

# СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К МОДЕРНИЗАЦИИ ПЛАНИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ КАРЬЕРЫ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ

*Е.А. ДЕРКАЧЕВА, кандидат  
экономических наук, доцент кафедры  
отраслевого и проектного менеджмента,  
Институт экономики, управления и  
бизнеса Кубанского государственного  
технологического университета  
e-mail: derkacheva\_elena@bk.ru*

*А.А. КОЗЛОВСКАЯ, магистрант кафедры  
экономики предприятия, регионального  
и кадрового менеджмента, Кубанский  
государственный университет  
e-mail: Kozlovskaya050897@mail.ru*

*Е.А. СТЕПАНОВСКАЯ, магистрант  
кафедры экономики предприятия,  
регионального и кадрового менеджмента,  
Кубанский государственный университет  
e-mail: ekaterina\_stepanovskaya@mail.ru*

## Аннотация

Формирование эффективной модели планирования и развития карьеры государственных служащих требует применения системного подхода к ее модернизации, который позволяет рассматривать соответствующие процедуры в комплексе с другими элементами системы управления персоналом в органах государственного управления, с учетом специфики и логики взаимодействия различных субъектов. На основе эмпирических исследований в статье обозначены последствия действующей системы и представлена авторская модель планирования и развития карьеры государственного служащего.

**Ключевые слова:** государственный служащий, планирование и развитие карьеры, модернизация, системный подход, эффективность труда.

**DOI:** 10.31429/2224042X\_2021\_64\_81

Обеспечение высокого уровня эффективности работы органов государственного управления и соответствующего качества государственных услуг определяется в первую очередь результативностью и качеством трудовой деятельности государственных служащих. В настоящее время большинство государственных служащих сталкиваются с проблемой отсутствия ясного понимания перспектив своей служебной деятельности, возможностей карьерного роста и развития. Это связано как с недоработками в системе

формирования и воздействования кадрового резерва, так и с трудностями объективной оценки персонала государственной службы, а также с разным видением со стороны руководства и работников госорганов возможностей воздействия и развития потенциала последних.

Но весьма очевидно, что стремление работника к карьерному росту и профессиональному развитию должно получить всестороннюю поддержку со стороны его непосредственного руководителя, руководства государственной службы, государства в целом через реализацию стратегически ориентированной кадровой политики, а также комплекса эффективных мероприятий по планированию и развитию карьеры государственных служащих, реализуемых на постоянной основе.

Вопросы карьерного роста и профессионального развития государственных служащих рассматривались с разных позиций в исследованиях отечественных и зарубежных авторов, работающих в различных областях научного знания.

Отдельные составляющие системы планирования и развития карьеры государственного служащего также представлены в трудах А.Н. Аверина [1], В.С. Нечипоренко, Е.В. Охотского, В.А. Сулемова, А.И. Турчинова (государственная кадровая политика в области планирования карьеры), Е.А. Климо-

ва, А.В. Попова [6], Д. Сьюпера, О.В. Фаллера (профессиональное развитие государственных служащих и их подготовка), З.Э. Исаева, А.Я. Торопина (исследования факторов карьерного роста и развития государственных служащих), Д. Абакрова, Е.Б. Биликтуевой, И.Г. Васильева [2], Е.А. Могилевкина, Э. Шейна (личностные качества государственного служащего с позиций его служебной карьеры).

Вместе с тем следует отметить, что практический аспект эффективного функционирования модели планирования и развития карьеры государственных служащих на сегодняшний день проработан неглубоко. Причиной тому существование определенных трудностей в проведении эмпирического исследования, связанных с закрытостью сведений об органах государственного управления, регулярные существенные изменения в кадровой политике на государственной службе, а также специфические особенности трудовой деятельности в данной сфере.

Требуемая детализация проведенного исследования и достоверность сформулированных авторами выводов достигнуты благодаря применению общенаучных методов анализа, в том числе метода индукции, дедукции, исторического анализа, метода классификации, анализа и синтеза, статистических методов обработки информации, методов проведения социологических исследований (анкетирование, опрос, интервью, наблюдение), методологического анализа документов по данным администраций муниципальных образований Краснодарского края.

Проведенное исследование существующей сегодня модели планирования и развития карьеры государственного служащего свидетельствует о том, что все используемые процедуры и технологии планирования носят спонтанный, несистемный характер, что ведет к формированию так называемых карьерных тупиков, недоиспользованию кадрового потенциала работников государственной службы [7]. Текущая ситуация отрицательно оказывается на получении работником опыта, требуемого для перехода на следующую

должность, а также ведет к его нерациональному использованию при несвоевременном переходе на более высокие должности.

Результаты исследований авторов (по материалам администраций муниципальных образований Краснодарского края) свидетельствуют о том, что сотрудники территориальных органов управления не имеют должного представления о своих карьерных перспективах, что говорит об отсутствии как таковой системы планирования и мониторинга деловой карьеры государственных служащих в исследуемых объектах [5—6]. Отметим, что под влиянием множества факторов сегодня сложно говорить о существовании целостной системы планирования и развития карьеры на государственной службе, что в практической деятельности территориальных органов управления, приводит к следующим последствиям:

- нечеткость целей и, следовательно, отсутствие конкретных критериев эффективности работы кадровой службы в сфере планирования и развития карьеры персонала органа государственного управления;
- недостаточная скоординированность и упорядоченность работы различных субъектов планирования и развития карьеры;
- отсутствие ориентированности как самого работника, так и его руководства на карьерный рост и личностно-профессиональное развитие;
- упрощенное понимание предмета планирования и развития карьеры, сведение его к квалификационной составляющей;
- ограниченное использование различных технологий и инструментов планирования и развития карьеры, сведение их к традиционным формам подготовки и переподготовки персонала;
- формальное и, как следствие, низкоэффективное воздействие технологий карьерного планирования.

Для преодоления существующих проблем требуется разработка комплекса мер по модернизации действующей модели планирования и развития карьеры государственного служащего. Одним из оптимальных подходов

к модернизации действующей модели планирования и развития карьеры государственного служащего представляется системный подход.

Если обратиться к раскрытию сущности системного подхода к управлению, в рамках которого планирование следует рассматривать как одну из функций управления, то следует подчеркнуть, что согласно международному стандарту ИСО 9000:2000 системный подход предполагает выявление, понимание и менеджмент взаимосвязанных процессов как системы [4].

Исходя из изложенного при модернизации действующей модели планирования и развития карьеры государственного служащего необходимо представить декомпозицию процедуры планирования карьеры и рассматривать его как совокупность взаимосвязанных, взаимообусловленных процессов и подсистем, объединенных единой целью и единым результатом.

Отметим, что на практике реализация системного подхода зачастую происходит в сочетании с процессным подходом. Например, согласно мнению Р.А. Фатхутдинова, при определении взаимосвязи элементов системы изначально устанавливаются параметры «входа» и требования к нему, далее воздействие факторов внешней и внутренней среды, каналы обратной связи и в конце проектируются параметры процесса внутри системы и требования к «выходу» [8]. Другой пример сочетания научных подходов — это реинжиниринг бизнес-процессов, широко применяемый в организациях частного бизнеса. В рамках него любая организация рассматривается как ромб с вершинами: бизнес-процессы, работы и структуры, системы управления и оценки, убеждения и ценности.

Одним из концептуальных оснований применения системного подхода выступает учет взаимосвязи задач планирования в системе государственной службы. Эти задачи, в свою очередь, формируются в соответствии с целями и содержанием деятельности органа государственного управления в области планирования, в том числе, планирования карьеры.

Таким образом, согласно системному подходу в сочетании с процессным:

- 1) планирование представляется как система взаимосвязанных функций и (или) подсистем;
- 2) элементы подсистем находятся во взаимосвязи и не должны рассматриваться в отдельности друг от друга;
- 3) руководитель и работник выступают в качестве самостоятельных элементов подсистем системы планирования.

Согласно имеющимся научным положениям системный подход к модернизации планирования (независимо от объекта планирования) предполагает выделение следующих этапов:

- обоснование необходимости проведения модернизации;
- анализ проблемы и причин, которые привели к ее возникновению;
- ранжирование причин с точки зрения их значимости и силы влияния на проблемную ситуацию;
- установление факторов и условий эффективного разрешения проблемной ситуации;
- моделирование, анализ и выбор вариантов модернизации;
- разработка порядка проведения модернизации;
- подготовка к реализации запланированных мероприятий по модернизации;
- реализация запланированных мероприятий по модернизации;
- сбор информации и анализ результатов проведения модернизации;
- выработка рекомендаций по коррекции управления модернизацией.

При модернизации модели планирования и развития карьеры необходимо в обязательном порядке учитывать системную взаимосвязь и целостность различных уровней и элементов планирования, функций и подфункций планирования, а также компонентов подсистем: целей, задач, методов, форм, структуры и ожидаемых результатов планирования.

С позиций системного подхода в структуре модели планирования и развития карьеры

в системе государственной службы в первую очередь выделим системные элементы:

- объекты и субъекты планирования, в том числе цели и задачи последних;
- технологии и процедуры планирования;
- функциональные составляющие системы — подсистемы планирования и подсистемы развития карьеры;
- набор показателей, отражающих результаты планирования и развития карьеры.

Под объектом планирования следует понимать совокупность фиксированных качеств и характеристик государственного служащего (его личностных, психофизиологических особенностей) и объективно существующих возможностей и инструментов их воздействования (внешняя по отношению к работнику среда, влияющая на него), а также прогнозируемые изменения в контексте достижения устанавливаемых целей карьерного роста и профессионального развития. Иначе говоря, именно карьера государственного служащего представляет собой объект в системе ее планирования и развития.

В качестве субъектов планирования и развития карьеры целесообразно рассматривать самого работника, орган государственного управления в лице его руководства и кадровой службы, государство, определяющее кадровую политику в системе государственной службы.

Отметим, что различным субъектам планирования карьеры будут соответствовать и различные уровни планирования, каждый из которых может отличаться целями, задачами, методами и способами их решения.

Исходя из этого, вполне обоснованно система планирования и развития карьеры государственного служащего может быть представлена подсистемой индивидуального планирования и развития карьеры (на уровне отдельно взятого сотрудника государственной службы) и подсистемой организационного планирования и развития карьеры (на уровне госслужбы в целом).

Так, в рамках планирования карьеры на индивидуальном уровне определяются карьерные цели и возможные способы их дости-

жения для отдельно взятого государственного служащего. На организационном уровне руководство государственной службы решает вопросы о выборе путей и направлений развития своих подчиненных в целом.

В таблице представлен перечень задач, решаемых различными субъектами планирования и развития карьеры.

Из таблицы можно сделать вывод о том, что непосредственное участие в планировании и развитии карьеры государственного служащего могут принимать только два субъекта — работник и кадровая служба. При этом подчеркнем, что для каждого субъекта планирования и развития карьеры сформирована своя оценка важности и необходимости реализации данной процедуры на системной основе. Для государственного служащего это возможность самоопределения, работа с установкой и корректировкой жизненных целей; для государственной службы — возможность оптимально сформировать человеческий капитал, оценить степень раскрытия кадрового потенциала в интересах госслужбы.

Обобщая имеющиеся в научной литературе взгляды на реализацию системного подхода к изучению социально-экономических явлений и процессов, на рисунке представим авторскую модель планирования и развития карьеры госслужащего, которая может быть внедрена в работу администраций муниципальных образований, в частности, Краснодарского края.

В целом применение системного подхода к модернизации модели планирования и развития карьеры государственного служащего позволять вывести работу кадровой службы исследованных территориальных органов управления на качественно новый уровень, избежать ее стихийного характера, документально закрепить ее научно-методическое и организационное обеспечение.

Таким образом, в рамках модернизации модели планирования и развития карьеры государственного служащего нами применен системный подход, рассматриваемый как научно-методологический подход, который позволяет рассматривать комплексно про-

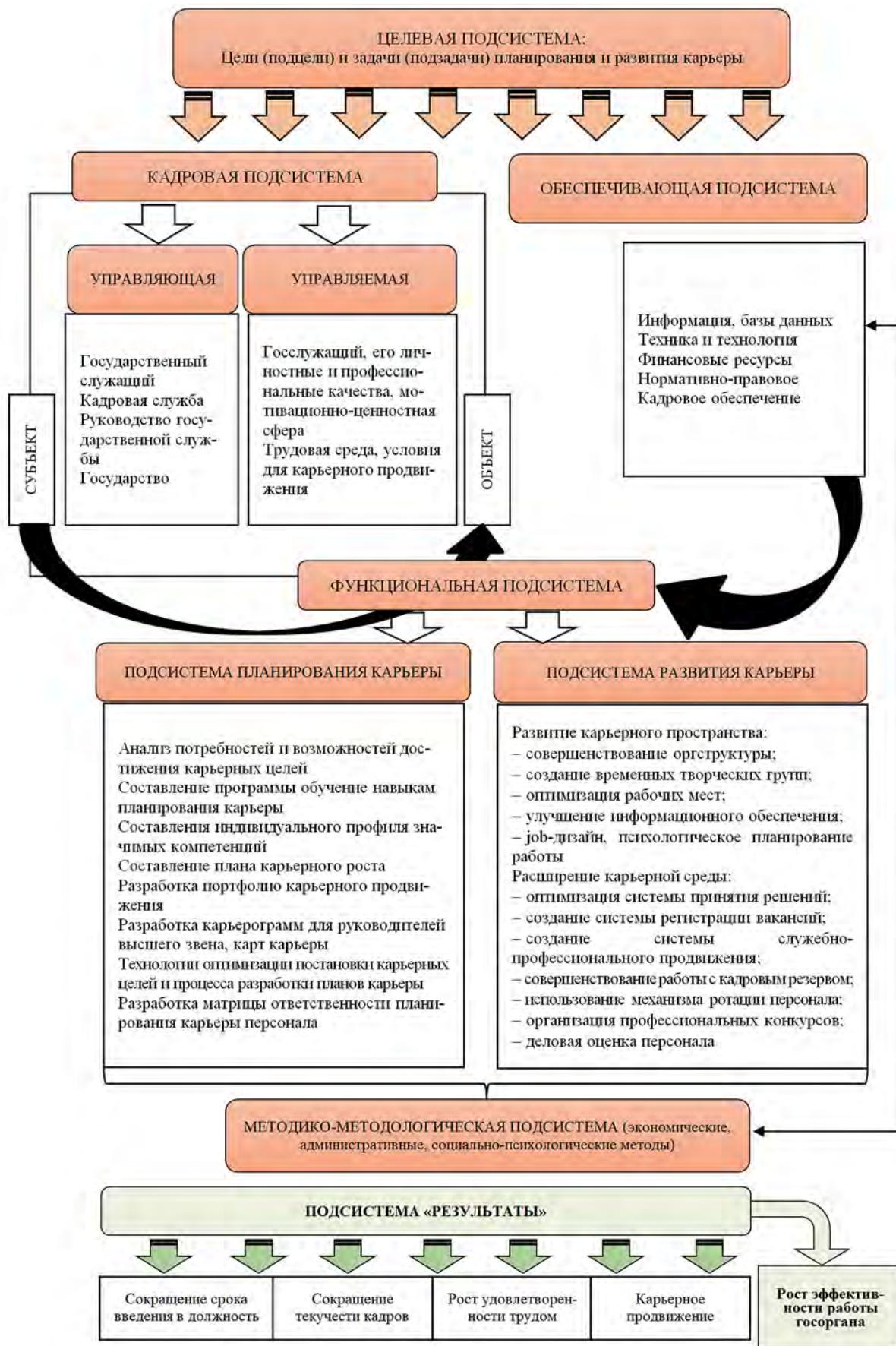
**Задачи планирования и развития карьеры с позиций различных субъектов [2]**

Субъект	Задачи планирования и развитие карьеры
Государственный служащий	<p>Проведение самоанализа целей карьерного продвижения и способов их достижения</p> <p>Проведение самооценки собственного карьерного потенциала, результатов своего труда, своего трудового поведения, взаимодействия с коллегами, руководством</p> <p>Самоанализ ценностных установок потребностей, интересов в области планирования карьеры и профессионального развития</p> <p>Оценка индивидуальных возможностей продвижения по карьерной лестнице</p> <p>Подготовка индивидуального плана карьерного роста и развития (стратегический и оперативный план) исходя из индивидуальных целей и желаний в сочетании с существующими на данный момент возможностями продвижения по карьерной лестнице на государственной службе</p> <p>Участие в программах обучения и повышения квалификации и т. п.</p> <p>Работа с индивидуальными мерами по саморазвитию и самосовершенствованию</p> <p>Оценка внешних факторов продвижения по карьерной лестнице</p> <p>Формирование и корректировка линии собственного карьерного поведения и продвижения</p>
Кадровая служба	<p>Актуализация и предоставление информации работникам о возможностях продвижениях по карьерной лестнице внутри органа госуправления</p> <p>Проведение для персонала консультаций по вопросам организации работы в части планирования карьеры (составления индивидуального плана карьерного роста)</p> <p>Подготовка карьерограмм и планов внутриорганизационного карьерного роста, планов стажировок, обучения, работы с кадровым резервом, внедрения инновационных подходов к планированию и развитию карьеры</p> <p>Организация процедур обучения, оценки персонала и т. п.</p>
Руководство / непосредственный руководитель	<p>Проведение для подчиненных консультаций по вопросам организации работы в части планирования карьеры на индивидуальном уровне</p> <p>Проведение консультаций для кадровой службы по вопросам планирования карьеры на организационном уровне</p> <p>Участие как эксперта в процедурах оценки персонала</p> <p>Участие в разработке и утверждение карьерограмм и индивидуальных планов карьерного роста, планов стажировок, обучения, работы с кадровым резервом, внедрения инновационных подходов к планированию и развитию карьеры</p>
Государство	<p>Определение законности карьерных и жизненных целей, а также способов, с помощью которых они могут быть достигнуты</p> <p>Формирование системы достижения целей карьерного роста, включающей элементы социально-экономической политики государства, создание рабочих мест, систему образования</p> <p>Непосредственное воздействие на решение социально-экономических вопросов работодателями</p>

цедуры планирования и развития карьеры с учетом специфики и логики взаимодействия различных субъектов исследуемого процесса, а также предвидеть результаты принимаемых управлеченческих решений и благодаря этому обеспечивать повышение качества и эффек-

тивности труда отдельного сотрудника, кадровой работы, государственной службы в целом.

Разработанная модель планирования и развития карьеры государственного служащего, с одной стороны, может рассматриваться как



Авторская модель планирования и развития карьеры государственного служащего

инструмент индивидуальной трудовой мотивации, а с другой — способствовать достижению стратегических планов развития органа государственного управления.

### **Библиографический список**

1. *Аверин А.Н.* Муниципальная социальная политика и подготовка муниципальных служащих. М., 2005.
2. *Васильев И.Г.* Карьера как фактор профессионального развития государственных служащих: автореф. дисс. ... канд. соц. наук. М., 1999. URL: <https://search.rsl.ru/tu/record/01000219960>.
3. Кадровая политика на госслужбе: текущие проблемы и необходимые изменения / С.В. Байтеряков [и др.]. М., 2021.
4. Международный стандарт ИСО 9000:2000. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. URL: <https://iso-management.com/wp-content/uploads/2018/09/ISO-9000-2015.pdf>.
5. Официальный сайт администрации Краснодарского края. URL: <https://admkrain.krasnodar.ru/>.
6. *Попов А.В.* Особенности управления развитием карьеры государственных служащих // Вестник Адыгейского государственного университета. Сер. 1. Регионоведение: философия, история, социология, юриспруденция, политология, культурология. 2012. № 2.
7. Управление карьерным ростом государственных гражданских служащих: монография / под ред. А.Я. Кибанова. М., 2015.
8. *Фатхутдинов Р.А.* Стратегический менеджмент. М., 2005.