

---

**УДК 316.477:323.331**

**ББК 60.53**

**П 58**

**А.В. Попов,**

*доктор социологических наук, профессор, зав. кафедрой теоретической и прикладной регионалистики Института по переподготовке и повышению квалификации преподавателей гуманитарных и социальных наук Южного федерального университета, тел. (863) 264-19-12*

**Е.В. Дахно,**

*аспирант кафедры социологии, политологии и права Института по переподготовке и повышению квалификации преподавателей гуманитарных и социальных наук Южного федерального университета*

**Л.И. Щербакова,**

*доктор социологических наук, профессор, заведующая кафедрой социологии и психологии Южно-Российского государственного технического университета (НПИ)*

## **Особенности управления развитием карьеры государственных служащих**

**(Рецензирована)**

**Аннотация.** Определяется роль управления развитием карьеры как механизма развития системы государственной службы в России, выделяются этапы управления карьерой государственного служащего и факторы, воздействующие на карьерное развитие.

**Ключевые слова:** система управления карьерой, развитие карьеры, карьерное продвижение, карьерная мобильность, государственные служащие.

**A.V. Popov,**

*Doctor of Sociology, Professor, Head of Department of Theoretical and Applied Regionalistics, Institute for Retraining and Professional Development of Teachers of the Humanities and Social Sciences, Southern Federal University, ph.: (863) 264-19-12*

**E.V. Dakhno,**

*Post-graduate student of Sociology, Political Science and Law, Institute for Retraining and Professional Development of Teachers of the Humanities and Social Sciences, Southern Federal University*

**L.I. Tsherbakova,**

*Doctor of Sociology, Professor, Head of Sociology and Psychology Department, Russian Southern State Technical University (NPI)*

## **Features of career management of public employees**

**Abstract.** The paper defines the role of career management as a mechanism for the development of the public service in Russia. The authors distinguish stages of career management of a public employee and the factors that affect the career development.

**Keywords:** career management system, career development, career advancement, career mobility, public employees.

Сложность развития карьеры обусловлена ее многофакторностью, прежде всего связанной как с особенностями личности работника, делающего карьеру, так и среды, в которой развивается карьера, а так же особенностями развития общества, в котором действуют человек и среда. Для полного изучения понимания и овладения механизмами воздействия на характер карьеры необходимо учитывать, как сложные связи ее образующих элементов, так сложность особенностей самих этих элементов.

Полноценное управление карьерой невозможно без содействия карьерной среды, направленной на обеспечение необходимых условий для роста и реализации растущего потенциала специалиста. Карьера — явление динамическое, это постоянно изменяющийся и развивающийся процесс и рассматривать его необходимо, как последовательность стадий во времени, как последовательную смену различных этапов.

Если рассматривать процесс управления, состоящий из таких основных этапов как: планирование, организация, мотивация и контроль, то мы попытаемся проанализировать управление карьерой с точки зрения этих основных этапов.

Этап планирования карьеры.

Наиболее широко планирование карьеры представлено в теории «карьерных якорей» Э. Шейна. Согласно Э.Шейну, планирование карьеры — это «процесс медленного развития профессиональной Я-концепции и самоопределения в терминах собственных способностей, талантов, мотивов, потребностей, отношений и ценностей». Центральным звеном в теории Э. Шейна является понятие «карьерного якоря» — интерес или ценность, от которых работник ни за что не откажется, если придется делать выбор. Карьерные якоря — это ключевые моменты, «фазовые непространственные пункты искривления линий карьеры, вокруг которых происходят колебания карьеры человека; личность осознает их существование в результате оценки своих способностей, мотивов и потребностей,

отношений и ценностей». Э. Шейн выделял 5 ключевых аспектов карьеры: функциональный, управленческой компетентности, созидательность, автономия, безопасность.

1. Функциональный или технический аспект. В данном случае выбор работниками карьеры определяется потребностью избегать решений, приводящих к профессиональной деятельности в сфере общего управления и выбирать те решения, которые позволяют работнику расти в функциональной или технической области.

2. Управленческая компетентность. Работники такого рода имеют сильную тенденцию выбирать карьеру менеджера. Их опыт позволяет им принимать решения более высокого уровня в плане общего управления. Они выделяют три вида своей компетентности:

— аналитическую — способность сравнивать, анализировать и решать проблему в условиях неполной информированности;

— межличностную — способность влиять на людей, контролировать и управлять ими на разных уровнях;

— эмоциональную — способность находить стимул в эмоциональных межличностных проблемных ситуациях вместо того, чтобы быть подавляемыми ими, брать на себя высокую ответственность и не избегать ее.

3. Созидательность и инициативность. Работники, ориентирующиеся на такую карьерную перспективу, испытывают потребность строить или создавать что-либо, полностью принадлежащее им, где было бы отражено их достоинство или прославляющее их имя.

4. Автономия и независимость. Центральным звеном мотивации таких работников является желание быть независимыми, быть свободными от связей, которые возникают при работе в больших организациях, где повышение, переводы и материальное вознаграждение зависят от служебного окружения. Многие из таких работников имеют сильную функциональную ориентацию, но предпочитают при этом работать в одиночку или в относительно маленькой фирме.

5. Безопасность. Работники с такой доминирующей мотивацией более всего озабочены надежностью и стабильностью работы. Они готовы прикладывать усилия, чтобы сохранить занятость, приличный доход и устойчивое будущее в виде хороших пенсионных программ и льгот.

Планирование и управление развитием карьеры требует от работника и органа власти дополнительных усилий, включающих: предоставление сотруднику возможности профессионального роста, обеспечение более высокого уровня его жизни, более четкое определение личных профессиональных перспектив сотрудника, возможность целенаправленной подготовки для будущей профессиональной деятельности, повышение конкурентоспособности сотрудника на рынке труда. Основную ответственность за планирование и развитие собственной карьеры несет сам сотрудник.

Основным моментом планирования карьеры является разработка плана развития карьеры. План карьеры — это документ, в котором представлен вариант профессионального развития и должностного перемещения служащего в организации. План обычно включает в себя этапы профессионального развития и наименование должностей, на которых могут быть проведены стажировка и временное исполнение должности, а так же назначение и необходимые для этого мероприятия по профессиональному развитию.

В качестве основы для планирования карьеры может выступать так называемая карьерограмма. Карьерограмма — это документ, составляемый на 5-10 лет, он содержит, с одной стороны, обязательства администрации по горизонтальному и вертикальному перемещению работника, а с другой — его обязательства повышать уровень образования, квалификации, профессионального мастерства. Для высшего уровня управленцев карьерограмма имеет сложную структуру.

Таким образом, на этапе планирования карьеры задается не только вектор направления движения, но и содержа-

тельные аспекты будущей реализуемой карьеры.

Этап организации и реализации карьеры.

Реализация конкретной карьеры на практике строится на базе какой-либо модели, либо теоретической либо имплицитно присущей человеку. В доступной нам литературе мы встретили выделение трех наиболее известных моделей карьеры.

Первая из них — модель жизненных циклов. Основана на том, что за время своей работы человек периодически сталкивается с ситуациями, которые требуют от него усложняющихся профессиональных действий. В этих случаях он оказывается перед необходимостью совершенствовать свои навыки или переучиваться. Для того, чтобы осуществлять процесс труда на очередной стадии, специалисту необходимо преодолевать существенные трудности. При этом значительную помощь оказывает высокий уровень такого аспекта мотивации к карьере, как карьерное упорство.

Вторая модель — организационно-ориентированная, в которой предполагается, что человек продвигается по стадиям карьеры, зарождающимся в самой организации, где действуют слаженные рабочие группы. При этом одним из ведущих личностных качеств, обеспечивающих успешность продвижения, является умение «подлаживаться под темп поведения своих коллег».

Третья модель — личностно-ориентированная. Она описывает движение по карьерным стадиям, исходя из потребностей работника: одни хотят быстрого продвижения, другие не хотят, а третьи не прочь остаться на одной и той же стадии, вплоть до пенсии.

Этап оценки эффективности карьеры.

Успешность или эффективность карьеры могут быть оценены по двум параметрам: объективному и субъективному.

Объективный параметр включает в себя конечную должностную ступень, которую занимал человек, перед выходом

---

на пенсию, или переходом на деятельность, не связанную с карьерным продвижением. Субъективная оценка успешности, связывается с уровнем, который достиг человек или его субъективной удовлетворенностью достигнутыми результатами.

На любой карьерный процесс оказывают влияние, как факторы, способствующие продвижению и усиливающие его, так и тормозящие. В результате такого воздействия происходит либо ускорение карьерного развития, либо его замедленное развитие, остановки, изменения направления, спада и т.д.

Таким образом, концентрация факторов, определяющих эти неравномерности на отдельных участках движения, в определенных условиях могут порождать карьерные кризисы, сказывающиеся, как на будущем человека, так и на социальной системе. Такие факторы достаточно многочисленны и разнонаправленны, количество их комбинаций еще более многообразно, что не позволяет исследователям провести их четкую классификацию.

Госслужащий становится организатором, источником многих стратегий и способов осуществления профессиональной карьеры на всем ее протяжении. Он осуществляет выбор стратегии, субъективно наиболее привлекательной, необязательно самой легкой, но результативно оптимальной. На основе саморегуляции госслужащий обеспечивает определенное, в соответствии с объективными и субъективными критериями качества выполнение профессиональной деятельности, ставит и решает наиболее сложные профессиональные задачи, а не ограничивается только текущими. Человек в той мере является субъектом своей карьеры, в какой он видит возможные инварианты альтернативы своего продвижения, самостоятельно и осознанно выбирая те или иные модели карьеры.

Государственный служащий жестко ограничен рамками своего статуса, этических норм поведения и отношения, высоких стандартов деятельности профессиональных достижений. Однако, как субъект не только профессиональ-

ной деятельности, но и жизнедеятельности, госслужащий в этих жестких рамках остается свободным в реализации своего творческого потенциала и в целом в стратегии своей жизни. Суть такой стратегии заключается в организации карьеры таким образом, чтобы сам способ продвижения обеспечил оптимальное использование движущих механизмов и ослаблял действия любых факторов торможения. Стратегической целью является обеспечение устойчивости карьерного процесса.

Процесс развития карьеры можно рассматривать с двух сторон: с одной стороны — взгляд на развитие карьеры «изнутри», от самого человека, его ценностей и целей к построению им своего жизненного пути, с другой стороны — взгляд на развитие карьеры «извне», от сегодняшней ступеньки служебной лестницы к той, которую планируется занимать в будущем. Развитие карьеры в этом случае — это определение ясной перспективы профессионального развития индивида в рамках организации. Карьера работника определяется через ключевые компетенции, которые планируется развивать у сотрудников с учетом его будущей должности. Т.е. карьера рассматривается как цепочка должностей, при этом управляющий карьерой нацелен на решение следующих задач:

- увеличить вклад работника на текущем рабочем месте;
- повысить степень его замотивированности в занятии следующих должностей.

Управление карьерой в этом случае включает три процесса:

- 1) оценка персонала (профессиональных и личностных качеств);
- 2) рассмотрение вариантов карьеры (аналитическая работа внутри организации);
- 3) выбор варианта карьеры, формирование системы обучения, направленной на приведение в соответствие компетенций сотрудника и требований должности, которую ему предстоит занять в ближайшее время.

Подобное планирование развития карьеры фокусирует самого сотрудника на направлении усилий.

Развитие карьеры «изнутри» начинается не с формирования шагов по достижению сотрудником определенной должности, а с переосмысления им своих ценностей, устремлений, ожиданий, переживаний, своего опыта, увлечений и т. д.

Тогда развитие карьеры предстает не как вертикальное перемещение сотрудника внутри организации, а как осознанный выбор им направления и продвижения в профессии, отвечающей его ценностям, развитие карьеры как процесс реализации человеком своей «Я-концепции».

По аналогии с содержанием процесса управления карьерой «извне», управление карьерой «изнутри» включает в себя следующие составляющие:

1) определение своих внутренних ресурсов и сильных сторон своей личности;

2) рассмотрение альтернатив своего профессионального движения; оценка и коррекция этих альтернатив;

3) выбор альтернативы, принятие решения и выработка конкретных шагов по реализации намеченного профессионального пути.

Особенностями состояния современной государственной службы является:

— усложнение характера деятельности в условиях постоянно растущего числа политических, экономических и социальных проблем;

— ожидания в обществе от государственных служащих высокой степени ответственности, профессионализма, оперативности, порядочности и неподкупности;

— интенсивная ротация кадров в условиях нестабильности в стране;

— частая смена содержания деятельности;

— несовершенство нормативно-правовой базы, регламентирующей порядок оценки и аттестации государственных служащих.

В современных условиях изменилось значение регулярной переподготовки и повышения квалификации

чиновников, что привело к обострению объективно возникающих затруднений в работе различных органов государственной власти из-за временного отвлечения сотрудников на учебу и переподготовку. Государственный служащий сталкивается с необходимостью преодоления негативного отношения коллег (особенно руководителя) к самой идее о профессиональной переподготовке и повышении квалификации.

Среди других противоречий в профессиональной карьере госслужащих можно выделить: столкновение, с одной стороны, осознания необходимости в профессиональном дополнительном образовании, а, с другой стороны, — разного рода предубеждения по этому поводу.

Нередко государственные служащие, приступая к переобучению пессимистически оценивают его результаты, вследствие этого появляется скептическое отношение к предлагаемым программам и формам профессиональной подготовки повышения квалификации, появляется предубеждение относительно влияния уровня профессиональной подготовки на дальнейшее карьерное продвижение и неуверенность в своих возможностях, психологические трудности принятия роли обучающегося.

Внутренние противоречия профессиональной карьеры госслужащих включают в себя противоречия между способностями и индивидуальностью и особенностями конкретной личности и требованиями социального окружения, между ее потенциалом и мерой самореализации, между ее потребностями и степенью ее удовлетворения, между затраченными усилиями и их результатами.

Учет потенциальных возможностей профессиональных способностей прогнозирования и развития управления профессиональной карьеры госслужащего с опорой на индивидуальные особенности является необходимым условием в разрешении внутренних противоречий профессиональной карьеры и возможностью ее управления.