

Кузнецов Андрей Михайлович

доктор исторических наук, доцент,
заместитель заведующего кафедрой
гуманитарных дисциплин и управления
Московского налогового института

**НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ
МОДЕЛИРОВАНИЯ КАДРОВОЙ
РАБОТЫ ПО ДОЛЖНОСТНОМУ
РОСТУ ГОСУДАРСТВЕННЫХ
ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ**

Аннотация:

Актуальность статьи заключается в том, что в настоящее время у большинства кадровых служб органов власти отсутствует четкая карьерная стратегия в отношении государственных служащих, что в значительной степени влияет на эффективность деятельности государственного аппарата. Представлена модель кадровой работы, которая может способствовать должностному росту государственных гражданских служащих.

Ключевые слова:

модель, кадровая работа, кадровые технологии, кадровая служба, должностной рост государственных гражданских служащих, карьера, карьерная стратегия, карьерограмма.

Kuznetsov Andrey Mikhaylovich

D.Phil. in History, Associate Professor,
Deputy Head of the Subdepartment
for Management and the Humanities,
Moscow Institute of Taxation

**SOME ASPECTS OF PLANNING
THE HR MANAGEMENT WORK
AIMED AT CAREER PROGRESS OF
CIVIL SERVANTS**

Summary:

The relevance of the article is determined by the fact that at present the majority of governmental HR departments have no precise career strategy for civil servants, which affects considerably the efficient functioning of the authorities. The author presents a model of the HR management, which can promote the career progress of the civil servants.

Keywords:

model, HR management, HR technologies, HR department, career progress of civil servants, career, career strategy, career analysis.

В Федеральной программе «Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации (2009–2013 гг.)», утвержденной Указом Президента РФ от 10 марта 2009 г. № 261, зафиксировано, что одним из основных направлений реформирования и развития системы государственной службы Российской Федерации является повышение эффективности государственной службы и результативности профессиональной служебной деятельности государственных служащих.

Представляется, что главным фактором достижения указанной цели применительно к государственной гражданской службе, как одному из видов государственной службы, будет являться формирование такого корпуса высокоподготовленных кадров, для которых профессиональное и бескорыстное служение государству и обществу станет главным делом жизни. В связи с этим необходимо создать такие условия, при которых были бы соблюдены все права государственного служащего, в том числе и право на должностной рост. На наш взгляд, этому будет способствовать выработка научно обоснованной модели кадровой работы по должностному росту государственных гражданских служащих.

Следует отметить, что ряд положений предложенной модели кадровой работы имеют точки соприкосновения с Президентской программой подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства РФ, которая реализуется в Российской Федерации с 1998 г., в соответствии с Указом Президента РФ от 23 июля 1997 г. № 774 «О подготовке управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации» и постановлением Правительства РФ от 24 марта 2007 г. № 177 «О подготовке управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации в 2007/08–2014/15 учебных годах». В разработке и реализации указанной программы деятельное участие принял профессорско-преподавательский состав Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ.

В целях создания модели кадровой работы, имеющей целью способствовать должностному росту государственных гражданских служащих, следует определиться с основными понятиями.

Модель – это аналог изучаемого процесса, предмета или явления, отображающий его основные функции и характеристики [1, с. 79].

Кадровая работа понимается в широком и узком смысле слова. В широком смысле она представляет собой деятельность кадровых служб и должностных лиц, содержанием которой является практическая реализация целей, задач и принципов кадровой политики; в узком – это совокупность форм, методов и технологий работы с кадрами [2, с. 137].

Содержание кадровой работы на государственной гражданской службе изложено в ст. 44 ФЗ РФ от 27 июля 2004 г. № 79 «О государственной гражданской службе Российской Федера-

ции». В п. 15 вышеназванной статьи закона говорится о том, что кадровая работа, в числе прочего, включает обеспечение должностного роста гражданских служащих.

Должностной рост гражданского служащего – это постепенное повышение его должностного статуса, социальной роли, степени и пространства должностного авторитета в организации.

Таким образом, *модель кадровой работы, направленной на должностной рост государственных гражданских служащих*, представляет собой определенную теоретическую конструкцию, включающую в себя цели, задачи, этапы работы, формы, методы, организационные связи, которых должны придерживаться кадровые органы в ходе своей деятельности по обеспечению должностного роста гражданских служащих.

Указанная модель включает в себя *объект*, к которому относятся руководитель государственного органа; должностное лицо, возглавляющее кадровую службу; *субъект*, к которому относится гражданский служащий, и определенную *технологию*, имеющую целью обеспечить его должностной рост.

Ключевым элементом предлагаемого варианта модели кадровой работы, направленной на должностной рост государственных гражданских служащих, является кадровая служба, которая обеспечивает разработку организационно-методических и правовых основ, направленных на карьерное продвижение работников. Исходя из данного положения, можно представить модель в виде взаимоувязанных цели, задач, факторов и этапов.

Цель представленной модели – способствование должностному росту государственных гражданских служащих в процессе их профессиональной деятельности.

Для достижения указанной цели предполагается решение следующих задач:

- создать нормативно-методическую базу, регламентирующую организацию карьерного роста работников;
- разработать механизм должностного роста гражданских служащих, предусматривающий набор компетенций для каждой из категорий должностей;
- определить стимулы, способствующие карьерному продвижению сотрудников организации;
- разработать и внедрить кадровые технологии, сопровождающие должностной рост гражданских служащих.

Факторы – это движущая, действующая сила какого-либо процесса, явления, определяющая его характер или отдельные черты.

Среди факторов, влияющих на карьерный рост гражданских служащих, можно выделить:

- устойчивое положение организации в системе государственной власти, авторитет в обществе и хорошие перспективы развития;
- наличие такой организационно-штатной структуры, которая допускает достаточно свободное продвижение работников «по вертикали» и «по горизонтали»;
- понимание и заинтересованность руководителей в необходимости карьерного продвижения своих сотрудников;
- наличие в организации карьерной стратегии, являющейся составной частью общего стратегического плана развития государственного органа;
- наличие достаточного количества ресурсов (материальных, финансовых и т.д.), необходимых для стимулирования должностного роста гражданских служащих.

В работе кадрового органа, направленной на должностной рост работников, целесообразно предусмотреть следующие этапы.

1 этап – подготовительный. Его главная цель – создание необходимых условий для должностного роста гражданских служащих.

Первым шагом к этому должно быть правовое закрепление процедуры должностного роста. В этих целях рекомендуется прописать отдельным пунктом карьерное продвижение сотрудников в кадровой стратегии организации. Это наложит определенные обязательства на руководителя, работников кадрового органа по проведению линии на должностной рост гражданских служащих.

Вторым шагом должен быть сбор первичной информации, исходных данных об организации, который должен быть представлен в виде материалов. Они должны включать: организационную структуру и штатно-должностное расписание государственного органа; квалификационные требования к каждой категории должностей; списочную численность сотрудников с обозначением наиболее перспективных с точки зрения должностного роста; сведения о работниках, включающих в себя образование, опыт, возраст, состояние здоровья, эффективность труда на занимаемой должности, мотивированность на карьерный рост и наличие потенциала.

Для сбора указанных сведений можно привлечь опытных социологов, психологов, тестологов, специалистов в области кадрового менеджмента, имеющих собственные оригинальные методики, прошедшие апробацию в ряде организаций.

Полученные данные могут внести ясность в вопрос, насколько «широким» будет маневр у кадровых органов в плане определения карьерных перспектив работников организации. Преимуществом будут обладать те организации, которые имеют достаточно емкую организационно-штатную структуру, что позволит осуществить выбор должностей для карьерного роста.

Третьим и, пожалуй, наиболее важным шагом первого этапа будет карьерное планирование продвижения наиболее перспективных работников организации.

Планирование должностного роста может включать: способы выявления работников с высоким потенциалом роста; критерии отбора наиболее перспективных сотрудников организации; стимулы при разработке индивидуальных планов карьеры; пути создания благоприятных условий для развития (обучение, наставничество, разовые задания, подбор должностей и т.д.); повышение квалификации; возможные направления ротации; формы ответственности руководителей за карьерный рост своих сотрудников [3, с. 74].

Планирование карьеры означает также определение конкретных путей развития работника в организации. В соответствии с ее штатным расписанием должна быть определена последовательность должностей, которые сотруднику предстоит занимать. Планирование карьеры предусматривает разработку возможной схемы замещения должностей работником в течение его пребывания в организации.

К способам выявления гражданских служащих с высоким карьерным потенциалом можно отнести: наблюдение за исполнением своих должностных обязанностей и отдельных поручений; анкетирование; опрос; изучение документов.

Критериями отбора наиболее перспективных сотрудников могут выступать: уровень образования и квалификации; возраст и состояние здоровья; стаж работы в организации, в конкретной должности; опыт практической работы с людьми; желание и способность заниматься руководящей деятельностью; здоровое стремление к карьерному росту; личные качества работника; авторитет среди руководства и в коллективе.

На подготовительном этапе осуществляется разработка индивидуальной карьерограммы. Она составляется гражданским служащим совместно со своим руководителем и включает в себя перечень должностей, выстроенных в последовательную цепочку по восходящей линии (в некоторых случаях, для приобретения дополнительных знаний и навыков и по горизонтальной линии), на которых работник будет сначала стажироваться, а впоследствии назначаться с указанием сроков занятия должностей в годах, психологическое сопровождение, повышение квалификации, задание для самостоятельного обучения.

2 этап – реализующий. Его главная цель – практическая реализация плана карьерного роста гражданского служащего.

В рамках данного этапа происходит профессиональное обучение гражданского служащего в целях приобретения тех знаний, навыков и умений, которые будут необходимы при исполнении обязанностей предполагаемой к назначению должности.

Этому призвана способствовать система дополнительного профессионального образования государственных гражданских служащих, закрепленная Указом Президента Российской Федерации от 28 декабря 2006 г. № 1474 «О дополнительном профессиональном образовании государственных гражданских служащих Российской Федерации». Она включает в себя профессиональную переподготовку, повышение квалификации и стажировку [4, ст. 4–6].

Профессиональную переподготовку и повышение квалификации гражданский служащий может осуществлять в имеющих государственную аккредитацию образовательных учреждениях высшего и дополнительного профессионального образования, а также непосредственно в государственных органах или иных организациях.

В ходе профессионального обучения претендентов на вышестоящие должности должна быть предусмотрена стажировка. Для придания ей большей конкретности и эффективности руководителем государственного органа назначается куратор из числа сотрудников, хорошо знающих специфику работы на предполагаемой должности.

Определенные темы и задания работник может изучать самостоятельно, но в рамках отведенного для этого законодательством и внутренним распорядком времени. В период профессионального обучения гражданского служащего особое внимание следует уделять психологическому сопровождению и своевременному корректированию индивидуальной карьерограммы.

Психологическое сопровождение работника организуется либо штатным, либо работающим на договорной основе психологом и имеет целью выявление дополнительных профессиональных навыков, необходимых для будущей профессиональной деятельности.

Корректирование индивидуальной карьерограммы может предполагать оперативное внесение определенных изменений с учетом как внешних, так и внутренних факторов. Если, к примеру, наблюдения и исследования показали, что сотрудник не справляется с индивидуальным планом, то может быть принято решение о его исключении из списка работников, имеющих потенциал для вертикального или горизонтального карьерного роста.

По окончании профессионального обучения гражданского служащего и участия его в конкурсе на замещение вакантной должности проводится заседание аттестационной комиссии, которая подводит итоги и принимает решение о дальнейшей карьерной судьбе работника.

Решение о соответствии работника должности, на которой он стажировался, и рекомендации аттестационной комиссии принимаются большинством голосов от числа присутствующих на заседании членов комиссии путем открытого голосования. В случае вынесения решения о

соответствии работника должности, на которую он стажировался, он может быть рекомендован к назначению на нее, либо, если она пока занята, принимается решение о зачислении его в установленном порядке в кадровый резерв.

3 этап – итоговый. Его цель – подведение итогов в реализации стратегии должностного роста гражданских служащих и выработка путей оптимизации в ее дальнейшем осуществлении.

Основное бремя по реализации указанной цели должна нести кадровая служба. Ее работникам необходимо своевременно готовить аналитические материалы по реализации того или иного этапа модели кадровой работы, направленной на должностной рост гражданских служащих, и представлять их руководителю государственного органа.

По нашему мнению, рассматриваться они должны на совещании у руководителя с присутствием всех полномочных лиц; также целесообразно выработать пути оптимизации работы по обеспечению карьерного роста сотрудников. В идеале по итогам совещания должен быть издан нормативный акт государственного органа.

Представленный вариант модели кадровой работы, направленной на должностной рост государственных гражданских служащих, можно представить в виде следующей схемы 1.

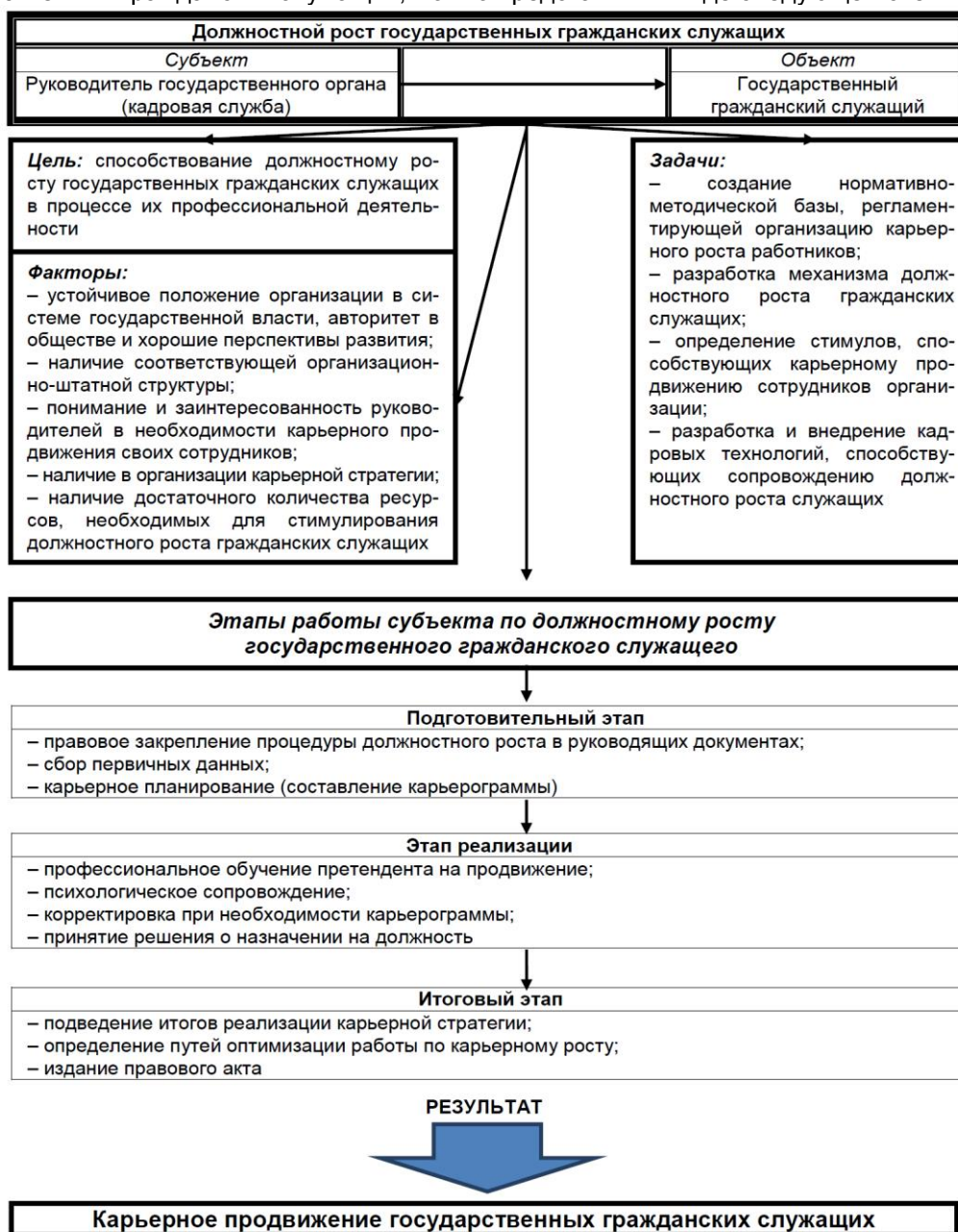


Схема 1 – Должностной рост государственных гражданских служащих

Таким образом, представленный вариант модели кадровой работы может способствовать должностному росту государственных гражданских служащих. Он нуждается в обсуждении и апробации с последующей корректировкой и доработкой. Эффективность его внедрения и функционирования будет зависеть от воли руководителя и компетентности работников кадровой службы. Полагаем, что для более предметного внедрения разработанной модели в практику деятельности кадровых органов целесообразно ввести в их штат должность специалиста по разработке и сопровождению стратегии должностного роста гражданских служащих.

Ссылки:

1. Словарь бизнес-терминов. URL: <http://www.businessvoc.ru/> (дата обращения: 10.01.2014).
2. Черепанов В.В. Государственная кадровая политика и кадровая деятельность в системе гражданской службы: учеб. пособие. М., 2009. Ч. I.
3. Аверин А.В. Управление персоналом: учеб. пособие. М., 2011.
4. О подготовке управленческих кадров для организаций народного хозяйства российской федерации в 2007/08–2014/15 учебных годах (с изменениями на 12 сентября 2013 г.). URL <http://docs.cntd.ru/document/902034778> (дата обращения: 10.01.2014).

References:

1. *Dictionary of Business Terms*, retrieved 10 January 2014, <<http://www.businessvoc.ru/>>.
2. Cherepanov, VV 2009, *State personnel policy and personnel activities in the civil service*, Moscow, part I.
3. Averin, AV 2011, *Personnel Management*, Moscow.
4. *On management training for national economy of the Russian Federation in the 2007/08-2014/15 academic years (as amended September 12, 2013)*, retrieved 10 January 2014, <<http://docs.cntd.ru/document/902034778>>.