральными законами субъектов РФ. Кроме того порядок аттестации оговорен в Положении, утвержденном Указом Президента РФ от 09 марта 1996 г. №353. Для проведения аттестации необходимо создание специальной комиссии, в состав которой включаются независимые эксперты, что необходимо для компетентной и объективной оценки претендента.

По результатам аттестации комиссия может выносить на рассмотрение руководителя рекомендации о повышении служащего в должности, присвоении ему очередного квалификационного разряда, о включении в резерв на выдвижение на вышестоящую должность, о материальном поощрении. Однако на данный момент аттестацию нельзя считать средством движения кадров. Данные опросов показывают, что основным способом должностного продвижения пока еще остается единоличное решение руководителя – 60% респондентов. Совпадение реального продвижения с выводами аттестации отмечают лишь 14% служащих[[16]](#footnote-16).

Для подготовки государственных служащих Государственным комитетом РФ по высшему образованию в 1994 г. была введена специальность 061000 «Государственное и муниципальное управление» с присвоением квалификации – менеджер. Профессиональная деятельность специалистов этого профиля осуществляется в системе органов представительной, судебной, исполнительной властей, в иных государственных органах. Подготовка таких специалистов началась только в последние годы. Обучение проводится в таких учебных заведениях, как Российская академия государственной службы при Президенте РФ, Академия народного хозяйства при Правительстве РФ, Финансовая Академия при Правительстве РФ и некоторые другие. Введен государственный заказ на переподготовку и повышение квалификации служащих. Общие цели и задачи решения данной проблемы определены в Федеральном законе «О высшем и послевузовском профессиональном образовании», принятом Государственной Думой 19 июля 1996 г., а применительно к государственной службе – в Указе Президента РФ от 23 августа 1994 года. «О повышении квалификации государственных служащих»» постановлении Правительства РФ №1047 «Об организации переподготовки и повышении квалификации государственных служащих органов государственной власти».

# ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ.

Рассматривая вопрос об управлении карьерой государственных служащих нельзя обойти вниманием опыт зарубежных стран[[17]](#footnote-17).

## Соединенные Штаты Америки.

Начало современно гражданской службе на уровне федерации было положено в 1883 г. Законом о гражданской службе. Этим актом упразднялась практиковавшаяся ранее система «добычи», в соответствии с которой президент, победивший на выборах, мог полностью сменить всех должностных лиц. Закон ввел в действие систему заслуг и конкурсные экзамены для набора на службу и назначения на подавляющее число должностей.

В 1978 г. был введен Закон о реформе гражданской службы. В соответствии с ним были созданы: Управление по работе с персоналом, Управление особого советника,. Совет по охране системы заслуг. Кроме того было предусмотрено ежегодное проведение оценки работы служащих, была создана Служба высших руководителей.

В США существует детальная классификация работ и должностей в зависимости от относительной сложности обязанностей и ответственности, к которой тесно привязаны ставки оплаты труда.

Служащие, попадающие под юрисдикцию Управления по руководству персоналом, разбиты на 18 разрядов. Их жалование сравнимо с оплатой соответствующего труда в частном секторе. Для СВР установлен особый порядок отбора, поощрения, продвижения, увольнения и пенсионного обеспечения.

Набор служащих осуществляется управлением по руководству персоналом. Управление проводит экзамены по установленным программам. Совет по пересмотру квалификации Управления экзаменует старших руководителей. *Для занятия должности боле высокого разряда служащему также необходимо выдержать экзамен.*

Управление отвечает за организацию обучения и повышения квалификации служащих. Оно разрабатывает методики ежегодных оценок работы служащих и контролирует их проведение департаментами и ведомствами. В 1988 году почти 97% всех федеральных служащих прошли оценку своих профессиональны способностей. Она проводится руководителями учреждений и их особыми советами по проверке исполнения. От ее итогов зависит судьба карьеры служащего и размер оплаты его труда.

В Законе о Службе высших руководителей определены два типа должностей: карьерные и общие. На карьерные должности могут назначаться лишь кадровые чиновники, что должно обеспечить стабильность госаппарата и «гарантировать его беспристрастность и доверие народа к правительству». Каждому министерству дается квота на карьерные должности.

На общие должности могут назначаться представители других профессиональных групп.

Одна из важнейших особенностей СВР – ее гибкий характер. Пройдя квалификационные процедуры отбора и победив в конкурентной борьбе, государственный служащий получает возможность занимать различные должности внутри СВР, независимо от его первоначальной позиции, вследствие чего эта система не имеет должностных границ.

В 1989 г. был принят закон, согласно которому все карьерные чиновники обязаны проходить аттестацию. По этому поводу в справочнике для членов СВР сказано: «Аттестация имеет своей целью повысить результативность деятельности карьерных членов СВР, в том числе посредством поощрения их творческого развития и с целью оказания помощи тем руководителям, которые испытывают определенные трудности, но обладают потенциалом для достижения хороших результатов».

## Франция.

В организации государственной службы Франции сочетаются система найма («открытая государственная служба») и система карьеры («закрытая государственная служба»). В соответствии с этим служащие делятся на две группы:

1. служащие, не являющиеся чиновниками, работающие в государственных учреждениях по найму.
2. служащие-чиновники, постоянно работающие в системе государственной службы, составляющие ее костяк.

Чиновником является лицо, назначенное на постоянную должность, включенное в определенный корпус госслужащих и получившее определенный разряд в иерархии административных органов, служб, учреждений государства.

Корпус объединяет чиновников, выполняющих одинаковую работу (учителя, инспекторы казначейства, гражданские администраторы и пр.). Войдя в корпус, чиновник может оставаться в нем всю профессиональную жизнь.

Каждому чиновнику присваивается ранг. Ранг – это звание, дающее обладателю право занимать определенные должности. Каждый корпус состоит из многих рангов, которые, в свою очередь, делятся на ступени. Несмотря на взаимозависимость рангов и должностей, полное совпадение между ними необязательно. Карьера чиновника обычно проходит внутри корпуса путем повышения в ступени, ранге или должности. Получение ранга определяется результатами конкурсных экзаменов и прохождением повышения квалификации. Повышение в ранге зависит от выслуги лет и аттестации. Аттестация является также условием повышения к должности. Для перевода в более высокую категорию необходимо либо решение руководства, либо прохождение конкурса. Конкурс обычно необходим и для перевода в другой корпус.

Забота о карьере государственных служащих во Франции начинается уже на этапе обучения. В систему обучения входит ряд специальных учебных заведений.

Важнейшее из них – Национальная Школа Администрации (ЭНА) – готовит государственных служащих высшей категории Окончание ЭНА открывает путь к самым высоким административным должностям. Учебный процесс продолжается более двух лет и рассчитан на активные методы обучения (работа с документами, семинары, контакты со специалистами и др.). Обучение платное. Изучаются дисциплины по следующим направлениям: юриспруденция, административное право,. бюджет и налоги, экономика, государственное управление, иностранные языки. Выпускникам школы предоставляются места в администрации с учетом результатов учебы.

## Япония.

По численности государственных служащих Япония значительно уступает странам западной Европы и США, что связано с относительно небольшими размерами государственного сектора в стране.

Японская государственная служба в зависимости от характера работы делится на две основные группы: «обычная служба» – основная масса чиновников; и «особая служба» – немногочисленный самый верхний слой чиновников государственного аппарата.

Назначение на государственную службу производится на основе вступительных экзаменов, которые проводятся по принципу «открытых дверей» с сообщением о времени и месте их проведения в средствах массовой информации. Подобная система была введена в Японии еще в конце XIX века и действует до настоящего времени практически без изменений.

Через конкурсные экзамены проходит и повышение в должности. Японские законы формально дают каждому лицу, поступившему на административную службу, равное право на повышение в должности. Совет по делам персонала (контролирующий орган при кабинете министров) ежегодно летом проводит конкурсные экзамены на повышение в должности работников «обычной службы», в которых могут участвовать любые лица, находящиеся на нижестоящих постах. Однако существует ряд ограничительных условий, предъявляемых к претендентам на руководящие посты. Главным условием является *образовательный ценз*. Существующие порядки исключают возможность назначения на посты начальников отделов, департаментов лиц, не имеющих высшего образования. Кроме того успешная сдача экзаменов не означает автоматического назначения на должность. Как правило требуется как минимум полугодичный испытательный срок, по истечении которого при положительных результатах и происходит назначение.

Служебное положение чиновников определяется должностями, которые они занимают в соответствии со своими рангами, стажем работы и прочими обстоятельствами. От должности, определяющей объем полномочий, зависят размеры жалования, жестко регламентированные специальной шкалой. В соответствии с ней, все чиновники подразделяются на восемь рангов. Каждый ранг, в свою очередь делится на 15 разрядов. Ранг зависит от должности, занимаемой в государственном аппарате, а разряд от стажа работы, образования, служебных характеристик.

На государственной службе Японии действует специфическая система «пожизненного найма» (что характерно и для большинства учреждений и предприятий страны). Эта система предполагает длительную (вплоть до ухода на пенсию) службу работающего по найму в одной организации. Его должность и размер жалования напрямую зависит от продолжительности непрерывного стажа. Данная система предполагает практическое *отсутствие межведомственных перемещений чиновников и частые* (каждые 2-3 года) *перемещения внутри ведомства*, что можно считать основными отличительными чертами японской государственной службы.

Специфической особенностью является «культ» образования. Высшее образование дает чиновникам ряд преимуществ. К примеру, если лица со средним или средним техническим образованием зачисляются при поступлении на службу во 2-ой разряд 8-го ранга, то выпускники университета сразу получают 1-й разряд 7-го ранга. В дальнейшем выпускники университетов также получают ряд привилегий и льгот при служебном повышении в рангах и разрядах. Немаловажным является «ранг» университета.

# ИСТОРИЯ ВОПРОСА.

Изучая государственную службу Российской Федерации необходимо осветить исторический вопрос[[18]](#footnote-18).

Россия позже других стран приступила к формированию системы государственной службы.

На протяжении XVI – XVII вв. сложился особый тип государственности – «служилое государство», что было обусловлено слиянием государства и общества. Это «служилое государство» определяло статус социальных слоев и групп в общественной иерархии, официально закрепляло за ними соответствующие служебные обязанности в государственных интересах. Таким образом, в силу специфики формирования российского государства и самодержавно-монархической формы правления государственная служба приобрела вид повинности. В условиях петровской абсолютной монархии такой характер государственной службы был доведен до максимума. Именно при Петре I был разработан знаменитый Указ «Табель о рангах» (4 февраля 1722 г.). В "Табель были включены 94 наименования гражданских и воинских должностей, отнесенных к 14 классам. Каждый чиновник должен был пройти определенные ступени бюрократической лестницы, если удовлетворяло качество его службы. Право на дворянство давал 14 чин. Были сохранены и старые должности, включенные в структуру новых классов. Оплата труда чиновников стала после введения "Табеля о рангах" только денежной.

"Табель" постоянно претерпевал изменения. С 1809 г., например, для перехода в 8 класс необходимо было сдавать экзамен. Классные чины были постепенно отделены от занимаемых чиновниками должностей. В XIX в. попасть на вершину чиновничьей иерархии стало намного сложнее, чем при Петре: срок службы в каждом классе увеличился.

Среди других документов XVIII в., регламентирующих карьерные процессы в российской государственной службе, необходимо отметить: «Генеральный Регламент, или Устав» (1720 г.), «О присяге на верность службе" (1719 г.), "О существенных обязанностях всех чиновников и в особенности прокуроров, при исправлении должностей своих в Присутственных местах" (1765 г.), "Об исполнительной дисциплине служащих государственных учреждений" (1724 г.), "Об учреждении при ряде корпусов и Московском университете классов Российской юриспруденции и о приготовлении детей из разночинцев и приказного чина для определения в Присутственные места в копиисты" (1763 г.). Резюмируя содержание этих и ряда других документов того периода, можно отметить, что главной целью правительства было кадровое обеспечение административных органов. Кадровая политика была направлена на комплектование аппарата служащими, знания и деловые качества которых позволяли квалифицированно решать задачи государственного управления.

В связи с исключительно высокой ролью государства и подчинением ему всех основных структурных звеньев общественной организации в России не получила широкого распространения система найма государственных служащих, свойственная частному сектору. Напротив, в России утвердилась система закрытой государственной службы или система карьеры. Для нее была характерно формирование стабильного корпуса государственных служащих, посвящавших свою активную жизнь службе в административно-политических органах на профессиональной основе и занимавших особое положение в обществе.

При этой системе служащие, получившие необходимое образование, осуществляли карьеру, наращивая свой профессиональный потенциал и поднимаясь по иерархической лестнице чинов и должностей посредством продвижения по службе. С поступлением на службу чиновник связывал себя с государством определенными обязательствами и оставался в рамках установленных правил. Назначение на должность осуществлялось с учетом образования, квалификации, предшествующей карьеры, а служебный рост зависел главным образом от оценки, дававшейся качествам служащих руководящими органами и должностными лицами, и от ряда других обстоятельств. Подобная закрытая система имела тенденцию к отделению государственной службы от общества и возвышению корпуса государственных служащих над обществом.

Заслуживает особого внимания история вопроса правового регулирования карьеры государственных служащих в России.

Наряду с «Табелем о рангах» в нормативно-правовую базу, регулирующую карьерную стратегию и тактику правительства , входили Основные Законы Российской Империи, петровский «Генеральный Регламент, или Устав» (1720 г.), «Устав о службе гражданской» (1832 г.), «Положение о порядке производства в чины по гражданской службе» (1834 г.) и множество других нормативных актов Государственного совета, комитета министров, Сената.

В комплексе основополагающих юридических документов о государственной службе значительную роль играл «Общая роспись начальствующих и всех должностных лиц Российской Империи» (1835 г.). Этот документ стал усовершенствованием «Табеля о рангах», в котором имелось значительное смешение распределенных по классам должностей и чинов.

Важным звеном опыта организации карьеры служащих является и деятельность органов управления государственной службой.

С 1846 г. руководство чиновниками гражданской службы было сосредоточено в администрации государя, как субъекта верховной власти (до этого с петровских времен этими проблемами занимались последовательно: Разрядный стол, Геральдмейстерская контора, Департамент герольдии). Инструментом осуществления этого руководства ста Инспекторский департамент Первого отделения Собственной е.и.в. канцелярии, который, фактически выполнял функции всероссийского управления кадров государственной гражданской службы. Департамент ведал вопросами приема на службу, назначения на должности, замещения вакантных мест. Кроме того, осуществлялся надзор за соблюдением правил прохождения роста. Таким образом, карьера чиновников постоянно находилась в поле зрения Инспекторского департамента.

Во второй половине XIX в. в царствование Александра II в состав органов, контролирующих прохождение службы, вошли министерства и губернские правления, получившие право подбора и расстановки чиновников, соответственно средних и низших классов. В министерствах функции отделов кадров выполняли *департаменты общих дел;* в губернских администрациях *– общие присутствия.* Основным документальным источником для учета изменений карьеры чиновника и воздействия на нее являлись послужные списки, высылавшиеся административными учреждениями в вышестоящие органы один раз в год (в Инспекторский департамент, а с 1894 г. в «Комитет о службе чинов гражданского ведомства» Собственной е.и.в. канцелярии).

Эти кадровые структуры оказывали регламентирующее влияние на развитие карьеры служащих, включая все ее основные этапы: поступление на службу, ее прохождение с повышением в чинах и должностях, прекращение государственной деятельности в форме отставки.

Прием на государственную службу определялся правилами, согласно которым претенденты должны были соответствовать целому ряду требований в области образовательной подготовки, практического опыта, сословного происхождения, политической «лояльности» и «добронравия». В зависимости от образовательного уровня, профиля ведомства и других факторов порядок приема на службу мог включать в себя либо испытательный срок, либо сдачу квалификационного экзамена, или определенный подготовительный период для ознакомления с должностью.

Необходимо заострить внимание на механизме производства в чины и назначения на должности. Уже в указах Петра I были определены квалификации требования, в соответствии с которыми чиновники могли рассчитывать на служебное продвижение. Среди них: образовательный уровень, прохождение службы от низших ее ступеней к более высоким и накопление управленческих знаний и умений, стаж работы на административных должностях, успешное исполнение обязанностей на предшествующих должностях и пр.

В послепетровские времена правила производства в чины и назначения на должности совершенствовались и получили более или менее окончательное оформление в «Положении о порядке производства в чины по гражданской службе» (1834 г.), а затем в Уставе о гражданской службе. Эти документы устанавливали два вида оснований для повышения по службе: «усердное и похвальное отправление службы»; и особые отличия в делах для пользы государства, свидетельствовавшие «об особенных трудах и достоинствах чиновника».

Служебная карьера первого типа заключалась в приобретении права на присвоение нового чина за выслугу лет. Особенность же в производстве в чины за «отличия» состояла в сокращении срока службы в рамках соответствующих классах.

Карьерные процессы той эпохи были достаточно динамичны. Для них было характерно сочетание первого и второго типа карьеры, горизонтального и вертикального продвижения.

К основным факторам, влиявшим на развитие карьеры в дореволюционной России можно отнести следующие: сословное происхождение, образовательный уровень, опыт административно-управленческой деятельности.

На успешность карьеры в немалой степени влияла близость к начальствующим должностным лицам, особенно к царствующему дому.

Среди важнейших факторов, оказывавших влияние на служебную карьеру нужно отметить степень соответствия деловых качеств тому типу чиновника, который в наибольшей мере отвечал требованиям самодержавной власти.

В служебном продвижении служащих заметно проявилась тесная связь и взаимозависимость чина и должности. С одной стороны, назначение чиновника на должность на должность ставила вопрос о повышении новому должностному чину классного чина. С другой стороны, чин выражал собой как бы статус служащих в чиновничьей иерархии и служил основанием для того, чтобы стать кандидатом на повышение в должности.

Однако, несмотря на жесткую регламентацию элементов государственной службы, зачастую карьера сопровождалась взяточничеством, волокитством, формализмом, служебными подлогами.

Советская власть также не мало внимания уделяла вопросам государственной службы. Существовало большое количество постановлений и положений о требованиях к отдельным категориям служащих, о классных чинах, о порядке аттестации, об укреплении государственной дисциплины. Позднее эти документы слились в единое трудовое законодательство. Периодически издавались тарифно-квалификационные справочники для работников народного хозяйства. Министерства и ведомства готовили типовые или примерные должностные инструкции.

Особого внимания заслуживает "Единая номенклатура должностей служащих", утвержденную постановлением Госкомитета Совета Министров СССР по вопросам труда и заработной платы 9 сентября 1967 г. В этом "табеле о рангах" был закреплен перечень должностей служащих, занятых в отраслях народного хозяйства и государственного управления. С учетом характера труда их разделили на три крупных группы – руководители, специалисты и технические исполнители, которые были исходными при составлении штатных расписаний учреждений.

# ИССЛЕДОВАНИЕ.

Проанализировав источники, посвященные карьере и ее проблемам, использованные в написании этой работы, можно сделать следующие выводы: с одной стороны, вопросу карьеры уделяется большое внимание. В литературе освещаются вопросы заинтересованности кадровой службы государственного органа и самих государственных служащих в управлении карьерой государственных служащих, подробно рассматривается процесс организации карьеры. Однако вся информация посвящена теоретическому аспекту рассмотрения этой темы. Выстраивается идеальная система организации карьеры, некое пособие для тех, кто заинтересован в грамотном подходе к этому важному, для большинства людей, вопросу. Эти сведения необходимы и дают возможность изучить теоретическую основу вопроса. С другой стороны практически нет источников, несущих в себе информацию о прохождении карьерных процессов в сфере государственной службы на данный момент. Только из данных социальных опросов, из сборников статистических данных, а так же из СМИ можно узнать о том, какими возможностями для развития карьеры обладают государственные служащие на данный момент, с какими проблемами они сталкиваются, а так же с какими проблемами сталкивается кадровая служба государственного органа.

Исходя из данных социологических опросов можно сказать, что основными проблемами кадровой службы государственного органа являются невозможность обеспечить потребность государственного органа в высококвалифицированных кадрах в нужном количестве и в нужном месте, невозможность обеспечить относительно стабильный состав персонала, способного аккумулировать знания, опыт и корпоративную культуру государственной службы[[19]](#footnote-19). Это происходит в первую очередь потому, что кадровая служба не в состоянии создать такие условия работы, при которых у служащих не возникало бы потребности искать другое место работы, не говоря уже о том, что необходимо создавать как можно больше эффективных стимулов для трудовой отдачи персонала, самыми сильными из которых являются возможность самореализации, достижение более высокого должностного статуса в иерархии государственных должностей, возможность получения более высокой оплаты труда, получение более содержательной и адекватной профессиональным интересам и склонностям работы.

На первый взгляд кажется, что виновато в этом государство, однако, как показало нижеприведенное исследование, выяснилось, что многие государственные служащие и сами, по разным причинам, не дают успешно развиться своей карьере.

Изначально цель моего исследования заключалась в том, чтобы проанализировать уже сложившиеся карьеры государственных служащих, выяснить, каким образом собираются организовывать свою карьеру будущие государственные служащие и выявить общие тенденции успешного развития карьеры, но уже в первых анкетных данных, которые я получила, проявились некоторые причины, блокирующие развитие карьеры. В связи с этим было проведено исследование, цель которого - выявить и рассмотреть некоторые основные, на мой взгляд, проблемы, с которыми сталкиваются и государственные органы и сами государственные служащие при организации карьеры. Средством сбора информации послужило анкетирование студентов СЗАГС. Бланк анкеты приведен в Приложении 2.

В своем исследовании я рассматривала вопрос организации карьеры с двух точек зрения:

1. с точки зрения понимания человеком вопроса организации карьеры. В работе приведены данные социологического опроса, проведенного среди потенциальных и реальных государственных служащих(студентов СЗАГС).
2. с точки зрения анализа карьер государственных служащих, добивающихся успеха в своей деятельности.

В первую очередь хочется затронуть вопрос об отношении потенциальных и реальных государственных служащих (студентов СЗАГС) к государственной службе. Ответы разделились на 2 части и в каждой части ответы были практически одинаковы:

**1. Студенты, не работающие в сфере государственной службы и не имеющие практики работы на государственной службе.**

Приведу результаты ответов на вопросы анкеты.

*Хотите ли Вы поступить на государственную службу и почему?*

Из числа опрошенных(20 человек) 17 человек ответили, что хотели бы поступить на государственную службу если бы не следующие причины:

* система государственной службы коррумпирована (13 человек )
* маленькая заработная плата (единогласно );
* страх сокращения при выборах (16 человек ).

*Может ли государственная служба стать для Вас стартовой площадкой для будущего развития?*

Государственная служба рассматривается *исключительно* как стартовая площадка для дальнейшего роста.

*Какую должность хотели бы вы занять при поступлении на государственную службу?*

Большинство ответили очень расплывчато (ответы были примерно следующего содержания: - «где-нибудь в отделе кадров», «работа с персоналом», «заниматься финансовым планированием», «работать с документами» и т.д.). Четко названные должности не упоминаются.

*Ваш карьерный план на ближайшие 5 лет.*

7 человек после окончания СЗАГС, хотят получить второе образование или закончить аспирантуру, далее *четкого плана развития карьеры нет*, но есть вера в то, что найдут хорошую работу.

3 человека уже знают, что по окончании СЗАГС будут работать менеджерами в отделе кадров в крупных торговых компаниях.

*Какой тип карьеры Вам наиболее интересен - должностной или профессиональный?*

Все опрошенные заинтересованы исключительно в должностной карьере.

*Согласны ли Вы начать свою карьеру с низших должностей? Если нет, скажите, хватит ли вашей квалификации для занятия высокой должности?*

Лишь незначительное количество опрошенных высказало готовность начать свою карьеру в органах государственной службы с самых низших должностей.

В процессе обсуждения студенты так же сказали, что их не устраивает непрестижность работы на низших должностях.

Проанализировав данные опроса этой группы, я сделала следующие выводы:

* будущие специалисты имеют ложные представления о системе государственной службы. Больше половины опрошенных убеждены в невозможности организации своей карьеры в этой области по причине коррумпированности системы государственной службы. Безусловно коррупция существовала и существует, но нельзя .обвинять всю систему в полной коррумпированности;
* многие студенты не могут адекватно оценить свои способности на данный момент, считая, что основательной теоретической подготовки хватит для того, что бы начать работу не с низших должностей.
* люди, заинтересованные в должностном продвижении не могут сформулировать название должности, которую они хотели бы занять;
* ни один человек не имеет четкого карьерного плана, только размытые представления о том, что будут делать в самое ближайшее время.

Что же касается мнения о низкой престижности работы в органах государственной службы, то, на мой взгляд, причиной этого является недостаточное освещение работы органов государственной службы в СМИ, отсутствие имиджевой рекламы, создания образа государственного служащего.

**2. Студенты, являющиеся государственными служащими или проходящие практику на государственной службе.**

Совершенно другого рода ответы дали люди, имеющие опыт работы в органах государственной службы.

Во-первых многие служащие достаточно успешно продвигаются по служебной лестнице. У каждого есть четкие представления о том, чего он хочет добиться в этой сфере и что ему для этого делать.

Чтобы составить представление об ответах респондентов приведу типичный пример карьеры, встречающийся в подавляющем большинстве ответов с небольшими отличиями.

* 18 лет – поступление на службу в министерство жилищно-коммунального хозяйства Ленинградской области в должности секретарь-референт.
* 20 лет – переход на должность референт-помощник (в результате аттестации);
* 23 года – ведущий специалист по взаимодействию с органами местного самоуправления при губернаторе Ленинградской области.
* после окончания СЗАГС – полная уверенность в повышении в должности и, как следствие, в заработной плате.
* цель на ближайшее время – получить опыт управленческой работы; после следующего повышения – переход на работу в Совет Европы.

Большинство опрошенных госслужащих считают свою нынешнюю работу лишь стартовой площадкой. Причиной этого называется *низкая заработная плата*.

Еще один результат – большинство опрошенных ставит своей целью развитие сначала должностной, а затем профессиональной карьеры, объясняя это тем, что квалификация приходит с опытом.

Данной группе опрашиваемых было предложено оценить ответы первой группы. Оценки оказались достаточно скептическими:

* группа высказала несогласие по поводу полной коррумпированности органов государственной службы и посчитала ее даже обидной для себя;
* было отмечено, что старт с достаточно высокой должности, как правило, не способствует удачному развитию карьеры. Причиной этого является недостаток опыта применения знаний. Успешная работа в государственной службе возможна лишь при постепенном повышении по службе;
* для развития служебной карьеры необходимы карьерный план и самоопределение. Т.к. в органах государственной службы уделяется мало внимания обсуждению с сотрудником его перспектив , всю ответственность за свое развитие служащий должен взять на себя и как можно четче определить свои карьерные цели и свой карьерный план.

В ходе обсуждения ответов студенты поделились своими мнениями о проблемах, с которыми они сталкиваются на службе, об отсутствии стимула для развития карьеры в органах государственной службы и как следствие тому – слабый приток новых специалистов на государственную службу и постоянная утечка кадров. Проблема в том, что молодые специалисты, исходя зачастую из ошибочных мнений, в которых есть лишь доля истины, ищут более высокооплачиваемую и, на их взгляд, более престижную и перспективную работу, например в коммерческих структурах. Вследствие этого в органы государственной службы иногда попадают работники, не способные к государственной службе, не обладающие такими качествами, как инициативность, умение принимать решения, принимающие пассивное участие в развитии своей карьеры. Следствием этого становится нарушение в движении кадров внутри организации, блокируется приток молодых специалистов, т.к. должности, на которые их могли бы принять, заняты.

На мой взгляд, при приеме на государственную службу необходимо уделять большое внимание не только оценке профессиональных навыков, но и выяснению причин выбора работы в сфере государственной службы, серьезности намерений будущего служащего работать в органах государственной службы; интересоваться, какую должность он хотел бы занять. Если претендент дает расплывчатые ответы, не четко представляет свои карьерные цели и будущую работу, это говорит о недостаточной определенности в выборе работы, возможно о недостаточной квалифицированности работника или просто о нерешительности, о боязни рассказать о желании занять ту или иную должность, очевидно что у такого человека присутствует уверенность в том, что органы государственной службы коррумпированы.

В органы государственной службы, с моей точки зрения, должны отбираться только лучшие специалисты, подходящие для этой работы. Им необходимо предоставить все возможности для должностного и профессионального развития. Квалифицированные служащие не должны бояться увольнений, должны быть уверены, что при успешном выполнении обязанностей, при постоянном совершенствовании навыков работы добьются исполнения карьерных целей. России, на мой взгляд было бы полезно перенять опыт некоторых зарубежных стран (например опыт Японии – см. гл.3.3).

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ.**

В заключении хотелось бы привести ряд выводов, сделанных в процессе работы, а также возможные направления решения возникающих в управлении карьерой государственных служащих проблем.

1. На протяжении последнего десятилетия в России формируется четкая система государственной службы. Появляются новые нормативные акты, регламентирующие различные сферы деятельности государственного аппарата. Не остаются в стороне и карьерные процессы.
2. В России создана система, позволяющая как государственным органам, так и самому госслужащему составить план развития карьеры, учесть возможные перспективы, наметить пути для достижения поставленных целей. Эта система в включает в себя нормативно-правовую базу, образовательные учреждения и т.д.
3. Однако, обнаруживается и ряд недостатков. Главный – расхождение теоретических основ планирования карьеры с реальностью. Слабо развита система стимулирования труда государственных служащих (особенно это касается нижнего звена). Государство не может обеспечить престиж государственной службы, не достаточно полно освещает ее перспективы. Следствием этого является отток профессионалов из органов государственной службы и крайне малый приток новых сил. В результате – наблюдается снижение профессионального уровня работников государственного аппарата.
4. Необходимо, чтобы оговоренная в нормативно-правовых актах система управления карьерой, претворялась в жизнь на местах. Особенно это должно коснутся процедуры отбора кадров. Крайне важно, чтобы в систему государственной службы попадали люди, заинтересованные в продвижении по службе, в развитии собственной карьеры.
5. К сожалению, зачастую наблюдаются случаи коррупции в органах государственной службы, использование служебного положения в личных интересах, что также мешает служебному продвижению по-настоящему достойных претендентов на те или иные должности.
6. И, наконец, главный на мой взгляд вывод:

*Служебная карьера – движущая сила аппарата государственной службы. И для того, чтобы этот аппарат работал, каждый должен занять в нем четкое место, определить направление своего движения, обозначить точки взаимодействия с системой. Ответственность за это лежит как на государственных органах в целом, так и на каждом служащем в частности.*

# ПРИЛОЖЕНИЯ

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Адаптация

Прирост трудовой отдачи

Стадия «нулевого» прироста

Трудовая отдача

Адаптация

Стагнация

Деградация

Время

Рис. 1. Стадии пребывания в должности

4-5 лет

## Приложение 2

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1. Пол | 2. Возраст | | 3. Курс |
| 3. Должность на настоящее время | |  | |
| 4. Ваш карьерный план на ближайшие 5 лет. | |  | |
| 5. Какой тип карьеры Вам наиболее интересен – должностной или профессиональный? | |  | |
| 6. Хотите ли Вы поступить на государственную службу? Почему? | |  | |
| 7. Может ли государственная служба стать для Вас стартовой площадкой? Почему? | |  | |
| 8. Согласны ли Вы начать свою карьеру с низших должностей? Если нет, скажите, хватит ли вашей квалификации для занятия высокой должности? | |  | |

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.**

Служебная карьера//Коллектив авторов. М.: «РАГС-ЭКОНОМИКА», 1998 г.

Государственная служба: теория и организация//Кол. авторов – М.: изд-во РАГС, 1998.

Управление персоналом: учебно-методическое пособие. – СПб.: СЗАГС, 1996 г.

Иванцевич Дж, Лобанов А. Человеческие ресурсы управления. – М.: «Дело»,1993.

Климов Е.А. Психология профессионала. – М.,1996.

Всеобщая декларация прав человека. М., 1993.

Декларация прав и свобод человека и гражданина. М., 1993.

Конституция РФ. М., 1995.

Федеральный закон «Об основах Государственной службы РФ

Государственное управление и государственная служба за рубежом// Курс лекций. М.: Изд. СЗАГС, 1998

В. Чиркин Конституционное право зарубежных стран. М.: «ЮРИСТ», 1997.

Ю. Тихомиров Курс административного права и процесса. М.: 1998 г.

Шекшня С.В. Планирование персонала и прием на работу. М: 1997 г.

Баглай М.В. Конституционное право Российской Федерации. М.: «НОРМА», 1998

1. Управление Персоналом. №№ 4.98, 6.98, 8.98, 12.98, 1.99, 3.99
2. Проблемы теории и практики управления №6.96
3. ЭКО №1.96
4. Кадры №6.98
5. Сборник Власть и управление №3.97
6. Государство и право №№ 2.98, 10.98
7. Вопросы экономики №1.99//Мильнер Б. Уроки бюрократической системы управления».

1. Служебная карьера//Коллектив авторов. М.: «ЭКОНОМИКА», 1998 г., сс. 54-55 [↑](#footnote-ref-1)
2. Служебная карьера//Коллектив авторов. М.: «ЭКОНОМИКА», 1998 г., сс. 17-18 [↑](#footnote-ref-2)
3. Служебная карьера//Коллектив авторов. М.: «ЭКОНОМИКА», 1998 г., сс. 55-56 [↑](#footnote-ref-3)
4. Служебная карьера//Коллектив авторов. М.: «ЭКОНОМИКА», 1998 г., сс. 56-57 [↑](#footnote-ref-4)
5. Служебная карьера//Коллектив авторов. М.: «ЭКОНОМИКА», 1998 г., сс.21-23 [↑](#footnote-ref-5)
6. Иванцевич Дж., Лобанов А. Человеческие ресурсы управления. – М.: «Дело»,1993. сс. 224-227 [↑](#footnote-ref-6)
7. Климов Е.А. Психология профессионала. – М.,1996 [↑](#footnote-ref-7)
8. Служебная карьера//Коллектив авторов. М.: «ЭКОНОМИКА», 1998 г., сс. 264-265 [↑](#footnote-ref-8)
9. Кол. авторов. Государственная служба: теория и организация. – М.: изд-во РАГС, 1998, сс. 553-554. [↑](#footnote-ref-9)
10. Под ред. Е.В. Охотского. Служебная карьера. – М.: «Экономика», 1998, сс. 201-202 [↑](#footnote-ref-10)
11. Служебная карьера//Коллектив авторов. М.: «ЭКОНОМИКА», 1998 г., сс. 235-247 [↑](#footnote-ref-11)
12. Служебная карьера//Коллектив авторов. М.: «ЭКОНОМИКА», 1998 г., сс. 247-248. [↑](#footnote-ref-12)
13. Всеобщая декларация прав человека. М., 1993. С.11 [↑](#footnote-ref-13)
14. Декларация прав и свобод человека и гражданина. М., 1993. С. 22-23 [↑](#footnote-ref-14)
15. Конституция РФ. М., 1995. Ст. 32, п. 1, 2, 4, 5. [↑](#footnote-ref-15)
16. Служебная карьера//Коллектив авторов. М.: «ЭКОНОМИКА», 1998 г., с. 189. [↑](#footnote-ref-16)
17. Государственное управление и государственная служба за рубежом// Курс лекций. М.: Изд. СЗАГС, 1998

    В. Чиркин Конституционное право зарубежных стран. М.: «ЮРИСТ», 1997. [↑](#footnote-ref-17)
18. Ю. Тихомиров Курс административного права и процесса. М.:1998

    Служебная карьера//Коллектив авторов. М.: «ЭКОНОМИКА», 1998. [↑](#footnote-ref-18)
19. Служебная карьера//Коллектив авторов. М.: «ЭКОНОМИКА», 1998, сс.158-159. [↑](#footnote-ref-19)