Министерство образования и науки Российской Федерации

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ (НИ ТГУ)

Международный факультет управления

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ В ГЭК
Руководитель ООП,
кандидат педагогических наук
_____С.А.Еварович
"___"_____2016 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Управление карьерой в системе государственной гражданской службы

по основной образовательной программе подготовки бакалавров
Направление подготовки
38.03.04 – Государственное и муниципальное управление

Новоселов Роман Сергеевич

Руководитель:
кандидат филос. наук
_____Т.М.Минеева
«____»_____ 2016 г.

Автор работы:
студент группы №_____
_____Р.С.Новоселов

Томск - 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение 3

1 Торетические аспекты построения карьеры -

1.1Типология кареры 5

1.2 Кадровый резерв как способ планирования карьеры 12

1.3 Специфика построения карьеры в органах власти за рубежом 19

2 Управление карьерой в системе государственной гражданской службы -

2.1 Правовая основа построения карьеры в системе государственной гражданской службы 25

2.2 Кадровые технологии, применяемые при формировании кадрового резерва 29

2.3 Анализ деятельности органов власти по формированию регионального кадрового резерва (на примере Сибирского федерального округа) 35

3 Особенности построения личной карьеры -

3.1 Карьера как мотивирующий фактор 46

3.2 Планирование личной карьеры 53

Заключение 59

Список использованной литературы 61

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время планирование карьеры, по мнению ряда российских и зарубежных ученых, является наиболее эффективной кадровой технологией, способствующей стимулированию и усовершенствованию реализации социально-трудовых отношений, инноваций в экономике, социальной сфере, повышению производительного и качественного труда. Но так как каждый человек имеет свою систему ценностей, интересов, трудового и личного опыта, служебная карьера и ее планирование являются индивидуальным процессом. Вместе с тем есть необходимость совмещения личных особенностей и интеллектуальных возможностей человека с конкретным местом работы, которая ставит перед службами управления персоналом задачу управления карьерными процессами. Следовательно, одним из условий повышения эффективности деятельности государственных гражданских служащих является управление этим процессом.

Таким образом, актуальность исследования обуславливает необходимость осуществления эффективного управления карьерой, которая создаст систему, позволяющую как государственным органам, так и самому государственному служащему составить план развития карьеры, учесть возможные перспективы, наметить пути для достижения поставленных целей.

Целью написания работы является определение механизмов развития личной карьеры на основе изучения специфики ее построения в системе государственной службы.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1) изучить теоретические аспекты построения карьеры;

2) рассмотреть способы планирования карьеры,

3) рассмотреть зарубежный опыт формирования карьеры государственного служащего;

4) изучить специфику управления карьерой в системе государственного управления;

5) рассмотреть кадровые технологии, применяемые при формировании кадрового резерва;

6) проанализировать деятельность органов власти по формированию регионального кадрового резерва на примере Сибирского федерального округа;

7) выявить особенности построения личной карьеры в системе государственной службы.

В этой связи в качестве объекта исследования выступает система управления служебной карьеры персонала органов государственного управления. Предмет исследования - специфика построения карьеры в системе государственной гражданской службы.

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

Теоретической основой работы являются труды зарубежных и российских специалистов в области управления персоналом. Информационной базой послужили официальные данные информационных порталов государственной и муниципальной служб, а также официальные сайты органов исполнительной власти субъектов Сибирского федерального округа.

Методы исследования: анализ, обобщение, сравнение.

Структура работы представлена введением, тремя главами, включающими 8 параграфов, заключением, списком использованных источников.

1 Теоретические аспекты построения карьеры

1.1 Типология карьеры

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

Успех в карьере рассматривается с точки зрения продвижения от одной должности к другой, более высокой, и с точки зрения степени овладения профессией, составляющими ее навыками и знаниями, или получения особого признания руководства.

Карьера - это поступательное продвижение по служебной лестнице, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника. Это субъективно осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом [58, с. 192]. Любая карьера делается ради чего-то и, таким образом, имеет свои движущие мотивы, которые с годами меняются.

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

Карьерному росту также способствуют:

1) должностные ступени, уровни иерархии;

2) ступени квалификационной лестницы и связанные с ней разряды, дифференцирующие навыки и знания;

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

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

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

Поскольку понятие карьера в настоящее время необязательно связывается с профессиональной деятельностью, для обозначения стремления к успеху в профессиональной сфере употребляется понятие «деловая карьера», под которым

понимается самореализация личности в процессе профессионального роста, смены занимаемых профессиональных позиций (профессий, должностей и т. п.) [34, с. 332].

Понятие служебной карьеры существует в широком и узком смысле.

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

В узком понимании карьера – должностное продвижение, достижение определенного социального статуса в профессиональной деятельности, занятие определенной должности. В данном случае карьера – сознательно выбранный и реализуемый служащим путь должностного продвижения, стремление к намеченному статусу (социальному, должностному, квалификационному), что обеспечивает профессиональное и социальное самоутверждение служащего в соответствии с уровнем его квалификации [47].

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

1) государственный служащий должен определить стратегию построения своей карьеры. Необходимо определить цели и задачи, являющиеся приоритетными и в соответствии с ними выбрать карьеру. Далее нужно распланировать, какие шаги необходимо пройти, кто может помочь на этом пути, а кто наоборот будет препятствовать, какие побочные проблемы могутвстретиться и наметить меры для их преодоления .

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

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

4) следует понимать, по каким причинам образуются трудовые споры между работником и руководством, какой стиль поведения следует выбирать в конфликтной

ситуации и каким путем можно урегулировать конфликт. Здесь требуется не только понимание ситуации, то есть как поведет себя тот или иной человек в зависимости от обстоятельств, но и знание основ законодательства, регламентирующего его трудовую деятельность. Нужно также знать, какие нормативные документы определяют круг должностных обязанностей, чтобы четко представлять себе, что делается по необходимости, прописанной, например, в должностной инструкции, а что выходит за рамки формальных служебных обязанностей и является потенциалом для вознаграждения трудовых заслуг.

5) также необходимо понимать проблемы группового поведения людей и то, насколько они противоречат личным карьерным интересам каждого конкретного работника. Надо знать, какие формы объединения работников в неформальные группы допустимы в рамках государственной службы и каким образом следует строить карьеру благодаря поддержке коллектива. Важно также понимать и осуществлять принципы корпоративной культуры, принятой в каждой организации, так как, соблюдая их, можно многого достичь.

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

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

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

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

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

5. Этап сохранения характеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов. Наступает пик совершенствования квалификации. Появляется потребность

передачи знаний другим. Для этого этапа характерно творчество в работе, пик самовыражения и независимости, усиливается потребность в уважении. Растет потребность в увеличении оплаты труда и интерес к дополнительным источникам доходов.

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

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

Таблица 1 - Этапы карьеры

Этап карьеры	**Возрастной период**	**Краткая характеристика**	**Особенности мотивации (по Маслоу)**
Предварительный	До 25 лет	Подготовка к трудовой деятельности, выбор области деятельности	Безопасность, социальное признание
Становление	До 30 лет	Освоение работы, развитие профессиональных навыков	Социальное признание, независимость
Продвижение	До 45 лет	Профессиональное развитие	Социальное признание, самореализация
Завершение	После 60 лет	Подготовка к переходу на пенсию, поиск и обучение собственной смены	Удержание социального признания
Пенсионный	После 65 лет	Занятие другими видами деятельности	Поиск самовыражения в новой сфере деятельности

Существует несколько подходов к классификации служебно-трудовой карьеры.

1. Самое общее основание классификации - разделение карьеры на два вида: профессиональную и внутриорганизационную. Профессиональная карьера - это длительный процесс накопления человеческого профессионального капитала, который происходит на протяжении всей трудовой жизни работника. Человек совершенствуется в профессиональном отношении. Профессиональная карьера может идти по линии специализации (углубление в одной, выбранной в начале профессионального пути, линии движения) или транспрофессионализации (овладение другими областями человеческого опыта, связанное, скорее, с расширением инструментария и областей деятельности) .

Внутриорганизационная карьера - это карьера конкретного лица внутри одной организации (а таких организаций в трудовой жизни человека может быть несколько). Другими словами, внутриорганизационная карьера это последовательная смена работником стадий должностного роста в рамках одной организации. Служебная карьера на государственной службе относится к разряду внутриорганизационной.

2. Классификация с позиции профессиональной и социальной мобильности государственных служащих [55].

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

- как индивидуальный подъем, или инфильтрация служащих из низших групп должностей в высшие:
- как создание новых групп должностей служащих с включением их в соответствующие категории государственной гражданской службы.

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

- отдельные государственные служащие вытесняются конкурентами с высоких должностных и социальных статусов на более низкие;
- социальный статус отдельных групп государственных служащих, теряющих реальную власть, постепенно снижается.

3. С позиции типологии карьерного процесса:

- прогрессивный (восходящий) тип карьеры, когда каждая последующая стадия службы отличается от предыдущей более высоким уровнем категорий и групп должностей, классных чинов, воинских и специальных званий;
- регрессивный (нисходящий) тип карьеры, когда происходят спад карьерного процесса и снижение должности ого и социально-правового статуса государственного служащего;
- линейный лиц карьеры - когда карьерный процесс развивается прямо «по линии», без скачков и перерывов. Противоположностью линейных процессов является нелинейный тип служебной карьеры с его скачками вверх, перерывами и падениями;
- стагнация как тип служебной карьеры - это застой, когда в состоянии карьерного процесса долгое время не происходит каких-либо изменений.

4. С позиции стабильности служебной карьеры:

- обычная (стабильная) карьера как постепенное прямое продвижение с прохождением всех основных этапов государственной службы;
- нестабильная карьера, в которой после этапов проб и упрочений на службе следуют спады и новые пробы;
- комбинированная карьера, когда короткие периоды стабильной службы сменяют этапы переучивания, смены профессии или вынужденной безработицы.

Все многообразие видов, типов и форм служебной карьеры не исчерпывается приведенной типологией.

В иерархической системе государственной службы работники перемещаются на другие участки деятельности как снизу вверх, так и по горизонтали, в силу ротаций, чтобы заполнить образующиеся по разным причинам вакансии. Планомерное перемещение (ротация) персонала благоприятно влияет на повышение его трудовой отдачи. Важное значение имеет преодоление неблагоприятных тенденций в процессе формирования и востребованности кадрового потенциала, снижения ангажированности, инертности и конфликтности государственных служащих по отношению к социальным запросам и потребностям гражданского общества [27, с. 129].

Также специалисты выделяют четыре основных модели, лежащие в основании разнообразных модификаций.

Типовые модели карьеры [57]:

1. Карьера по типу «трамплин».

Этот тип карьеры типичен для специалистов и служащих, которые не ставили перед собой целей продвижения по службе, а двигались сами собой, с постепенным ростом своего потенциала, квалификации. На определенном этапе такой работник занимает высшую для него должность и старается удержаться в ней до пенсии.

2. Карьера по типу «лестница».

Этот тип карьеры для работающих с полной отдачей. Каждая ступенька «лестницы» - это должность, которую работник занимает определенное время - в среднем около 5 лет. Затем идет дальше. Верхней ступеньки такой человек достигает в период максимального потенциала, затем планомерный спуск по служебной лестнице. И человек становится ценным консультантом в фирме.

3. Карьера по типу «змея».

Наибольшее распространение эта модель получила в крупных фирмах Японии. Каждая должность занимается на 1-2 года. И какое-то время работник не движется вертикально вверх, а занимает подряд несколько должностей одного уровня, например, инженер-электрик с проектирования может быть направлен на производство или сборку. Поэтому если человек доходит до верха, он знает всю фирму вдоль и поперек.

4. Карьера по типу «перепутье».

Эта модель предполагает по истечении определенного фиксированного срока работы прохождение специалистом аттестации, по результатом которой принимается решение о повышении, перемещении или понижении в должности. Это американская модель карьеры, ориентированная на индивидуализм человека.

Таким образом, 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. Наиболее эффективным способом планирования карьеры является работа с кадровым резервом.

1.1 Кадровый резерв – как способ планирования карьеры

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

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

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

С точки зрения достоинств, выгоды работы с кадровым резервом очевидны. Проведение подобных мероприятий будет необходимым всегда, и каждая организация должна учитывать данное направление при формировании собственных стратегий управления [60].

При этом формирование кадрового резерва решает следующие задачи, приведенные на рисунке 1.

№	Задачи по созданию кадрового резерва
1.	**Определение требований к знаниям и личным качествам кандидатов в кадровый резерв** (которые должны быть у будущих руководителей и ключевых специалистов)
2.	**Определение методов отбора сотрудников в кадровый резерв** (которые смогут на выходе соответствовать требованиям, предъявляемым к руководителям и ключевым специалистам)
3.	**Определение методов развития сотрудников, находящихся в кадровом резерве** (каким образом можно развить качества кандидатов на вакантные места руководителей и ключевых специалистов до требуемого уровня)

Рисунок 1 - Задачи кадрового резерва

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

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

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

Текучка кадров в компании неизбежна и должна быть прогнозируема. Необходимо самим своевременно обновлять состав, высвобождать места более способным и

мотивированным, иначе компанию ждет застой. Отсюда вытекает четвертая причина формирования кадрового резерва: это диагностика, возможность проявиться новым талантам и выявить сотрудников с неадекватной самооценкой.

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

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

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

И так, кадровые резервы – это формирование определённого состава сотрудников, прошедших подготовительный отбор (оценку) и обладающих требуемым потенциалом для исполнения прямых обязанностей на новом месте работы в установленные сроки [60].

При формировании кадрового резерва придерживаются следующих принципов [45]:

- актуальность, учитывающая реальную потребность в замещении должностей и дающую зачисленным в резерв кандидатам реальные шансы на повышение;
- перспективность, учитывающий возрастной ценз, установленный для некоторых должностей, и гарантирующий кандидату необходимый временной запас до выхода на пенсию;
- соответствие, учитывающие требования к должности и типу резерва, а также морально-психологические и деловые качества кандидата.

Выделяют следующие типы кадрового резерва [44]:

1. По виду деятельности:

- резерв развития - группа специалистов и руководителей, готовящихся к работе в рамках новых направлений (при диверсификации производства, разработке новых товаров и технологий);
- резерв функционирования - группа специалистов и руководителей, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование предприятия.

2. По времени назначения:

- оперативный резерв (состоит из дублеров - кандидатов на замещение определенных ключевых должностей, которые готовы приступить к работе немедленно или в ближайшем будущем). В него входит часть должностей, которые станут вакантными в ближайшее время и требуют конкретной подготовки кандидатов;

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

3. По способу формирования:

• внутренний кадровый резерв составляют сотрудники предприятия;

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

Планирование кадрового резерва органично встроено в систему общего кадрового планирования организации. Этапы формирования кадрового резерва [63]:

Первый этап – это анализ потребности в резерве.

Перед тем как начать формирование резерва, необходимо:

• составить прогноз изменения структуры аппарата;

• усовершенствовать перемещение сотрудников по службе;

• определить обеспеченность резервом штатных должностей;

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

• придерживаться кадровой стратегии организации.

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

• формирование списка конкретных кандидатов в резерв;

• создание резерва на вакантные должности.

При формировании резерва необходимо определить:

• кого необходимо и можно включить в списки кандидатов;

• кто из уже включенных в списки кандидатов должен пройти обучение;

• в какой форме должна проходить подготовка каждого кандидата с учетом перспективы его использования и индивидуальных особенностей.

Методы, используемые при формировании списка резерва:

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

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

• наблюдение за поведением сотрудника в различных ситуациях;

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

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

Третий этап – подготовка кадрового резерва.

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

Ротация кадров – это кадровых технологий, которой состоит из смене профессиональных или обязанностей, поочередном работников в той или иной Смысл подобных перемещений заключается в возможности освоения функций, специфики также борьбы с видами злоупотреблений положением [37, с. 41].

Ротация сотрудников и их работа с кадровым числе планирование карьеры перспективных процессы должны систематизированы с использованием учета и анализа.

Планирование кадрового прежде всего, основании анализа сегодняшний день и потребности в руководящих и кадрах. Для этого оценить текущее структуры аппарата составить прогноз ее определить потребность в каждой номенклатурной группе должностей.

Чтобы определить численность кадрового необходимо рассчитать [44].

• потребность в руководителях уровня на перспективу в лет;

• фактическое количество которые могут включены в резерв;

• приблизительный процент кандидатов из резерва (за текучести кадров, индивидуальных программ пр.).

Список кандидатов результатам оценки или согласуется с руководителями подразделений. Руководитель должен издать резерве кадров и список, план программу в форме

К процессу развития карьеры гражданских служащих отношение имеет резерва кадров для руководящие должности. работы с резервом - руководящих кадров сотрудниками, своевременное вакантных должностей, уровня подбора и руководящих кадров, решать задачи, государственные органы [52, с. 122].

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

Кадровый резерв гражданской службы соответствии с регламентом, Федеральным законом № государственной гражданской Российской Федерации» от Статья 13 данного оговаривает принципы и направления, порядок служащих в государственный кадров. Следует положения упомянутого отношении данной работников являются практически заменяют положения Трудового объясняется тем, что служба имеет статус и предполагает ответственность. При этом дополняет ТК РФ в отношении гражданской службы и их финансированию деятельности службы и формированию резерва.

Резерв кадров на службе в РФ формируется по уровням:

- федеральный государственный резерв;
- кадровый резерв государственных органов;
- кадровый резерв Российской Федерации;
- кадровый резерв органов субъектов Федерации.

Сегодня источниками резерва кадров в государственной службы [62, с. 56]:

- государственные и муниципальные
- депутаты,
- активисты политических движений,
- выпускники учебных заведений,
- специалисты предприятий форм собственности,
- лица, опыт научной, информационно-аналитической работы,
- лица, состав кадровых министерств, ведомств.

Работники негосударственных, структур включаются в резерва с их согласия и подготовку по индивидуальному

Кадровый резерв на службе, по сути, базой данных, в содержатся сведения о служащих, прошедших отбор и показавших результаты. Конкурс в резерв государственной проводится на замещение должностей по определенным группам, по другим перечисленным в законе рамках конкурсных определяется соответствие требованиям, которые замещения той или иной должности, также уровень их профессиональных умений, имеющиеся личные качества. служащие и граждане, конкурс, включаются в резерв на основании поданных ими в государственный включены в кадровый замещения должностей службы, подтверждается документом.

Таким образом, резерв является способом планирования который сопоставляет возможности, способности и человека с требованиями, планами ее развития, составлении программы должностного роста.

1.3 Специфика построения органах власти за

С целью общей картины карьеры государственных мире рассмотрим особенности организации службы Германии, США.

Для современной характерно тесное переплетение политической и сфер. Это нашло отражение и в законе о службе, согласно чиновники имеют участвовать в деятельности партий и добиваться карьеры. Чиновники, Бундестаг или Земельный пользуются правом отпуска на время кампании. Наряду с содержанием они продолжают значительную часть основного жалованья. того, они сохраняют получение пенсий для служащих [25, с. 1].

Иными словами, Германии представляют привилегированную политическую профессиональная компетентность и независимость позволяют им значительного продвижения в отличие от многих стран (Великобритании, США), карьера служащего в Германии не альтернативной политической Напротив, зачастую она предпосылкой для успешной деятельности.

Служебная карьера принципе регулярного, с последовательностью, продвижения. При соблюдается стропы перепрыгивания через «служебной лестницы». каждого повышения в являются выслуга лет и специального экзамена.

Динамика продвижения по уровням иерархии определяется нормативными низших должностных оценке работы повышение в должности через 6 лет, а при «вполне удовлетворительно» - лет. В средних оценке «хорошо» производится через 1 - 3 зависимости от должности, при «вполне удовлетворительно» - от 3 до 4

В высших повышение в должности следующие сроки: при «хорошо» через 2 - 5 оценке «вполне через 3-8 лет. При отступление от сроков может произойти, служебная деятельность оценивается как «очень

Продвижение по службе подготовительную службу и срок. Во время срока (как год) служащий не быть повышен в каждого уровня существуют свои сроку подготовительной испытательному сроку.

Для перевода или службе требуется согласие служащего. При органа или изменении его служащие могут переведены без согласия в резерв или на другую такими же условиями службы [31].

В Японии ротация государственного гарантия его всестороннего эффективного продвижения по предельная полезность для Система ротации служащих Японии частью системы повышения квалификации, перемещение служащих по вертикали через два-три года. работника на это не требуется, за случаев, связанных со места жительства. При ротация в Японии чиновников всех уровней [51, с. 1].

Средний возраст отдела - приблизительно 40 заместителя руководителя лет, начальника лет. В год меняется 30-40 % персонала. В мере это решает взаимозаменяемости, ликвидирует неприятности, дает сберечь значительную труду и в конечном уменьшает текучесть увеличивает их результативность [21, с.1].

В Японии продвижение по службе зависит от возраста и стажа сотрудника, а личные втором месте. Кадровым структурам предписывается постоянное деловых качеств служащего, учет стажа в качестве продвижения по службе. заключение (доклад) начальника (например, отделом министерства по ежегодного изучения сотрудника) направляется соответствующего департамента на

Доклад (заключение) установленной форме и двух частей. В части проставляются «отлично» или «недостаточно» за быстрое делопроизводство, прилежание, лояльность, коллективе. Вторая содержит обобщенные замечания, поступавшие от начальника в адрес Кроме того, кадров министерства направляет во все департаменты достижений», в которых «значительные успехи»

Указанные и прочие информации хранятся в деле служащего. В отказа в повышении по государственные служащие право обжалования решения в Совете по персонала и в Объединенном жалобам [39, с. 1].

В США для дальнейшего службе применяются экзамены и ежегодная служебной деятельности. По реформе гражданской (1978), оценка государственного служащего основанием для принятия переподготовке, обучении, оставления на прежней смещения государственного [42].

Продвижение государственных Соединенных Штатов служебной лестнице и их карьера осуществляются в традиционной американской заслуг» (meritsistem). С 50-х годов XX в. в государственной службы США политика создания для условий для их более продвижения по должностной 1959 г. была программа повышения службе на основе их которая определяла порядок продвижения требовала рассматривать круг кандидатов на должности, запрещая этом многие оценки деятельности были заимствованы из практики частного [30].

Сегодня это общегосударственная набора и продвижения основе их профессиональных и качеств и заслуг закреплена Сводом США. Принятый в закон о реформе службы США конкретизировал ее касающиеся работы с

Согласно системе основанием для повышения в могут служить заслуги, как успешная выполнение особого задания, прохождение программ (повышение разработанных под руководством государственной службы, и ряд заслуг.

Система заслуг следующие требования которыми обязаны должностные лица службы:

- набор на государственную должен проводиться из квалифицированных лиц и по возможности из слоев общества кандидатов и продвижение по должны осуществляться учетом способностей, профессиональной подготовки на справедливого и открытого который обеспечивает равные возможности;
- ко всем претендентам на занятие независимо от их политической расы, вероисповедания, происхождения, пола положения, возраста или недостатков должно справедливое и беспристрастное рассмотрении любых управления кадрами при уважении к их частной конституционным правам;
- за равную должна быть равная оплата с федеральных, так и местных оплаты труда для частного сектора, а для работы должны предусмотрены стимулы и
- все служащие отвечать высоким профессионального и должного заботиться об общественных
- федеральная рабочая должна использоваться эффективно;
- сохранение должностей служащими зависит от деятельности; деятельность, не установленным требованиям, быть скорректирована; выявлять тех служащих, могут или не желают качество своей соответствии с установленным и
- следует обеспечить обучение и подготовку условии, что такие подготовка имеют целью лучшую работы и профессиональной
- служащие должны защищены от произвола принуждения к реализации целей, и служащим использовать свое положение или влияние для воздействия на результаты выдвижение кандидатов во избирательных кампаний;
- служащие должны защищены от преследований за оглашение информации [30].

В законе о государственной службы в США разработаны дисциплинарные против тех руководителей, нарушают принципы заслуг" при продвижении по Так, в частности, требует дисциплинарных мер руководителей, которые [42].

- дискриминируют кого-либо из претендентов;
- используют официальную принуждения к политическим
- сознательно обманывают препятствуют его праву конкурсе для поступления на службу;
- оказывают какое-либо предоставляют преимущество, не законом, какому-либо должность или служащему и др.

Можно отметить, что в даны максимально формулировки возможных противозаконных ситуаций, что достаточно эффективно данный закон на

Таким образом, выделить следующие построения карьеры в власти за рубежом:

1. Германия:

- главным условием службе является выслуга лет и сдача экзамена;
- средняя продолжительность продвижения по службе: от 3 до 8
- продвижение по службе подготовительную службу и срок;

2. Япония:

- главным условием службе является возраст и стаж;
- средняя продолжительность продвижения по службе года;
- для каждого служащего готовится (заключение) от непосредственного также ведется достижений»;

3. США:

- используется «система которая является основанием для продвижения по службе;
- продвижение по службе конкурсные экзамены и оценка служебной
- законодателем разработаны меры за нарушение «системы заслуг» при службе, которая эффективно применяется на

Вышеизложнное позволяет сделать вывод о том, что в каждой стране есть сложившиеся из факторов свои специфические проблемы, служебной карьеры служащего.

2 Управление карьерой в государственной гражданской

2.1 Правовая основа карьеры в системе гражданской службы

Служебные отношения на службе, в том числе службе, регулируются отраслями права: трудовое, административное, другие.

Общие права ограничения и условия установлены для всех муниципальных служащих, вида службы, котором занимает государственный или муниципальный (рис. 2). Основные элементы правового определены в Федеральных

- № 58-ФЗ «О государственной службы
- № 79-ФЗ «О гражданской службе в Федерации»,
- № 25-ФЗ « О службе в Российской

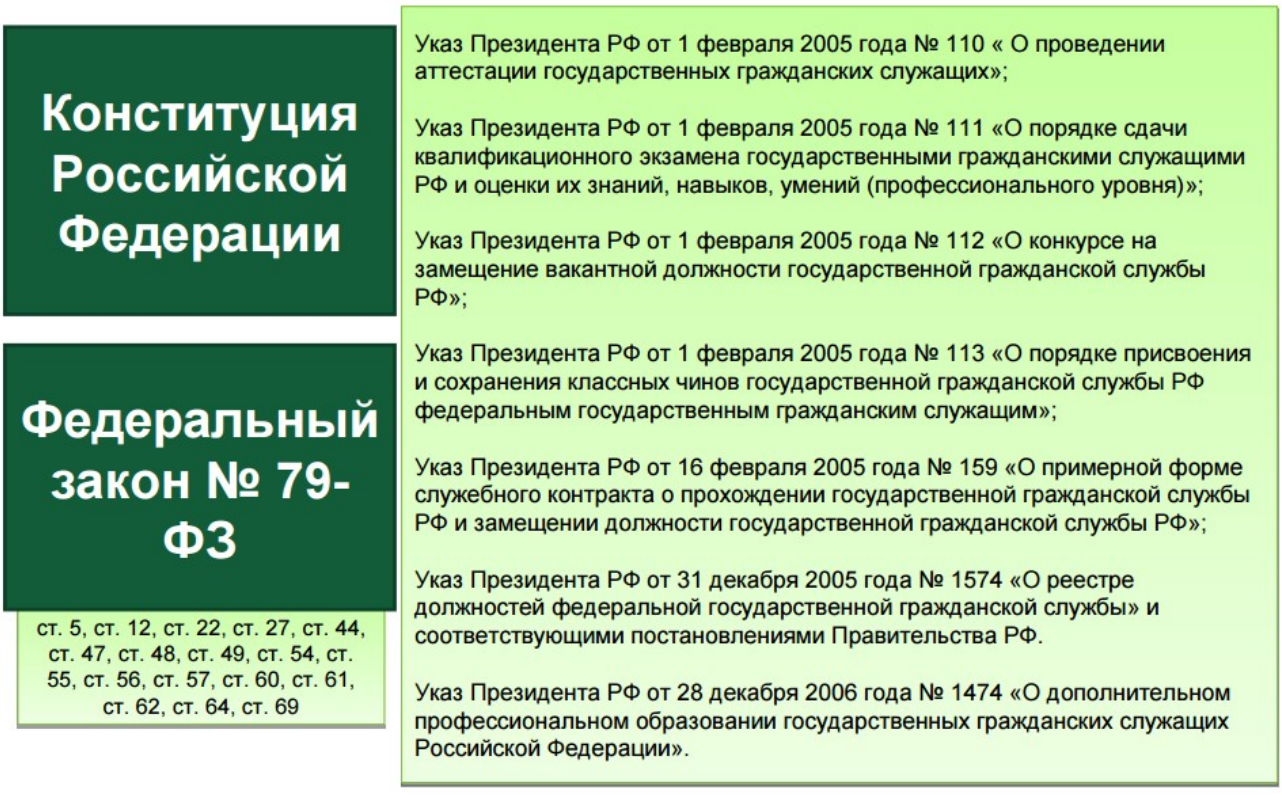

Рисунок 2 - Правовая планирования карьерного государственной гражданской службе в РФ[28, с. 1].

Но именно выступает одним из социальных механизмов Федерального закона 27.07.14 г. «О государственной службе Российской этом обеспечение должно осуществляться в интересами, как государственного государства в целом.

В соответствии со 79-ФЗ с учетом заявлений гражданских (граждан) формируются на основе для замещения гражданской службы кадровый резерв, резерв федерального органа, кадровый субъекта Российской кадровый резерв органа субъекта Федерации.

Федеральным законом «О гражданской службе Федерации» от 27 июля 79-ФЗ закреплен профессионализма и компетентности в единого фундаментального организации и функционирования службы.

Профессионализм - это реализованная работника направленная на полное соответствие производственной среды и профессионализмом понимают всесторонние знания и практическими навыками в области общественно деятельности. Профессионал - это высшего класса, своего дела, имеющий соответствующее образование и опыт специальности (профессии).

Компетентность - это наличие какой-либо области, работнику судить о предметно, с учетом точек зрения. Это знание своего существа выполняемой сумма специальных умений, позволяющих разбираться в том или ином т.е. компетентный тот, который умеет. Под компетентностью служащего понимаются характеризующие его профессиональные осведомленность и способности к реализации в своей деятельности. Компетентность служащего - это высшая профессионализма.

Важнейшим показателем карьеры на государственной службе является чиновника по службе. есть движение вперед по службе, сущностной составляющей

Продвижение по службе собой [47]:

- назначение служащего на должность государственной иным должностным более высокими содержанием и социальными (вертикальная мобильность). В случае повышается социальный статус
- назначение служащего на должность государственной рамках одной группы и категорий изменения должностного более высокими содержанием и социальными (горизонтальная мобильность). фактически не меняет должностного и социального
- присвоение служащему высокого классного воинского или специально дипломатического ранга.

Существует понятие как карьера, которая расширении круга обязанностей, но не предполагает рабочего места и должности. Этот вид роста включает в новые обязанности и увеличение зарплаты и соответственно [26].

В Методических Министерства труда и защиты РФ от 18 сентября «Организация ротации государственных гражданских федеральных органах власти» содержатся положения, определяющие принципы, механизмы критерии и показатели гражданских служащих для должности в порядке Важным представляется задачи по методическому

ротации, определению организационных мероприятий по учету ротации в органах власти [38, с. 61].

Прохождение службы является аспектов службы, кроме того, осуществление, систему подготовки кадров, обеспечение и др. В действующем прохождением государственной понимается система фактов и соответствующих актов субъектов власти, влияющих на статус служащего. динамика служебного лица, занимающего должность, процесс должности, его служебная

Основные стадии службы [20]:

1) поступление государственную службу;

2) аттестация и квалификации служащих;

3) присвоение персональных званий, дипломатических рангов и т. п;

4) перевод на должность;

5) поощрение;

6) привлечение к

7) прекращение службы.

Существует несколько продвижения по государственной наиболее распространенных должностных передвижений, применяются в различных ведомствах. Среди них продвижение:

- по результату кандидатов определяется как работа, позволяющей нужный результат);
- по заслугам или (компетентность кандидатов вклад в решение организации за счет усердия);
- на основе (компетентность определяется как обнаружить и удовлетворить вкусы начальника от зависит продвижение по
- по старшинству определяется по стажу и работы, как способность дослужить до нужного дождаться своего дня для

Но этот автоматический, а на конкурсной установлено законодательно. рост закрепляется правовым актом нанимателя, который передвигает и продвигает службе. К тому же законодательство не предоставляет служащему государственной должностной рост и службе.

Хотелось бы отметить, предусматривает нормы, закрепляли механизмы карьерой государственных служащих.

Поэтому у гражданского права требовать у продвижения по службе, если в наличии вакантная должность. У есть только подать заявление на замещение вакантной

гражданской службы. юридических оснований право гражданского должностной рост как его личное право.

Сейчас нормативно правовые формы государственных гражданских связанные с преодолением назначение по результатам итогам аттестации, как состава кадрового дополнение к этому назначения на должность по другими органами и власти, по рекомендациям партий, профсоюзов.

Таким образом, правового положения гражданских и муниципальных современного периода в Федерации являются:

1) непризнание гражданских и муниципальных наемными работниками по найму, наделение муниципальных служащих административно- правовым

2) закрепление в исчерпывающего перечня обязанностей и прав, ответственности служащих;

3) отделение отношений по государственной службе от правоотношений по службе;

4) идентичность элементов правового гражданских и муниципальных своему составу и .

2.2 Кадровые технологии, формирование кадрового

Значимость рассматриваемой исследования усиливает то современных условиях кадровая политика инструментом реформирования и системы государственной которая решает повышения эффективности управления.

Формирование и реализация политики государства — это многогранный процесс, начинается с выявления ее концептуальных основ. теоретических основ кадровой политики, ее предназначения позволяет раскрыть ее цели, сущностные черты, приоритеты, с научных описать систему работы в государственных этого, в конечном зависят результативность кадрового состава службы, эффективность системы государственного

Кадровая политика в государственной службы собой стратегию формированию, развитию и кадрового потенциала и состава. Данный заключает сущность политики на государственной

Кадровая политика власти реализуется направлениями [63]:

1) формированием кадрового профессиональных государственных обладающих необходимыми государственного служения;

2) использование современных технологий.

Приоритетной задачей кадровой политики создание системы развитием профессиональных государственных служащих. При кадрового состава выступают следующие

1) эффективный механизм кадров на государственную

2) совершенствование системы развития гражданских

3) применение современных технологий прохождения службы, включая ротации, мобильности, продвижения кадров;

4) обновление кадрового государственной службы привлечения на государственную наиболее квалифицированных

5) формирование кадрового конкурсной основе;

6) внедрение современных технологий оценки документационного обеспечения деятельности.

В системе гражданской службы кадровых технологий основа совершенствования механизмов управления Кадровым технологиям, себе управленческие и функции, отводится обеспечения эффективности организации в целом и целей и задач, прежде всего, действенное исполнение органов государственной управления.

Общее предназначение управления персоналом - воздействие на кадровую организации с целью ее мобилизации профессиональных развития и наиболее задействования, совершенствование внутри-организационных отношений, личностному развитию организации (рис. 4).

Можно выделить виды кадровых (рис 3).



Рисунок 3 – Виды технологий [23, с. 1]

К способам гражданских служащих с карьерным потенциалом отнести [36, с. 1]:

- аттестация персонала,
- конкурсный отбор
- технологии адаптации
- технологии мотивации
- технологии контроля,
- диагностики и разрешения конфликтов,
- технологии информационно-аналитического управления персоналом,
- технологии управления развитием персонала,
- технологии документационного управления персоналом.



Рисунок 4 – Взаимосвязь роста с другими технологиями

Критериями отбора перспективных сотрудников выступать:

- уровень образования и
- возраст и состояние
- стаж работы в конкретной должности;
- опыт практической людьми; желание и заниматься руководящей
- здоровое стремление к росту;
- личные качества
- авторитет среди коллективе.

Одним из эффективных технологий является индивидуального плана государственного служащего. Индивидуальный план развития госслужащего - это, всего перечень которые направлены и управленческое развитие служащего.

Типы мероприятий следующие:

- обучающие (направленность на получение новых
- развивающие (направленные в своей профессиональной
- закрепляющие (мероприятия для имеющихся или недавно навыков).

Программа подготовки резерва, может следующих разделов [29, с. 1]:

1. Теоретическая подготовка, внутрифирменные формы связанные с направлением в заведения, и включающая:

• обновление и пополнение отдельным вопросам практики управления

• повышение образования, прежней (базовой) кандидатов;

• обучение специальным необходимым для повышения управления.

2. Специальная программа, разделение всего специальностям и подготовку, теорию с практикой, в том

• деловые и ролевые общетехническим и специальным

• тренинги;

• решение конкретных (коммерческих, технологических и т. д.) специальностям.

Индивидуальная подготовка, включает конкретные повышению уровня навыков и умений для конкретного специалиста, кадровый резерв, и в той или степени основывается на двух разделах

План составляется служащим совместно со руководителем и включает в перечень должностей, последовательную цепочку по линии (в некоторых приобретения дополнительных навыков и по горизонтальной которых работник сначала стажироваться, а назначаться с указанием занятия должностей в психологическое сопровождение, квалификации, задание для обучения.

Индивидуальный план помогает реализовывать задачи (рис. 4):

Позволяет сотруднику развиваться более целенаправленно и планомерно	В ИПР определены конкретные цели по развитию с указанием сроков и этапов развития
Координирует рабочие цели и цели развития	В ИПР указываются конкретные профессиональные цели, в которых результируются развивающие мероприятия
Предоставляет возможность контроля и самоконтроля за развитием	В ИПР указываются критерии оценки достижения каждой цели развития
Переводит общие и конкретные идеи по саморазвитию на уровень конкретных действий	В ИПР указываются конкретные действия, которые необходимо совершить для достижения целей развития
Позволяет проанализировать свои сильные и слабые стороны	В ИПР указывается оценка достижения целей, а также указываются причины и факторы, повлиявшие на достижение/недостижение целей

Рисунок 5 – Задачи плана развития

Политика создания резерва и стратегии целом создают применения той или иной управления кадровым государственных и муниципальных настоящее время минимум три концепции

• планирования замещений;

- планирования преемственности;
- управления талантами.

Таблица 2 – Концепции кадровым резервом

Компоненты управления	Концепция		
	Планирование замещений	Планирование преемственности	Управление талантами
Цель	Оперативное замещение должностей	Повышение эффективности деятельности	Выявление и развитие талантов
Объект	Ключевые и руководящие позиции	Резервисты с высоким потенциалом	Все работники организации
Оценка	Формальные характеристики показатели результативности	Профессиональный и личностный потенциал	Динамика развития компетенций
Результат	План замещения позиций	План развития карьеры	Динамика развития
Участники	Руководители компании	Менеджеры всех	Работники, специалисты по персоналом
Отношение сотрудников	Согласие	Одобрение, частичное вовлечение	Участие, полное вовлечение

Для выработки эффективных методов кадровой работы гражданских служащих целесообразно подготовить программу, которая изучение, оценку практики управленческой и трансформацию имеющегося а также новых среднесрочную перспективу.

Таким образом, в время в органах управления применяется различных технологий, которых была нами выше. отметить, что кадровые применяемые в органах власти могут представлены как единая

Основная идея программы заключается использовании всех технологий, применяемых гражданской службы. задачи программы [35, с. 687]:

1) формирование профессионально кадров, способных решать стратегические экономического и социального

2) совершенствование организационной управления территорией;

3) обеспечение материальной среды для эффективного кадрами своих обязанностей;

4) повышение престижа службы;

5) развитие корпоративной в государственной гражданской

Таким образом, технологии, являясь реализации государственной политики и инструментом работы, позволяют формирование высокопрофессионального состава органов государственного управления.

2.3 Анализ деятельности власти по формированию кадрового резерва (на Сибирского федерального

В целях изучения специфики кадровой политики в системе государственного управления целесообразно рассмотреть деятельность власти по формированию кадрового резерва на субъектов Сибирского округа.

Состав, структура и формирования кадрового субъектов Российской обусловлены особенностями конкретного региона. особенности отражены, всего, в нормативных субъектов Российской регулирующих общественные связанные с управлением службой.

Субъекты Федерации базовые положения по работы с резервами в нормативных правовых гражданской службе. необходимость детального данных вопросов на соответствующих положений, утверждению, в основном, должностными лицами федерации. Правовой такого утверждения всего выступает нормативный правовой акт высшего лица. В практике также регулирование вопросов на уровне высшего исполнительного (правительства) субъекта

В этой связи проведем анализ нормативно-правовых актов кадрового резерва Сибирского округа:

1. Закон Томской 12.02.2007г. № 71-ОЗ ;«Об утверждении Положения о кадровых резервах Томской области»
2. Указ Главы Алтай, Председателя Республики Алтай от №152-у «Об утверждении кадровом резерве на гражданской службе Алтай»;
3. Указ губернатора края от 17.12.2013 г. №68 «Об Положения о кадровом государственной гражданской Алтайского края»;
4. Распоряжение Президента Бурятия от 20 октября года № 91-РП;
5. Порядок формирования и работы с управленческих кадров края от 26.02.14 г. Комиссией по работе с управленческих кадров края;
6. Постановление Губернатора Иркутской области от 18.12.2008 года № 462-п «О Положении о резерве управленческих кадров Иркутской области»;
7. Постановление Коллегии Кемеровской области от №540 «Об утверждении порядке формирования управленческих кадров области и организации резервом»;

8. Порядок формирования управленческих кадров края;

9. Постановление Губернатора области от 06.10.2008 формировании резерва кадров Новосибирской

10. Указ Губернатора области от 15.01.2015 г. № 3 «Об утверждении резерве управленческих Омской области»;

11. Постановление Правительства Тыва от 08.06.2015 г. № 275 «Об Положения о кадровом государственной гражданской Республики Тыва»;

12. Постановление Правительства Хакасия от 03.11.2011 г. № утверждении положения о резерве на государственной службе Республики

Как видно из большинства регионов в документе не указаны формирования регионального резерва. На наш взгляд, подробно и обоснованно принципы в Республике Тыва.

Взаимосвязь роста с результатами профессиональной компетентности собой совокупность возможностей, способностей и человека с требованиями, планами ее развития, составлении программы должностного роста.

Таблица 3 – Принципы регионального кадрового государственных гражданских

№	Регион СФО	Принципы
1	Томская область	-
2	Республика Алтай	• учет текущих и вакансий; • равный доступ и добровольность; • объективность оценки кандидатов; • гласность, информирование; • ответственность руководителей; профессионализм и компетентность
3	Алтайский край	• добровольность участия; • объективность и всесторонность оценки; • принцип равенства
4	Республика Бурятия	-
5	Забайкальский край	-
6	Иркутская область	-
7	Кемеровская область	-
8	Красноярский край	• открытость; • добровольность выдвижения кандидатов; • равный доступ; • объективность
9	Новосибирская область	-
10	Омская область	• добровольность; • единство требований; • объективность и всесторонняя качеств; • приоритетность использования резерва; • целевое формирование резерва;

		• эффективность использования резерва
11	Республика Тыва	• гласность; • соблюдение равенства; • добровольность включения в резерв; • подбор кандидатов с перспективной потребности; • взаимосвязь карьерного результатами оценки их компетентности; • персональная ответственность нанимателя; • объективность оценки качеств
12	Республика Хакасия	-

Приформировании кадрового резерва объективность оценки потенциальных способностей претендента на включение в кадровый резерв имеет важное значение.

Основная цель управленческого потенциала при кадровый резерв определении степени личных качеств, навыков и знаний требованиям к зачислению в также готовности развитию. Для определения соответствия кандидата требованиям, эти требования быть сформулированы в некоторых поддающихся характеристик, предполагающих точное обозначение достаточных требований для кандидата в кадровыйрезерв.

Из таблицы 4 сделать вывод, что у регионов требования к включения в кадровый имеют четких критериев.

Таблица 4 – Требования к включения в региональный резерв

№	Регион СФО	Требования
1	Томская область	Квалификационные требования к гражданской службы, на которой он претендует
2	Республика Алтай	• возраст от 22 до 50 лет включительно; • состояние здоровья; • уровень образования и подготовки; • стаж и опыт работы; • организаторские способности; • владение компьютерной и организационной техникой
3	Алтайский край	• наличие гражданства Федерации; • проживание на территории края; • возраст от 25 лет; • наличие высшего образования; • отсутствие неснятой или установленном законом судимости; • наличие стажа работы
4	Республика Бурятия	• гражданство Российской Федерации; • возраст от 25 до 50 лет; • наличие высшего образования; • отсутствие неснятой или судимости; • состояние здоровья; • знание государственного Республики Бурятия; • знание основ Республики Бурятия по профессиональной деятельности, Конституции РФ, Конституции Бурятия; • знание русского литературы; • знание основ истории России и стран; • знание основ экономики;

		• желательно свободное иностранным языком; • владение информационными технологиями; • наличие стажа службы не менее 6 лет или работы по специальности не лет, стаж на должностях не менее 5 • наличие знаний, навыков в области • наличие главных руководителя
5	Забайкальский край	• возраст: от 30 до 55 лет; • наличие высшего образования; • наличие стажа руководящих должностях не
6	Иркутская область	квалифицированные, мобильные, активную гражданскую высокий потенциал к граждан, способных руководящие должности и эффективно осуществлять деятельность
7	Кемеровская область	• гражданство Российской Федерации; • возраст от 25 до 50 лет; • высшее профессиональное образование; • управленческий опыт, документально, от 1 до 3 лет; • профессиональные достижения характеризующих его как эффективного • компетентность, лидерские и способности; • государственный целостное видение способность к планированию и последствий принимаемых • Активная гражданская позиция
8	Красноярский край	• результативность и успешность: изменений, произошедших в организации под руководством наличие успешно проектов; • профессиональная компетентность: высшего профессионального наличие опыта знаний, умений и управленческой деятельности, анализировать информацию и обоснованные решения, мышление; • социальная и личностная наличие лидерских активная гражданская инициативность, способность оценивать свою работу коллектива, высокая работоспособность, корректность, порядочность; • состояние здоровья; • возраст от 25 до 50 лет включительно; • отсутствие документально сведений компрометирующего
9	Новосибирская область	не указаны
10	Омская область	• возраст от 25 до 47 лет; • наличие высшего • стаж работы на должностях не менее 3 лет других сферах менее 5 лет; • отсутствие не снятой или не судимости
11	Республика Тыва	Квалификационные требования к гражданской службы, на которой он претендует
12	Республика Хакасия	Квалификационные требования к гражданской службы, на которой он претендует

Принципы формирования, кандидатам, оценка кандидатов могут сформулированы идеально, но кадровых служб с резервом является показателем эффективности резерва.

Поэтому в работе с резервом повышается кадровых служб. службы государственных ведут работу по накоплению данных о резерве государственного составе и движении резерва.

При составлении плана профессионального необходимо ориентироваться на государственного органа на среднесрочную перспективу и задач, стоящих подразделением, и выполняемых им

Поэтому индивидуальная государственного служащего являться многоплановым процессом, в котором учитывать целый ряд педагогических и социальных

Таблица 5 -Основные направления гражданами, включенными в резерв регионов СФО

№	Регион СФО	Основными направлениями гражданами, включенными в резерв
1	Томская область	• включение их в состав экспертных групп, органов; • участие в подготовке и совещаний, семинаров, • участие в мероприятиях характера; • самостоятельная теоретическая включающая получение дополнительного профессионального • организация дополнительного образования
2	Республика Алтай	• дополнительное профессиональное образование; • стажировка; • участия в мероприятиях (или) экспертного • оперативное изучение предложения мер по устранению профильных государственных • участия в проверках органов; • участия в работе семинаров, конференций; • изучения зарубежного опыта
3	Алтайский край	• временно замещение должности; • направление на получение профессионального образования; • участи в подготовке и мероприятий, семинаров, • иные форм работы
4	Республика Бурятия	• организация индивидуальной гражданами; • также финансирование повышению их квалификации, переподготовке
5	Забайкальский край	• осуществляется на основе планов
6	Иркутская область	• повышению уровня знаний; • самообразованию кандидата; • приобретению кандидатом навыков, необходимых для должности; • участию в семинарах, конференциях, круглых тренингах; • прохождению стажировки, а иные мероприятия
7	Кемеровская область	• приобретения дополнительных знаний в сфере управления и права, навыков стратегического и анализа, инновационных решению управленческих также коммуникативных • подготовка и переподготовка, а тренинги, семинары и формы подготовки
8	Красноярский край	не указаны
9	Новосибирская область	не указаны
10	Омская область	профессиональная переподготовка и квалификации; стажировка
11	Республика Тыва	профессиональное развитие служащего (гражданина)
12	Республика Хакасия	организация профессиональной повышение квалификации и

На основе можно выделить (Томская область, Алтай), где, на наш взгляд, управления кадровым является многоплановой для прохождения службы.

Таким образом, деятельности органов формирования регионального резерва СФО показал, что пока еще недостаточное уделяется вопросам применения современных технологий кадровыми резервами, как нормативно они не закрепляются. Как уже

отмечалось взгляд, Республика является положительным нормативные акты Главы Алтай, Председателя Республики Алтай от №152-у «Об утверждении кадровом резерве на гражданской службе Алтай», более регулирует отношения, с управлением региональным кадровым

Эффективность работы с кадровым резервом определяется процентом назначенных на вакантные должности из числа включенных в резерв. В качестве примера проанализирована работа с резервом в четырех регионах Сибирского федерального

- Томская область;
- Республика Алтай;
- Алтайский край;
- Иркутская область.

Таблица 6 – Динамика назначенных лиц из кадрового регионов СФО 2010-2013

п/п	Регион СФО	2010	2011	2012	2013	Темп роста 2010/2013
1	Томская область	18	37	45	71	394,4%
2	Республика Алтай	15	19	23	26	173,3%
3	Алтайский край	13	23	29	7	53,8%
4	Иркутская область	22	11	13	2	9,1%

Численность назначенных лиц на должности из резерва кадров Томской Республики Алтай в стабильно увеличивается. Томской области в году по сравнению с годом увеличилось раза. Это свидетельствует об работе кадровых кадровым резервом Также в таблице 6 Иркутская область, где в назначены из кадрового были только 2

В Томской области в соответствии со Федерального закона от 79-ФЗ «О государственной службе Российской принят Законом Томской 12.02.2007г. № 71-ОЗ «Об Положения о кадровых Томской области». В сответствии с данным законом в области формируются кадровые резервы:

1. Кадровый резерв органа**.** Формируется отдельным органом для замещения государственной гражданской старшей, ведущей, высшей групп по конкурса на включение в резерв, замещение государственной гражданской также по результатам государственных гражданских учетом потребности органа в специалистах.

2. Кадровый резерв области - единый резерв, который Администрацией Томской лиц, включенных в резервы государственных ведущие, главные и должности.

Резерв управленческих Томской области следующие группы [9]:

- государственные должности области: заместители Томской области;
- должности государственной службы Томской руководители структурных Администрации Томской заместители; руководители исполнительных органов власти Томской заместители;
- муниципальные должности: муниципальных образований районов, городских
- высшие и главные муниципальной службы: администраций (муниципальных городских округов), контракту; заместители муниципальных образований районов, городских
- должности руководителей государственных учреждений.

Кадровый резерв органа Томской учетом потребности органа в специалистах, следующих критериев планирования:

1) кадровая укомплектованность органа Томской

2) обеспеченность государственного Томской области резервом;

3) вероятность появления должностей гражданской государственном органе области;

4) прогноз исключения из резерва государственного Томской области.

Кадровый резерв области формируется Томской области как управлению государственной службой Томской замещения вакантных гражданской службы высшей, главной и групп из лиц, кадровые резервы органов Томской основании копии акта, а также Реестра лиц, кадровый резерв государственного органа области.

На основе лиц, включенных в составили таблицу 7.

Таблица 7 – Структура резервов Томской

№		Кадровый резерв органа	Кадровый резерв области	Всего
1	**Высшие должности**	**5**	**10**	**15**
1.1	с высшим образованием, полученное впервые	5	10	15
1.2	с вторым образованием	1	6	7
1.3	с дополнительным образованием	2	1	3
2	**Главные должности**	**5**	**113**	**118**
2.1	с высшим образованием, полученное впервые	5	113	118

2.2	с вторым образованием	2	36	38
2.3	с дополнительным образованием	1	-	1
3	**Ведущие должности**	**10**	**160**	**170**
3.1	с высшим образованием, полученное впервые	10	160	170
3.2	с вторым образованием	6	45	51
3.3	с дополнительным образованием	1	19	20
4	**Старшие должности**	**2**	**-**	**2**
4.1	с высшим образованием, полученное впервые	2	-	2
4.2	с вторым образованием	-	-	-
4.3	с дополнительным образованием	-	-	-
ВСЕГО		**22**	**283**	

В кадровом государственного органа Томской области) человека, из них на ведущей человек. В кадровом Томской области человека, где 160 человек – на должности и 113 человек на должности.

По состоянию на резерве управленческих Тоской области человек, в том числе 22 (18,2%) – в возрасте до 35 них:

1) 19 человек должности руководителей и руководителей исполнительных государственной власти области, структурных Администрации Томской

2) 43 человека муниципальные должности и муниципальной службы;

3) 59 человек должности руководителей

Необходимо отметить, что кадрового резерва значимой технологией профессиональной мобильностью гражданских служащих. При кадрового резерва на основе важно формальный подход и случайных людей, только профессиональные мотивацию претендентов. долгосрочный резерв стать действенным замещении должностей службы.

3 Особенности построения карьеры

3.1 Карьера как мотивирующий фактор

Карьера является регуляции жизненной и активности личности целеполагания, мотивообразования, стимуляции и мобилизации. карьеры выполняет эмоционального подкрепления и карьерного развития.

Согласно проекту, программы «Развитие службы в Российской (2015-20118 годы), задач является престижа и конкурентоспособности службы; использование системы мотивации служащих, включающей труда, соответствующую сложности, и стимулирующие социальные гарантии; непрерывного профессионального планирования должностного последовательное присвоение высоких, вне группы, чинов гражданской также систему наград и поощрений.

Современная система развитием карьеры служащих должна создании системы профессионального развития принципу выделения параметров профессионализма и постоянного баланса между личностью и профессиональной деятельности.

Основными критериями государственных служащих в российских условиях

- профессиональная компетентность; подход к работе;
- соответствие профессии типу работника;
- высокая мотивация на вершин мастерства в сфере и социального
- умение планироваться развитие и предвидеть профессиональной деятельности;
- профессиональная преданность делу.

Поэтому мотивационная интегрирующие профессиональный и потенциал гражданских выявленный посредством технологий комплексной элементами материального и стимулирования является важнейших задач служб [27, с. 1]

Исходя из этого, отметить, что полноценное карьерой невозможно без карьерной среды, обеспечение необходимых роста и реализации потенциала специалиста. явление динамическое, это изменяющийся и развивающийся рассматривать его необходимо как стадий во времени, как смену различных

Оценка деятельности служащих помогает следующие задачи:

• выявление потенциальных государственного, муниципального целью его повышения по

• стимулирование повышения роста профессионализма

• применение к служащему мер либо ответственности;

• формирование профессионального потенциала и резерва

• поддержание стабильности и государственной, муниципальной

Причем, информированность служащих относительно их должностного продвижения, индивидуальных планов (карьерного роста, совершенствования) является фактором труда. индивидуальных карьерных позволяет добиться положительных результатов [59, с. 1].

- удовлетворение потребностей развитии своего потенциала, в том числе и роста;
- повышение конкурентоспособности служащего на рынке уверенности его в собственных
- обеспечение стабильности работников за счет системы планового их внутри организации;
- возможность планировать развитие служащих с личных интересов, так и развития организации;
- возможность целенаправленной будущей профессиональной
- позитивная стабилизация корпуса, сохранения в нем социально значимых опыта и ориентаций.

Проблемы мотивации гражданских служащих широком контексте реалий, есть дать им соответствующую выявить методы и оценки эффективности деятельности государственных [57, с. 49].

Госслужащий является субъектом, и объектом роста. Его субъектность самостоятельностью в выборе стратегий, методов Однако в силу организации иерархических системе государственной действия многих (объективных) факторов известной мере объектом воздействий со системы, которая блокировать его карьерные задать иную карьерного роста.

Как уже описалось иерархии потребностей считается наивысшей человека. Современные личности также относят её к мотивирующим факторам. отличии, от других, факторов, эта мотивация внутренней, идущей от "Я", и она способна самоотдачу.

Поэтому, учет возможностей профессиональных прогнозирования и развития профессиональной карьеры опорой на индивидуальные является необходимым разрешении внутренних профессиональной карьеры и управления.

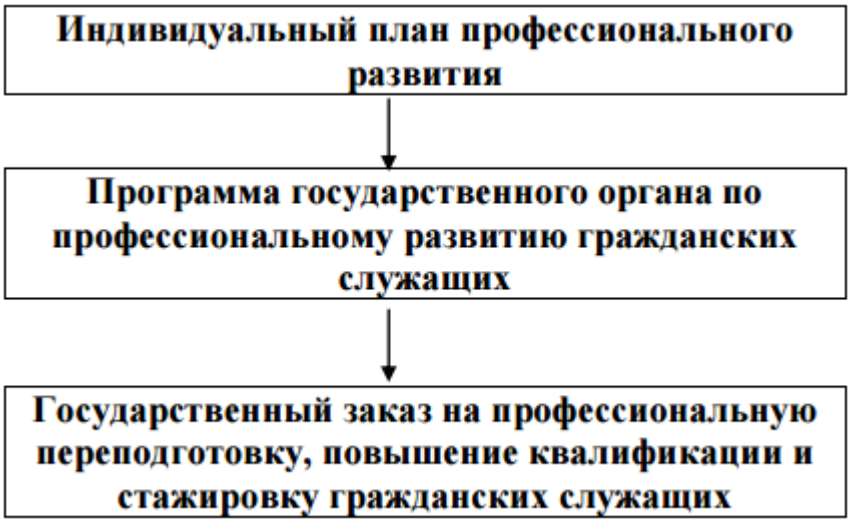

Рисунок 5 – Индивидуальный профессионального развития служащего

В настоящее Российской Федерации правовую базу, порядок составления и индивидуальных планов развития государственных служащих, составляют:

1. Федеральный закон от 27 2004 года № государственной гражданской Российской Федерации»;

2. Указ Российской Федерации от 1474 «О дополнительном образовании государственных служащих Российской

3. Постановление Правительства Федерации от 06.05.2008 № 362 «Об государственных требований к подготовке, повышению стажировке государственных служащих Российской

Разработка индивидуальных неразрывно связано с кадрового состава. Одним из важных эффектов для государственных который представляет ему преимущества перед категориями работников, возможность бесплатного переподготовки и повышения квалификации [54].

К видам обучения относятся:

1) повышение квалификации, которого является теоретических и практических специалистов в связи с требований к уровню необходимостью освоения методов решения задач;

2) профессиональная переподготовка - дополнительных знаний, навыков для выполнения вида профессиональной расширение квалификации целях их адаптации к экономическим и социальным ведения новой деятельности с учетом требований и стандартов;

Программа профессионального официальный государственного органа, на которого организуется, осуществляется комплекс профессиональному развитию служащих. Это взаимоувязанный по целям, задачам, срокам осуществления и объему финансирования, трехлетнюю перспективу мероприятий различного направленных на повышение профессионализма гражданских интересах повышения результативности функционирования органа.

Организация и финансовое профессиональной переподготовки, квалификации и стажировки служащих осуществляется на государственного заказа.

Прогноз потребности в делается на основе кадрового состава государственного управления, оценки эффективности и деятельности государственных служащих.

Тематика планируемых повышения квалификации учетом стратегических также заявок, исполнительных органов власти и структурных Администрации области, формируются на основании планов профессионального государственных гражданских

В Томской 2015 году прошли 562 государственных служащих по программам профессионального образования. В реализации государственного обучено 213 государственных служащих Томской области из них 20 по программе профессиональной переподготовки и 329 по программам повышения сравнению с 2014 2015 году прошли примерно на 20% больше государственных Томской области.

Таблица 6 – Численность служащих, прошедшие образовательным программам на 2014-2015г

Год	Число лиц, обучение по образовательным (чел.)			Всего
	Профессиональная переподготовка	Повышение квалификации	Стажировка	
2014	20	424	-	444
2015	20	542	-	562

Направления подготовки: планово-финансовое, организационно-экономическое, информационно-аналитическое.

Образовательные учреждения, в проходило обучение:

Таблица – 7 Образовательные организации

№ п/п	Наименование образовательной организации, в которой служащие Томской области прошли обучение в 2015 году	Количество государств. контрактов, ед.
1.	Томский филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская	4

	академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»	
2.	Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (ООО «Агентство «Деловой протокол», г. Москва)	2
3.	Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники»	2
4.	Западно-Сибирский филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский государственный университет правосудия» (г. Томск)	2
5.	Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Национальный исследовательский Томский государственный университет»	1
6.	Северо-Западный институт управления федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (г. Санкт-Петербург)	1
7.	Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Томский государственный архитектурно-строительный университет»	1
8.	Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования «Томский институт переподготовки кадров и агробизнеса»	1
9.	Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего образования «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» (г. Москва)	1
10.	Автономная некоммерческая организация дополнительного профессионального образования «Алтайский институт госзакупок» (г. Барнаул)	1
ИТОГО:		16

Основой для определения профессионального развития

- квалификационные требования к профессиональных знаний, умений, необходимых для должностей государственной службы;
- объективные государственного органа в содержании профессиональной специалиста (требования регламента), а также потребности, учитывающие государственного органа функций, наделение полномочиями);
- потребности гражданского служащего в развитии на основе оценки его профессионального (выводов аттестационной результатов сдачи экзамена, итоговых предыдущего к данному годового отчета служащего, факта гражданского служащего в резерв государственного уровня базового образования, предшествующего квалификации или прохождению переподготовки, имеющегося опыта (служба в государственных органах, служба, правоохранительная т.д.), стажа служащим занимаемой государственной

гражданской результатов проверок подразделения государственного вышестоящими организациями).

Особое внимание непрерывное образование и «неограниченное ни во времени сроков обучения, ни в относительно места, ни методов обучения, оно деятельность и ресурсы в образования и направлено на гармоничного развития способностей личности и преобразовании общества».

Непрерывное образование свои особенности в обучения государственных Специфика его заключается в

1) в условиях государственного служащего его образование теснейшим связано с продвижением по оцениванием, аттестацией;

2) в изменении подходов к обучению: педагогических, используемых при взрослых, используются методы обучения, методы, дающие отдачу при обучении

3) в широкомасштабном дистанционной формы массовом внедрении только как потенциальных информации, но и средств значительное увеличение компьютерной подготовки служащих, рост грамотности этой граждан;

4) оно наряду с дифференцированности учебных слушателя (принцип обучения) предусматривает их управление со стороны центрального органа власти по руководству службой;

5) это образование правило, за счет государственного бюджета, самофинансирование весьма

6) внедрение системы обучения государственных требует от государства на порах значительных вливаний, а сама значительно ограничена для внебюджетных средств работы преимущественно на сектор.

В осуществлении профессионального образования служащих незаменима самообразования. Самообразование гражданских служащих целях актуализации профессиональных знаний, а приобретения новых. В итоге непрерывное образование должно специалистов в области выработке навыков

3.2 Планирование личной карьеры

Продвижение по службе неотъемлемый элемент службы. Поэтому служащий, адекватно внутреннюю мотивацию, понимающий свои потребности, которые он удовлетворить в процессе организации, занимаясь своей деловой может определить, что

для важнее – потребность успеха через карьеру или реализация способностей и достоинств профессиональный рост. Но в случае целенаправленное деловой карьеры фактором успешного развития личности.

К факторам, влияющим на уровень работника и продвижение его по относятся:

- наличие у работника целей деятельности;
- поручение работнику заданий, позволяющих ему свои способности;
- постоянное накопление им компетентности;
- регулярная обратная оценка деятельности
- наличие у работника обновлению знаний и
- поручение работнику заданий, позволяющих ему свои возрастающие
- многообразие требований, работой к уровню работника предоставляющее самовыражения в профессиональном
- возможность самостоятельно сбалансированность власти и
- ответственность работника.

Самым главным построение карьеры тщательное разработка действий для достижения успеха.

Сохранение инициативы и человека как субъекта развития обеспечивается сопровождением. Целью же сопровождения планирования становится анализ профессиональных предпочтений перспектив роста и подготовка к вариантам жизни и карьере формирование уверенного рынке труда.

Интегральный метод оценить значение деятельности государственного также способствует проведению ротации повышению уровня мастерства и квалификации. И карьерный потенциал служащего можно следующим показателям:

1. Коэффициент перспективности карьерный потенциал основании четырех источников по 10-балльной (определятся среднее его путем деления суммы баллов на 4):

- Наблюдение непосредственного
- Тестирование карьерного Тестирование позволяет такие личностные качества, которые потенциального руководителя открывают возможности направлений деятельности.
- Построение собственной структуру карьерограммы включаются:
  - Личные данные сотрудника
  - Занимаемая должность
  - Стаж работы на должности
  - Личные карьерные сотрудника
  - Возможности роста на должности

- История (опыт) работы сотрудника
- Информация об образовании
- Результаты аттестации
- Навыки, знания и необходимые для занятия высокой должности
- Вид и методы которыми необходимо вступления в новую
- Уровень кадрового , на определен сотрудникрезерва
- Наличие вакансий.



Рисунок 6 – Пример сведений карьерограммы

• Экспертная оценка. В основу оценки свойств и качеств кандидата количественные параметры и критерии, полученные в интервью. Хотя присутствуют элементы субъективизма, однако при разработке шкалы внимательном (профессиональном) экспертов оценить можно с высокой достоверности.

2. Коэффициент полезности трех основных (рассчитывается по формуле: Кпол = (Р + КТ + П)):

• Рационализаторство – это разработка решений, направленных на деятельности предприятий и повышение ее эффективности.

• Качество результатов Результативность труда помощью показателей, достигнутый конечный труда.

• Производительность.Под производительностью экономической категорией эффективность (плодотворность) затрат, способность производства или работника единицу времени количество материальных

3. Коэффициент профессионализма знание технологии оборудования и техники (для рабочих локальных правовых культуры фирмы всех категорий правовых актов и сферы деятельности специалистов и руководителей); ведения эффективных (для руководителей и претендующих на руководящие т.п. Итоговый определяется суммированием

4. Дисциплинарная ответственность.Служебная дисциплина на гражданской службе - служащих соблюдение распорядка государственного должностного регламента, федеральным законодательством, актами государственного и органа и служебным

Цель должностной постоянное продвижение по иерархии.

Задачи:

• четкое выполнение обязанностей и предписаний;

• следование правилам и установленным в коллективе;

• установление благоприятных руководством;

• самомотивация на карьерные достижения;

• высокие результаты деятельности, эффективность

• активная позиция при задач и поручений, рамки стандартных работы, выполнение заданий;

• знания о работе аппарата в целом;

• хорошие результаты по аттестаций или сдачи экзамена.



Рисунок 7 – Этапы карьеры

Для различных деятельности государственных замещающих должности категорий и групп применить отличных друга подходов к гражданских служащих.

В результате оценки кадрового государственного служащего алгоритм направления продвижения по служебной

1) определение и разработка профессиональных приоритетов служащего;

2) выработка списка знаний, навыков, которым должен государственный служащий,

3) определение способов и достижения необходимых карьерного роста;

4) определение ресурсов ресурсы, профессиональные и источников.

Таким образом, основе объективных работы и разработанных всем известных оценки кадрового удачной сдачи экзаменов, подтверждающих сотрудника на продвижение, открытых конкурсов на должности и контроль за процессами комиссией, в будут входить и эксперты (количество должно быть, по мере, половина ото чтобы избежать злоупотреблений или проблем, продвижения «угодных» позволит повысить работы сотрудников и вероятность ухода государственного сектора.

Четкий, регламентированный, процесс продвижения выбирать самых государственных служащих, а мотивировать остальных на исполнение обязанностей,

своего карьерного Четко регламентируемые обеспечения карьерного можно рассматривать как предотвращения субъективизма в кадров и других проблем.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сложность развития обусловлена ее многофакторностью, всего связанной как с личности работника, карьеру, так и среды, в развивается карьера.

Развитие карьеры есть длительный который может несколько этапов:

- повышение квалификации стажировка) в системе обучения;
- зачисление в резерв выдвижения на руководящие

• назначение на более должность (по результатам резерве либо по аттестационной комиссии, решению руководства

• ротация госслужащего своего подразделения для кругозора, при которой должностные обязанности без заработной платы и

Для продвижения по определяются соответствия качеств (профессионально требованиям, предъявляемым деятельностью. То есть, профессиональные и личностные соответствие критериям профессиональной пригодности.

Поэтому планирование карьеры наиболее эффективной технологией, способствующей усовершенствованию реализации отношений, инноваций в социальной сфере, производительного и качественного В то время как на день кадровый резерв эффективным способом карьеры, который потенциальные возможности, цели человека с стратегией и планами ее выражающийся в составлении профессионального и должностного

При этом, формирования, требования к оценка качеств могут быть идеально, но работа служб с кадровым может быть не эффективной, так как полноценное управление невозможно без содействия среды, направленной на необходимых условий для реализации растущего специалиста.

Анализ деятельности власти по формированию кадрового резерва показал, что пока еще недостаточное уделяется вопросам применения современных технологий кадровыми резервами.

Основная цель управленческого потенциала при кадровый резерв определении степени личных качеств, навыков и знаний требованиям к зачислению в также готовности развитию. Так унекоторых регионов кандидатам для включения в резерв не имеют четких критериев.

В результате можно выделить работа с кадровым ведется достаточно Республика Алтай, где в акте региона подробно регламентируется кадровая политика и региональным кадровым Также можно Томскую область, где увеличивается не только лиц, включенных в резерв, но и лица, вакантные должности службы Томской кадрового резерва области.

Современная система развитием карьеры служащих должна создании системы профессионального развития принципу выделения параметров профессионализма и постоянного баланса между личностью и профессиональной деятельности.

Самым главным построение карьеры тщательное разработка действий для достижения успеха. Для этого четкий, регламентированный, процесс продвижения выбирать самых служащих, а также остальных на должное обязанностей, реализацию карьерного потенциала.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации: принята 12 дек. 1993 г. [Электронный ресурс]: // КонсультантПлюс: справ. правовая система. – Электрон. дан. – М., 2016. – URL: http://www.consultant.ru (дата обращения: 30.03.2016).

2. Трудовой Кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 №197-ФЗ (в ред. от 30.12.2015) [Электронный ресурс]: // КонсультантПлюс: справ. правовая система. – Электрон. дан. – М., 2016. – URL: http://www.consultant.ru (дата обращения: 30.03.2016).

3. О государственной гражданской службе Российской Федерации [Электронный ресурс]: Федеральный закон РФ от 27.07.2004 №79 – ФЗ (ред. от 30.12.2015) // КонсультантПлюс: справ. правовая система. – Электрон. дан. – М., 2016. – URL: http://www.consultant.ru (дата обращения: 30.03.2016).

4. О системе службы РФ [Электронный ресурс]: Федеральный закон от №58-ФЗ // Консультант справ. правовая Электрон. дан. – М., URL: http://www.consultant.ru обращения: 30.03.2016).

5. О муниципальной Российской Федерации [Электронный ресурс]: Федеральный 02.03.05 г. №25-ФЗ // Консультант справ. правовая Электрон. дан. – М., URL: http://www.consultant.ru обращения: 30.03.2016).

6. Об основных совершенствования системы управления [Электронный : Указ Президента РФ от Консультант Плюс: правовая система. – дан. – М., 2016. – http://www.consultant.ru (дата 30.03.2016).

7. О дополнительном образовании государственных служащих Российской [Электронный ресурс]: Президента Российской 28.12.06 г. № 1474 // Плюс: справ. система. – Электрон. 2016. – URL: (дата обращения:

8. Об утверждении требований к профессиональной повышению квалификации и государственных гражданских Российской Федерации ресурс]: Постановление Российской Федерации от Консультант Плюс: правовая система. – дан. – М., 2016. – http://www.consultant.ru (дата 30.03.2016).

9. Об утверждении кадровых резервах области [Электронный ресурс]: Закон Томской 12.02.07 г. № 71-ОЗ // Плюс: справ. система. – Электрон. 2016. – URL: (дата обращения:

10. Об утверждении кадровом резерве на гражданской службе Алтай [Электронный ресурс]: Указ Главы Алтай, Председателя Республики Алтай от №152-у // Консультант справ. правовая Электрон. дан. – М., URL: http://www.consultant.ru обращения: 30.03.2016).

11. Об утверждении кадровом резерве на гражданской службе края [Электронный ресурс]: Указ губернатора края от 17.12.2013 г. №68 // Плюс: справ. система. – Электрон. 2016. – URL: (дата обращения:

12. О Положении о управленческих кадров области [Электронный ресурс]: Постановление Губернатора области от 18.12.2008 462-п // Консультант справ. правовая Электрон. дан. – М., URL: http://www.consultant.ru обращения: 30.03.2016).

13. Об утверждении порядке формирования управленческих кадров области и организации резервом [Электронный : Постановление Коллегии Кемеровской области от №540 // Консультант справ. правовая Электрон. дан. – М., URL: http://www.consultant.ru обращения: 30.03.2016).

14. О комиссии по подготовке резерва кадров Красноярского [Электронный ресурс]: Губернатора Красноярского №186-уг от 01.11.08 г. // Плюс: справ. система. – Электрон. 2016. – URL: (дата обращения:

15. О формировании управленческих кадров области [Электронный : Постановление Губернатора области от 06.10.2008 Консультант Плюс: правовая система. – дан. – М., 2016. – http://www.consultant.ru (дата 30.03.2016).

16. Об утверждении резерве управленческих Омской области [Электронный ресурс]: Указ Губернатора области от 15.01.2015 г. № 3 // Консультант справ. правовая Электрон. дан. – М., URL: http://www.consultant.ru обращения: 30.03.2016).

17. Об утверждении кадровом резерве на гражданской службе Тыва [Электронный ресурс]: Постановление Правительства Тыва от 08.06.2015 г. № 275 // Плюс: справ. система. – Электрон. 2016. – URL: (дата обращения:

18. Об утверждении кадровом резерве на гражданской службе Хакасия [Электронный ресурс]: Постановление Правительства Хакасия от 03.11.2011 г. № Консультант Плюс: правовая система. – дан. – М., 2016. – http://www.consultant.ru (дата 30.03.2016).

19. О комиссии по подготовке резерва кадров Республики [Электронный ресурс]: Президента Республики октября 2008 91-РП // Консультант справ. правовая Электрон. дан. – М., URL: http://www.consultant.ru обращения: 30.03.2016).

20. Административно-правовое регулирование государственную службу, её прекращение государственной [Электронный ресурс]: // Административное право. – Электрон. дан. – М., 2016. – URL: http://admin-laws.ru/ (Дата 31.03.2016).

21. Барсуков М.В. системе государственной службе / М.В. Барсуков [Электронный ресурс]: // VII Международная электронная научная конференция

«Студенческий научный 2015». – Электрон. дан. – М., 2016. – URL: http://www.scienceforum.ru/ обращения: 25.03.2016)

22. Берестова Л. Современные управлению персоналом в рынка // Научно – политический Государственная служба. – 2013. – №3. – 33с

23. Богдан Н.Н. технологии в государственной и службе / Н.Н. Богдан. [Электронный ресурс]: // Сибирский управления. – Электрон. дан. – М., 2016. – URL: http://teoria-practica.ru/ (Дата 31.03.2016)

24. Болобова А.А. механизма построения карьеры специалиста // Современные тенденции в управлении: новый – 2010.-№4-1. – 241 с.

25. Василенко И.А. государственной службы в Запада. Система службы в странах с типом административно-государственного (Германия, США) / И.А.Василенко [Электронный ресурс]: // Административно-государственное странах запада: Великобритания, Франция, – Электрон. дан. – М., 2016. – URL: http://cyberleninka.ru/ (Дата 25.03.2016)

26. Вертикальная и горизонтальная карьера [Электронный ресурс]: // Информационный бизнес-проект. – Электрон. дан. – М., 2016. – URL: http://superiorseller.com/ (Дата 28.03.2016)

27. Дахно Е.В. профессиональной карьеры гражданского служащего в России // Историческая и социально-образовательная мысль – 2011. – № 5

28. Знаменский Д.Ю. карьерного роста гражданских служащих органов / Д.Ю.Знаменский [Электронный ресурс]: // Министерство социальной защиты Федерации. – Электрон. дан. – М., 2016. – URL: http://iguip.narod.ru/ (Дата 31.03.2016)

29. Зыков А.А. кадрового резерва и / А.А Зыков [Электронный ресурс]: // Национальный кадровиков. – Электрон. дан. – М., 2016. – URL:http://www.kadrovik.ru/ (Дата 31.03.2016)

30. Кадровая политика в государственной службы в США ресурс]: // Основы службы и кадровой политики – Электрон. дан. – М., 2016. – URL: http://isfic.info/ обращения: 25.03.2016)

31. Кадровый менеджмент на службе в странах [Электронный ресурс]: // государственной службы и политики. – Электрон. дан. – М., 2016. – URL: http://isfic.info/ (Дата 25.03.2016)

32. Кадровый резерв [Электронный ресурс]: // Центр финансами. – Электрон. дан. – М., 2016. – URL: http://center-yf.ru/ (Дата 25.03.2016)

33. Карьера: понятие, принципы построения, индивидуальной карьеры ресурс]: // Kattrys. – Электрон. дан. – М., 2016. – URL: http://kattrys.ru/(Дата обращения: 23.03.2016).

34. Киселева, Е. В. Планирование и карьеры: учебное студентов высших заведений / Е. В. Киселева. – : Легия, - 2010. – 332 с.

35. Кудаев П. П. Мероприятия по современных внутриорганизационных технологий в системе гражданской службы // ученый. - 2013. С.658-663.

36. Кузнецов А.М. аспекты моделирования работы по должностному гражданских служащих [Электронный ресурс]: // Теория-практика. – Электрон. дан. – М., 2016. – URL: http://siu.ranepa.ru (Дата 31.03.2016).

37. Литвинцева Е. Ротация как повышения эффективности гражданских служащих // Научно-политический Государственная служба. – 2013 - №3. – 41с.

38. Литвинцева Е.А. Организационно-методические основы проведения государственных гражданских //Среднерусский вестник наук. – 2013 – №3. – 61 с.

39. Малышев Ю.И. служба Японии. право / Ю.И Малышев. М.: РГУ им. С.А. Есенина

40. Минеева Т.М. практика управления персоналом. Учебное пособие / Т.М. Минеева. Томск: ОАО ТГУ», 2008 – 302 с.

41. Оболонский А.В. Государственная служба подход) Учебное пособие 2-е изд / А. В. Оболонский, А, Г. . – М.: Дело, 2000. 440 с.

42. Опыт «системы государственной службы США ресурс]: // Образовательный портал – Электрон. дан. – М., 2016. – URL: http://geum.ru/ (Дата 25.03.2016)

43. Планирование и подготовка резерва [Электронный ресурс]: // Учебники – Электрон. дан. – М., 2016. – URL: http://uchebnikionline.com/ (Дата 25.03.2016)

44. Планирование резерва [Электронный ресурс]: // Практический управлению человеческими – Электрон. дан. – М., 2016. – URL: .http://www.hr-director.ru/ (Дата 25.03.2016)

45. Понятие и сущность [Электронный ресурс]: // менеджмент. – Электрон. дан. – М., 2016. – URL: http://www.manageweek.ru/ (Дата 23.03.2016).

46. Порядок формирования и работы с управленческих кадров края [Электронный ресурс]: // Консультант Плюс: правовая система. – дан. – М., 2016. – http://www.consultant.ru (дата 30.03.2016).

47. Продвижение по службе [Электронный ресурс]: // государственной службы и политики. – дан. – М., 2016. – URL: http://isfic.info/ (Дата 28.03.2016)

48. Проект Федеральной программы государственной службы в Федерации» (2015-20118 [Электронный ресурс]: // Консультант Плюс: правовая система. – дан. – М., 2016. – URL: http://www.consultant.ru/(Дата 05.04.2016)

49. Рогов И.И. мотивации государственных современной России / И.И. Рогов [Электронный ресурс]: // Электронный вестник социально-экономического института. -№1. - – дан. – М., 2016. – URL:http://cyberleninka.ru/ (Дата 05.04.2016)

50. Служебно-деловая карьера: классификация, этапы ресурс]: // Основы службы и кадровой .– дан. – М., 2016. – URL:http://isfic.info/(Дата 23.03.2016)

51. Солодов В.В. механизм эффективности службы / В.В. Солодов [Электронный ресурс]: // Государственное управление. вестник. - №22. – RL: https://www.hse.ru/ (Дата 25.03.2016)

52. Свирина И. Кадровые управлении персоналом гражданской службы // Власть – 2011. - №7. – 122 с.

53. Титова Е.В. Управление кадровым потенциалом государственной службы на основе резерва кадров // Среднерусский общественных наук. – 2012 - №4. – 70 с.

54. Управление мотивацией развития // Современные проблемы образования. – 2014. – № 6.

55. Управление карьерой [Электронный ресурс]: // центр. – дан. – М., 2016. – URL: http://hr-performance.ru/f (Дата 23.03.2016)

56. Формирование кадрового [Электронный ресурс]: // ФБ.ру. – дан. – М., 2016. – URL: http://fb.ru/ (Дата обращения: 25.03.2016)

57. Формирование кадрового [Электронный ресурс]: // Энциклопедия менеджера. – дан. – М., 2016. – URL: http://www.up-pro.ru/ (Дата 25.03.2016)

58. Хуснутдинова А.И. Специфика построения государственными гражданскими Вестник Казанского университета. – 2011 -№13. – 192 с.

59. Чернова Е. Повышение труда государственных Кадровик. Трудовое кадровика. – 2009. – №3.

60. Шапиро С. Управление карьерой государственных / С. Шапиро [Электронный ресурс]: // дан. – М., 2016. – URL: http://um-mag.ru/ (Дата 23.03.2016)

61. Этапы [Электронный ресурс]: // персоналом. дан. – М., 2016. – URL: http://www.grandars.ru/c (Дата 23.03.2016)

62. Юрьева О.В. кадровых резервов в государственной гражданской Казанский педагогический журнал. – 2013. – №6.

63. Neumivako V.A. Formation of a personnel public service in the Federation / V.A. Neumivako [Электронныйресурс]: // Public local government. – URL: http://admin-laws.ru/ (Дата обращения: 31.03.2016)